

Plan de Negocios – Emprender Consultores

Catalina Orlando Padilla

Sergio Buenaventura Isaacs

Marcela Perdomo Rosas

Yolima Pérez Acosta

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, Grupo de investigación G3Pymes.

Bogotá

2013

Resumen

Mediante el presente documento correspondiente al proyecto de grado de un equipo multidisciplinario de futuros profesionales en Administración de Empresas, Mercadeo y Negocios Internacionales pretendemos dar a conocer una iniciativa de emprendimiento empresarial enfocada en la consultoría para Pymes Colombianas con capacidad exportadora contribuyendo así al desarrollo económico de Colombia.

Por tanto nuestra firma Emprender Consultores, dedicada a la consultoría integral para Pymes hace un énfasis en la internacionalización de los productos ofrecidos por ellas, mediante el diagnóstico de todas las áreas de la empresa para determinar con su asesoría el enfoque, la viabilidad, los procesos y las características propias que debe tener un proceso exportador generando soluciones efectivas en la internacionalización de nuestras Pymes clientes.

Palabras Clave: Consultoría, Servicio, Exportación, Pymes, Mercado, Estrategias, *Knowledge Process Outsourcing* (KPO).

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	12
Concepto de negocio	12
Justificación y antecedentes	12
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Descripción del estado actual del servicio	13
Potencial del mercado en cifras	13
Ventajas competitivas y propuestas de valor	14
Resumen de las inversiones requeridas	14
Proyección de ventas y rentabilidad	15
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	15
Equipo de emprender consultores	15
Introducción	18
Marco Teórico	19
El Sector Servicios o Sector Terciario de la Economía	19
Sectores de Clase Mundial	19
Introducción a los Riesgos de la Empresa	20
Estructura Organizacional	21
Representación de la Estructura Organizacional	23
Dirección Estratégica de Recursos Humanos	23
Modelos DERH	24

Introducción a las organizaciones.	25
Organigrama.	28
Planificación.	28
Programación.	28
Control.	29
Dirección.	29
Aprendizaje Organizacional.	29
Investigación de Mercado	38
Análisis Económico del Sector	38
Rivalidad entre competidores.	38
Modelos de consultoría.	42
Amenaza de la entrada de nuevos competidores.	45
Amenaza del ingreso de productos sustitutos.	45
Poder de negociación de los proveedores.	46
Poder de negociación de los consumidores	49
Análisis y Estudio de Mercado	50
Tendencias del Mercado	50
Segmentación de mercados	54
Estudio de Mercado	57
Análisis de la Competencia	70
Matriz del perfil competitivo.	72
Estudio de precios de competencia.	74
Plan de Mercadeo	74

Estrategias de Distribución	74
Estrategias de Penetración en el Mercado	74
Estrategias de Comercialización	78
Estrategias de IMC	79
Publicidad.	79
Ventas personales.	79
Relaciones públicas.	80
Promoción de ventas.	80
Estrategias de precio.	81
Estrategias de servicio.	81
Presupuesto Mezcla de Mercadeo	81
Proyección de Ventas	85
Condiciones de Venta	85
Aspectos Técnicos	86
Ficha Técnica del Servicio	86
Descripción del servicio	86
<i>Etapa de preparación.</i>	89
<i>Etapa de prestación del servicio.</i>	89
<i>Etapa de verificación de satisfacción del cliente.</i>	89
<i>Políticas de servicio.</i>	90
Portafolio de servicios	91
Servicios especiales.	93
Requerimientos	93

Estudio tecnológico.	93
Capacidad instalada.	94
Materias primas y suministros.	94
Localización.	95
Plan de Producción	95
Actividades Pre-Operativas	96
Actividades Operativas	97
Aspectos Organizacionales	98
Visión	98
Misión	98
Objetivos	99
Objetivos a corto plazo.	99
Objetivos a mediano plazo.	99
Objetivos a largo plazo.	99
Análisis Estratégico	100
Análisis DOFA	100
Estrategia y Táctica	106
Mecanismos de Control	107
Preventivos.	107
Correctivos.	108
Acciones y flujograma del servicio.	108
Estructura organizacional	108
Organigrama	108

Contratación y Remuneración	111
Aspectos Legales	118
Estructura jurídica y tipo de sociedad.	118
Regímenes especiales.	119
Regímenes tributarios especiales.	119
Costos Administrativos	120
Salarios.	120
Gastos de Personal por Nomina Operativa	124
Gastos de Puesta en Marcha	125
Activos Fijos	125
Activos Diferidos	125
Capital de Trabajo	131
Gastos Anuales de Administración	131
Organismos de Apoyo	132
Aspectos Financieros	135
Proyecciones Financieras	135
Supuestos Generales	135
Balance General	135
Estado de Resultados	136
Flujo de Efectivo	136
Análisis de Punto de Equilibrio	136
Indicadores Financieros	136
Fuentes de Financiación	137

Conclusiones	139
Referencias	140

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyección de ventas	16
Tabla 2. Equipo de trabajo	17
Tabla 3. Encuesta tipo	58
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la competencia	72
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo Emprender Consultores	73
Tabla 6. Estudio de precios	76
Tabla 7. Precio de Penetración	82
Tabla 8. Aplicación del servicio	83
Tabla 9. Presupuesto	85
Tabla 10. Proyección de ventas	86
Tabla 11. Ficha técnica del servicio	87
Tabla 12. Capacidad instalada	95
Tabla 13. DOFA	101
Tabla 14. MEFE	104
Tabla 15. MEFI	105
Tabla 16. Proyección de presupuesto de nómina administrativa	123
Tabla 17. Costos fijos administrativos	124
Tabla 18. Presupuesto de costos administrativos	125
Tabla 19. Nomina área de ventas	127

Tabla 20. Aportes de ley	128
Tabla 21. Lista de equipos	129
Tabla 22. Lista de muebles y encerres	130
Tabla 23. Activos diferidos	131
Tabla 24. Capital de trabajo	133
Tabla 25. Presupuesto nómina de ventas	134
Tabla 26. Plan de amortización de crédito	138

Lista de Figuras

Figura 1. Tamaño Mercado Global ITO, BPO y KPO	39
Figura 2. Flexibilidad Mercado laboral 2011	48
Figura 3. Disponibilidad mano de obra Calificado	49
Figura 4. TLC Colombia y el Mundo	51
Figura 5. Nivel de sofisticación de la canasta exportadora de la industria, y participación de la industria en las exportaciones totales-comparación internacional	53
Figura 6. Diversificación de productos-más bajos, mayor diversificación- de las exportaciones industriales, por países, y numero de productos, exportados a estos mercados, 2010	54
Figura 7. Bboletín Bogotá exporta no. 25 – julio de 2011, publicación virtual del programa Bogotá exporta y la dirección estudios e investigaciones, sector manufactura.	55
Figura 8. CRM Emprender Consultores.	80
Figura 9. Proceso de Consultoría.	90
Figura 10. Diagrama de flujo del servicio de asesoría	92
Figura 11. Maqueta de distribución.	97
Figura 12. Acciones del servicio de asesoría.	109
Figura 13. Organigrama empresa Emprender Consultores	110
Figura 14. Esquema de contratación y remuneración de Emprender Consultores	111
Figura 15. Esquema de gobierno corporativo de Emprender Consultores	121
Figura 16. Nomina administrativa	122

Resumen Ejecutivo

Concepto de Negocio

La empresa que se pretende crear con el presente plan de negocios se enfoca en prestar los servicios de consultoría integral para Pymes con énfasis en la internacionalización, abarcando todas las áreas desde la asesoría inicial al brindar un diagnóstico, la dirección estratégica, administración, control, gestión operacional, mercadotecnia y calidad, hasta llegar a la exportación con un acompañamiento cien por ciento personalizado y garantizado por la comunicación efectiva y continua en el proceso mediante contacto físico, telefónico y electrónico, además se asigna un único consultor comprometido a dar soluciones verídicas y a la vista de acuerdo a los intereses de la empresa, como líder del proyecto de cambio.

Justificación y Antecedentes

Emprender Consultores es un grupo multifuncional de diversas profesiones que se complementan en la persecución de un mismo objetivo que conlleva la creación de una firma consultora en temas de comercio internacional. Cada integrante en su proceso académico ha reconocido la importancia de la globalización mundial del comercio y la coyuntura actual por la cual atraviesa Colombia en su determinado esfuerzo por hacer la más profunda inmersión en temas de comercio exterior, mediante la puesta en marcha y firma de múltiples acuerdos comerciales que incentivan el intercambio comercial promoviendo principalmente las exportaciones y subsecuentemente aumentando porcentualmente dicho rubro en la balanza comercial.

Objetivos

Objetivo general.

Desarrollo de propuesta de creación de una empresa dedicada a la consultoría integral para Pymes en proceso de internacionalización “Emprender Consultores”

Objetivos específicos.

Diseño de un plan de mercadeo para determinar la demanda potencia del servicio ofrecido, características de la competencia y clientes.

Realización de un estudio administrativo, logístico y legal de la empresa “Emprender Consultores”, para lograr establecer los lineamientos pertinentes para su funcionamiento.

Desarrollo de un estudio financiero, para determinar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad del mismo.

Descripción del Estado Actual del Servicio

El servicio de Emprender Consultores, se encuentra en la etapa de introducción al mercado, se encuentra en el contexto de recopilar y evaluar información económica, social, legal y demográfica de sus clientes para establecer un plan estratégico adecuado.

Potencial del Mercado en Cifras

El tamaño del mercado objetivo son 5129 pymes, ubicadas en la región Bogotá – Cundinamarca, dedicadas a la manufactura con potencial exportador. El consumo aparente que dicho grupo representa, teniendo en cuenta, la capacidad instalada y empresas del área, se estima en solo el 3% de las pymes manufactureras, es decir 153 pymes como clientes potenciales, en el corto plazo, además el consumo unitario es muy variado ya que depende del giro de la empresa, de su poder económico, así como la importancia que represente su inversión publicitaria.

Ventajas Competitivas y Propuestas de Valor

Seremos pioneros y líderes como firma consultora en adoptar e implementar los elementos de KPO en las Pymes pues los consideramos de gran utilidad para las mismas.

A nivel comercial nuestra ventaja se centra en ser un aliado más que un proveedor de servicio, para lo cual desarrollaremos relaciones estrechas que por su nivel de profunda personalización utilizaremos las más recientes metodologías de venta consultiva aplicables a cada caso de emprendimiento atendiéndolo como un caso único.

Emprender consultores es una solución integral enfocada en el fortalecimiento de cada una de áreas de la pyme que estructuran el proceso de internacionalización garantizando la conquista de mercados internacionales.

Resumen de las Inversiones Requeridas

La inversión requerida para iniciar con la empresa de consultoría, incluye cuatro elementos fundamentales que son los equipos y los muebles y enseres, referente al equipo mobiliario y electrónico necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa; los activos diferidos, entre ellos los gastos pagados por anticipado para el desarrollo de la actividad, y por último el capital de trabajo con el que se debe contar para poder cubrir el primer mes de los costos y gastos operativos de funcionamiento mientras el proyecto logra estabilizarse, lo que da como resultado total de inversión del proyecto: \$ 35.112.800.

Proyección de Ventas y Rentabilidad

Emprender Consultores establece la siguiente proyección de ventas (tabla 1), teniendo en cuenta el precio de \$ 10.800.000 como valor del paquete base de asesoría.

Al examinar los flujos de caja se obtiene la tasa de descuento, WACC, que es de 16,89%, este porcentaje representa el costo que se paga por los fondos invertidos en el plan de negocio, representa la medida de la rentabilidad mínima que se exigirá en el proyecto, al ser comparada con la tasa interna de retorno, TIR, que es de 39,21%, se logra constatar que los flujos de caja

Tabla 1

Proyección de ventas

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Ajuste de precio		4,53%	3,84%	3,68%	3,53%
por medio de la inflación					
Paquete de asesoría primer semestre	4	5	5	6	8
Paquete de asesoría segundo semestre	8	9	9	10	10
Total	\$	\$158.049.360	\$175'841.205	\$206.620.448	\$226'497.330
	140'400.000				

Fuente: los autores

son suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa, generar utilidades y además recuperar la inversión con valor económico agregado.

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el tercer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a \$5.851.935, con un incremento considerable en el quinto año de \$20.642.842, contando con una TIR de 39,21% y un VPN de \$33.905.769, con lo cual en año y medio de operación se habrá recuperado ya la inversión inicial.

El valor presente neto, VPN, es positivo, el TIR es mayor a la tasa de rendimiento esperada, lo cual, favorece la idea de que el proyecto es factible, atractivo y rentable.

Equipo de Emprender Consultores

Emprender Consultores contara con un equipo de trabajo multidisciplinario (tabla 2), para cumplir con el objetivo general de brindar una asesoría integral.

Tabla 2

Equipo de trabajo

Nombre	Línea de Acción
Catalina Orlando	Asesoría en Administración de Empresas con proyección sobre Negocios Internacionales. Contribuye a su vez en el área de finanzas inhouse de la firma.
Marcela Perdomo	Asesoría en Planes de negocios y Gestión de Mercados en el ámbito internacional.
Yolima Pérez Acosta	Asesoría en estrategias y técnicas de Mercadeo para la ubicación del producto en el mercado internacional. Brinda acompañamiento en el aspecto bancario de la Pyme en temas de crédito, leasing, cartas de crédito, etc.
Sergio Buenaventura	Asesoría en Procesos Exportadores , Comercio Internacional e Impacto de los Acuerdos Comerciales
Leonardo Holguín	Director del Proyecto

Fuente: los autores

Introducción

La creación de un plan de negocios requiere un alto grado de capacitación y conocimiento del mercado por parte de los emprendedores, toda vez que este conocimiento será una de las variables que determinará el éxito o fracaso del negocio. Más aún cuando la empresa constituida tiene como objeto comercial la prestación de servicios de consultoría, orientados hacia la internacionalización de las empresas y la búsqueda y exportación de nuevos mercados.

De esta forma, se pretende desarrollar un estudio de mercado y administrativo que aporte el conocimiento suficiente para determinar si es viable la creación de una empresa de consultoría empresarial.

En este sentido, en la actualidad la consultoría empresarial ha logrado posicionarse como uno de los servicios más cotizados por las grandes y medianas empresas, debido a la necesidad de contar con una organización capaz de diagnosticar las falencias de las diferentes áreas, ofreciendo soluciones viables a nivel financiero, por tanto, hay una necesidad real en el mercado que motiva la creación del presente plan de negocio.

Los socios de la empresa cuentan con el suficiente conocimiento para iniciar con éxito la creación de una empresa de consultoría empresarial, teniendo experiencia laboral en la gerencia y comercialización de dichos servicios, por tanto, se presenta como idóneos para el emprendimiento.

Marco Teórico

El Sector Servicios o Sector Terciario de la Economía

Está asociado a todas aquellas actividades que no producen bienes materiales en forma directa, pero a la vez, facilitan y permiten la relación entre los agentes económicos y sus actividades productivas, por lo tanto es muy necesario para el funcionamiento de la economía. Entre ellos están los servicios profesionales, que es la idea de negocio de la propuesta de creación de empresa de consultoría para pymes en proceso de globalización, que además, se enfoca en uno de los ocho sectores de clase mundial. Hernández (2006).

Sectores de Clase Mundial

Son sectores que tienen una alta demanda en la economía global y donde Colombia tiene la oportunidad de tener un crecimiento de 10 veces por cada sector en un corto plazo. Se definieron

8 sectores para liderar el fortalecimiento dentro de dos áreas, la primera se llama: Más y mejor de lo bueno, bajo estándares de clase mundial y en este se encuentran los siguientes sectores: Autopartes, Industria Gráfica, Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos, Textiles, Confecciones, Diseño y Moda. La segunda se denominó: Nuevos y Emergentes (clase mundial) y se encuentran los siguientes sectores: Servicios tercerizados a distancia (Gartner, 2009)

Según el departamento nacional de planeación, entre los ocho sectores de clase mundial que hacen parte del Programa de Transformación Productiva, PTP, del gobierno, se encuentra la tercerización de procesos de Negocio & *Outsourcing* (BPO&O), y en este sentido, Colombia representa una gran oportunidad para inversionistas del sector de servicios, pues cuenta con grandes ventajas competitivas, según Gartner, “el éxito en Colombia para la tercerización de servicios se concentra en 10 puntos fundamentales: el idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y legal, la propiedad intelectual, el ambiente político y económico, y el apoyo gubernamental”. Hechavarría (2002).

Introducción a los Riesgos de las Empresas

Las organizaciones tienen una serie de riesgos que provienen de su tamaño y escasa estructura. Los riesgos más comunes son:

Riesgo de mercado: este riesgo es uno de los más importantes, deriva de un inexistente o deficiente estudio de mercado, estrategias de venta. Este riesgo puede llevar a la pyme a no cumplir con sus necesidades de facturación y verse abocada al cierre.

Los mercados cada vez son más exigentes y competitivos, existiendo una gran oferta para los clientes, siendo necesario implementar estrategias de captación y fidelización de clientes para

así cumplir con las expectativas de ventas. El riesgo de mercado, en la mayoría de los casos, no es evaluado en las pymes, presentándose como un factor fundamental para la viabilidad.

Riesgo de crédito: este riesgo va asociado a malas decisiones financieras que pueden conllevar a un endeudamiento por encima de sus capacidades, lo que lleva a la desaparición de la pymes. Hechavarría (2002)

Riesgo de liquidez: este problema, derivado de una mala gestión contable, mal manejo de los recursos, proyección y presupuesto, puede desembocar en la desaparición de la pyme por incapacidad de pagos a empleados, proveedores.

Riesgo administrativo: la eficiencia administrativa y operacional se relaciona directamente con la productividad de cualquier organización, en este caso pyme, y por tanto, de sus márgenes de rentabilidad.

Riesgos operacionales: Falta de conocimiento en el proceso de atención, carencia de habilidades, errores de los empleados y concientización de la normativa interna y externa.

Los principios de organización son pautas de funcionamiento que permiten incrementar la eficacia de las empresas. Las pautas que deben regir toda organización son: Ferrell, (2006)

Contribuir a la eficacia.

Permitir que las personas participen en la consecución de los objetivos.

Conseguir los objetivos con el menor costo.

Establecer la autoridad, la responsabilidad y la toma de decisiones.

Delegar autoridad.

Que la responsabilidad esté en consonancia con el grado de autoridad.

Conseguir que cada empleado tenga una sola unidad de mando.

Tomar las decisiones de acuerdo con el grado de autoridad delegada.

Diseñar, definir y valorar cada puesto de trabajo.

Estructura Organizacional

La finalidad de la estructura de la empresa es conseguir una organización que sea eficaz y eficiente. En este sentido, una organización es eficaz cuando cumple los objetivos que se han determinado y eficiente cuando alcanza los mejores resultados posibles en relación con los recursos empleados. Una empresa debe tratar alcanzar la eficiencia tanto económica como técnica: Ferrell, (2006).

Por eficiencia económica se entiende la consecución de los objetivos establecidos con los mínimos costes posibles.

Por eficiencia técnica, la consecución de los objetivos establecidos en base a los recursos de los que dispone la empresa.

Elementos que interfieren en la estructura organizativa:

El entorno es «el conjunto de intenciones o fuerzas externas que afectan la ejecución de las funciones en la empresa, pero sobre las que no se tiene ningún control, entre estas intenciones o fuerzas, se encuentran los elementos sociales, culturales, económicos, científicos y políticos; los clientes; los proveedores; organismos reguladores de gobierno; ministerios; instituciones, etc.

El entorno influye de manera decisiva en la vida de la organización, política, religión, ciencia, etc. las empresas deben dotarse con los mecanismos para asimilar los cambios que se produzcan. Hoy en día vivimos en un entorno dinámico y abierto donde se producen innovaciones tecnológicas importantes. Una organización que tenga una estructura cerrada y que no se adapte a los cambios dejará de ser competitiva.

La tecnología es el conjunto de medios materiales de que dispone la empresa para elaborar sus productos o prestar sus servicios. Rodríguez A. (2012).

La globalización de la economía hace que las organizaciones hayan de competir con otros de todo el mundo, lo que las somete a una gran presión. Por ello, los hay tecnología punta para poder ser competitivas en el mercado y poder vender sus productos o servicios.

La estructura empresarial está relacionada directamente con el número de trabajadores que la configuran y con la antigüedad de la misma estructura. En cuanto a este elemento, cabe subrayar que, a medida que una empresa crece, su estructura se va haciendo cada vez más compleja y va aumentando el grado de especialización de la plantilla.

Representación de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional tradicionalmente se ha representado en forma de pirámide, constituida por los diversos niveles que ocupan los diferentes trabajadores en la estructura y los tipos de relaciones que se establecen entre ellos a la estructura empresarial. Las relaciones entre los individuos que forman parte de las empresas suelen ser de dos tipos:

Relaciones de información: pueden ser de tipo ascendente y descendente, y van desde los subordinados que forman la base de la pirámide hacia arriba, y viceversa.

Relaciones de autoridad: son descendientes, y van desde de la parte alta o dirección que forma la cúspide de la pirámide hacia la base. La estructura de la empresa acostumbra a representar en organigramas. Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la empresa. Rodríguez A. (2012).

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Se puede definir la DERH como una disciplina que tiene como objetivo maximizar el rendimiento del capital humano para lograr las metas propuestas por la organización. Por tanto, la DERH deriva de la estrategia empresarial, complementado las herramientas que posee la

organización para alcanzar el éxito. Para comprender mejor el alcance de la, DERH se propone el siguiente cuadro conceptual.

Según Miller, “la DERH engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.”

Por tanto, la estrategia es identificar las fortalezas de los recursos humano, para posteriormente definir las estrategias a seguir. De este modo, la DERH se interrelacionan con la estrategias empresarial para diferentes autores de tres modos diferentes: reactiva, interactiva y proactiva. Garma L. (2008)

Modelos DERH

A continuación se revisan los modelos más relevantes de la DERH:

El modelo de Fombrun, Tichy y Devanna (1984): la gestión del recurso humano es un elemento clave para el buen desempeño de la organización, interactuando con elementos externos como las fuerzas económicas, políticas y culturales, conformando de este modo la gerencia estratégica. En la siguiente figura se puede observar el modelo de Fombrun, Tichy y Devanna.

Modelo de Beer y colaboradores (1984): en este modelo los factores predictores son de suma importancia, de este modo, los recursos humanos afectan a corto y largo plazo al bienestar colectivo e individual de las personas que laboran en la organización.

Las teorías del ciclo de vida se fundamentan en el reconocimiento de etapas en las organizaciones, abordando cada teoría diferentes variables específicas, se puede afirmar que las teorías más relevantes son: Garma L. (2008)

Enfoque Schumpeteriano: describe el nacimiento de la empresa como una idea innovadora del mercado, naciendo a partir de esta idea diferentes empresas del sector hasta que el mismo colapsa, por tanto, las etapas del enfoque serían innovación, imitación, quiebras, madurez, declinación.

Según los mercados de productos: el producto determina el ciclo de vida de la organización, de este modo, las variables que se toman en cuenta son:

Tamaño del mercado y de la demanda.

Volumen de la producción.

Tasa de crecimiento.

Número de competidores.

Tasa de ingreso al mercado.

De este modo las etapas son las siguientes: inicial, crecimiento, madurez, declinación.

Ciclo de vida según la actividad: el ciclo de vida viene determinado por las siguientes variables:

Previo al despegue de las firmas.

Antes del despegue del mercado.

Despegue post.

Despegue por incremento del mercado.

Introducción a las organizaciones.

El estudio de los sistemas de organización empresarial no empieza hasta principios del siglo XX. Al principio todos los conceptos partían de la preocupación de mejorar la producción y estaban basados en sistemas autoritarios. Más adelante se da más importancia a la motivación y otros aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo.

El estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), es sin dudas el padre de la organización científica del trabajo. Con sus estudios y publicaciones (1911) revolucionó, en su época, las teorías de organización de la empresa. Formuló los siguientes principios:

Separación entre la programación del trabajo y su ejecución. Tiene que haber unas personas que establecen cómo se deben hacer las tareas y otras que las hacen

Se debe medir el tiempo necesario para realizar una tarea (cronometraje). De esta manera, se podrá determinar el tiempo medio o estándar con que se debe realizar una tarea

La remuneración debe ser un incentivo que premia el logro de las normas o estándares fijados.

El objetivo de las ideas de F.W. Taylor es incrementar la producción mediante la racionalización del trabajo.

En la misma época, 1916, otro estudioso de los sistemas de organización empresarial pone de manifiesto sus ideas, se trata del ingeniero francés Henri Fayol (1841- 1925). A diferencia de su coetáneo no se preocupa sólo de la organización del trabajo sino que analiza la empresa en su conjunto. Garma L. (2008)

Entre otras aportaciones establece que las funciones de toda empresa son seis: administrativa, técnica, comercial, financiera, contable y de seguridad. Considera la función administrativa como la más importante y la que se ocupa de dirigir al resto de funciones.

Finalmente define las principales tareas de la función administrar que son: prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Las teorías de H. Fayol están basadas en el siguiente principio:

Unidad de mando. Cada trabajador sólo puede recibir órdenes de una sola cabeza. La organización de la empresa está basada en un sistema jerárquico y piramidal donde la autoridad es esencial.

Entre los años 1915 y 1930 los estudios se centran en conseguir métodos de trabajo más humanos, como hacerlo menos monótono, reducir la fatiga, introducir los descansos, etc.

Otra aportación destacada a los sistemas de organización de la empresa y fueron los experimentos realizados por el equipo de Elton Mayo (1880-1949), sobre los aspectos psicológicos y sociales basados en factores de satisfacción y motivación de las personas. Se constató que la atención y la consideración de la empresa por sus trabajadores son fundamentales ya que incide de forma positiva en su satisfacción, aumenta la moral, reduce la fatiga e incrementa la productividad.

La empresa es un sistema en el que se combinan diferentes factores, en unas cantidades determinadas, para la producción de bienes y servicios con el ánimo de alcanzar unos objetivos. Estos factores son los recursos económicos (materiales y financieros) y los recursos humanos. Además, hay que considerar la organización y la coordinación de los factores, necesarias para que la empresa funcione con cierto orden y sea capaz de alcanzar su objetivo. Hechavarría (2002)

Entre los recursos económicos, el capital financiero está constituido por el dinero líquido en caja o bancos y los activos y pasivos financieros, además, existe el capital técnico (tangibles o intangibles). El primero lo forman las inversiones técnicas o los bienes de equipo e informáticos (maquinaria, edificios, inmovilizado) y los materiales o mercancías (productos elaborados,

materias primas, repuestos de mercancías, etc.), el segundo, las tecnologías (patentes) y software informático, entre otros.

Como recursos humanos, se pueden diferenciar grupos de personas según sus intereses, rol o relaciones con la empresa: propietarios del capital de la empresa, empleados o trabajadores y directivos o administradores.

Respecto a la organización, es necesario desarrollar las siguientes tareas: organigrama, planificación, programación y consecución de los objetivos, la organización de los factores de producción; la toma de decisiones; y el control de las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los planificados, así como las acciones de rectificación. Hechavarría (2002).

Organigrama.

Representación gráfica del conjunto de interrelaciones funcionales entre los diferentes departamentos de la empresa y entre los propios componentes de estos departamentos. Es muy útil porque da una idea muy gráfica de la estructura de las empresas.

Planificación.

Consiste en una toma de decisiones por adelantado que sirve para determinar qué se quiere conseguir, cómo llegar y cuáles son los recursos, humanos y materiales, necesarios. Equivale a analizar todas las acciones y actividades, junto con las relaciones entre ellas, que deben llevarse a cabo durante un cierto periodo de tiempo, para alcanzar, de la manera más económica, un objetivo específico. Hechavarría (2002)

Programación.

La programación se puede definir como la función que, dentro de la planificación, prevé y coordina los recursos y los trabajos con todo detalle ya corto plazo, considerando las circunstancias y condicionantes que en el proceso edificatorio se van originando en cada

momento, con el objetivo de aprovechar al máximo la capacidad de producción asignada a la obra y cumplir los plazos y costes previstos en el plan. Astrid (2012).

Control.

Mediante el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene en los límites previamente fijados y, en caso de no ser así, adoptar las medidas necesarias. En este sentido es el complemento de la planificación, en la medida que pretende garantizar que lo previamente planificado se lleva a cabo.

Dirección.

Serie de actividades que deben llevar a cabo todas las personas integrantes de una organización que ocupen posiciones superiores en la jerarquía respecto de unas otros. Las tareas directivas se pueden unificar en las 5 siguientes según Henry Fayol: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Desde una visión más actual, Peter F. Drucker propone como tareas de la dirección: establecer objetivos, organizar, motivar y comunicar, controlar y evaluar resultados, formarse a sí misma ya los colaboradores. Astrid (2012).

Aprendizaje Organizacional

Según Brooking 1996 la “gestión del conocimiento es un área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización.”

Sieber 1999 “La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”

Uno de los principales motores impulsores de la entrada en la sociedad del conocimiento es el actual capacitado del hombre para estar informado. Durante mucho tiempo, el hombre ha sido íntimamente ligado de alguna manera en eso que llamamos información, desde las primeras representaciones simbólicas pasando por la invención de la escritura hasta llegar a las numerosas tipologías de soportes, instrumentos de almacenamiento y transmisión de la información existentes en la actualidad. De esta manera, nuestra experiencia con la información, sea cual sea el soporte en que esté contenida, ha ido cambiando a lo largo de la historia.

Mientras que en la sociedad industrial la información era únicamente un elemento de apoyo de las actividades económicas más fundamentales, y la función de producción estaba basada en la práctica totalidad en el capital y en la fuerza de trabajo, en la actualidad está produciendo un cambio en los esquemas de valores de las organizaciones, dando una mayor preponderancia a la gestión de activos intangibles como la información o el conocimiento.

Tanto es así que la presencia del activo información en esta nueva era, a raíz sobre todo de la universalización de su acceso mediante Internet, ha aumentado de forma exponencial en relación a otros períodos históricos y afectado de forma radical todos los aspectos de nuestras vidas (ocio, trabajo, relaciones sociales, relaciones económicas, comunicación, etc.).

Actualmente, y muy a menudo de forma inconsciente, la mayor parte de las sociedades viven manejando información, almacenándola y transformándola en conocimiento. Astrid (2012).

Los primeros trabajos en torno al aprendizaje organizativo (organizational learning) tienen lugar en la década de los años 1960, los años 1990 son testimonio de un fuerte interés por el aprendizaje organizativo y son numerosos los autores interesados en la materia. Un gran número de estos autores se centran en el estudio del aprendizaje, el plano organizativo, que trasciende a lo individual y grupal, y asume también, un enfoque proactivo. Por otro lado, son muchos los

autores interesados en la relación que hay entre el aprendizaje organizativo y los aspectos de la gestión empresarial.

Finalmente, en esta década, destaca la aparición de aportaciones que vinculan el aprendizaje de las organizaciones en la gestión del conocimiento, óptica que resulta nueva respecto de la adoptada por la mayoría de los autores en las décadas precedentes. Estos últimos se centran en gran medida en la relación entre aprendizaje organizativo y cambio organizativo, bien desde una perspectiva adaptativa, que considere el aprendizaje como una vía de adaptación al entorno, o bien desde un prisma proactivo, que entienda el aprendizaje como la clave del desarrollo y la transformación, organizado e impulsado por la misma organización.

La década de los años noventa se inicia con la publicación de Peter Senge (1990) de su famoso libro *The Fifth Discipline*. Esta publicación contribuye de manera importante a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del aprendizaje organizativo. Las ideas de este libro son recogidas en un libro posterior, hecho en colaboración con otros autores (Senge, Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1994). La obra de Senge constituye uno de los grandes referentes de la literatura sobre aprendizaje organizativo. Luis, (2008)

La contribución al estudio del aprendizaje organizativo de Senge es original y destaca su visión del aprendizaje en las organizaciones. Esta se inscribe en una perspectiva sistémica, ya que, según Senge, la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global y de las interrelaciones entre las partes que la componen. Senge atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones el desconocimiento y la incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de las partes integrantes y las relaciones entre éstas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización en conjunto.

La organización inteligente u organización que aprende es, según el autor citado, aquella que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, así mismo, su potencial creativo.

Además de la de Senge, entre las aportaciones al estudio del aprendizaje organizativo en la década de los años noventa, destaca la de Pedler, Boydell y Burgoyne (1991). Estos autores emplean por primera vez el término learning. Luis, (2008).

Esta definición del concepto de empresa u organización que aprende advierte el predominio de un enfoque proactivo, ya que entiende que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de promover su propia transformación.

Pedler et al. (1991) y Burgoyne (1994) hacen un esfuerzo por construir un modelo que integre las diferentes vertientes del aprendizaje, individual y organizativo.

Sin embargo, este esfuerzo es insuficiente, porque no explicitan mediante qué mecanismos es posible materializar la mencionada integración. Señala como trascienden las ideas de los individuos en el ámbito político de la organización, y como las acciones individuales se convierten en operaciones organizativas. Por otra parte, tampoco queda claro en el planteamiento de los autores mencionados como se produce, dentro del ámbito organizativo, la integración de los bucles de aprendizaje político y operativo.

En este sentido, el modelo propuesto por Garratt (1987, 1990) es más completo, porque éste sí que plantea un nivel intermedio entre los ámbitos político y operativo, el nivel estratégico, a modo de nexo de unión entre ambos. Asimismo, los directivos juegan un papel crucial, en el modelo de Garratt, en la integración entre los ámbitos mencionados. Luis, (2008)

Por tanto, en el trabajo se identifica el conocimiento organizativo con la base de competencias de la organización. Por ello, el aprendizaje organizativo supone la expansión del

conocimiento organizativo, en la medida que se corresponde con la ampliación de la base de competencias de la organización.

Por otra parte, este autor considera que el aprendizaje organizativo está condicionado por los procesos de aprendizaje individuales y por el contexto organizativo. En efecto, éste puede facilitar o dificultar la transformación de lo que han aprendido los miembros de la organización en conocimiento que se incorpora a la base de las sus competencias. Dada la importancia que Marengo atribuye al papel de las condiciones organizativas en el proceso de aprendizaje organizativo, centra su investigación en el análisis de la relación que hay entre estos aspectos.

Por otro lado, también destaca la contribución de Swieringa y Wierdsma (1992) al estudio del aprendizaje organizativo. El trabajo realizado por los autores es muy interesante y rico, ya que aclara aspectos asociados al aprendizaje organizativo. El primero que hay que reseñar es el relativo al mismo concepto de aprendizaje organizativo asumido por los autores mencionados.

Según estos autores, la definición del concepto de aprendizaje organizativo admite el hecho de que el aprendizaje mencionado supone el cambio del marco común de referencia de los individuos que integran la organización. Esto equivale a afirmar que el aprendizaje organizativo conlleva un cambio en la «teoría en uso» que orienta la acción organizativa.

Por otra parte, una de las claves de la organización que aprende, para Nonaka, consiste en la transformación de la información generada en el seno de la organización en un stock de conocimiento organizativo. La generación de conocimiento organizativo es, por tanto, un elemento crucial de una organización que aprende. Nonaka se centra, por ello, en el estudio de esta cuestión-Nonaka (1991); Nonaka y Takeuchi (1995); Nonaka e Ichijo (1997); Nonaka, Reinmoeller y senos, 1998 - y analiza en profundidad el proceso de creación de conocimiento en

las organizaciones. En este sentido, Nonaka distingue dos pilares fundamentales asociados a la creación de conocimiento organizativo, que son los siguientes:

En primer lugar, la diferenciación que el autor establece entre conocimiento tácito y explícito, y de cuatro maneras diferentes de conversión de conocimiento dentro de una organización: 1) socialización: consiste en la conversión de conocimiento tácito en tácito, mediante el intercambio de experiencias entre individuos; 2) exteriorización o proceso por el cual el conocimiento tácito se convierte en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos explícitos o modelos. Ferrell, (2006).

Así como en el proceso de socialización la experiencia constituye la vía fundamental de transmisión de conocimiento tácito, el lenguaje y el diálogo son vehículos esenciales para articular el conocimiento tácito y convertirlo en explícito) combinación, consistente en la transformación de conocimiento explícito en explícito. Implica la combinación de diferentes tipos de conocimiento explícito. Esto se consigue mediante diferentes canales o sistemas formales de transmisión de conocimiento que hay en las organizaciones (Documentos, redes de comunicación con soporte informático, bases de datos, etc.). Interiorización o proceso que permite la conversión de conocimiento explícito en tácito.

Esto se produce cuando el conocimiento explícito que hay en la organización es asimilado por los individuos. En opinión de Nonaka y Takeuchi (1995), estos procesos mencionados se pueden producir en diferentes niveles de la organización: dentro de un grupo concreto de la organización, en el ámbito de toda la organización, e incluso en el ámbito interorganizativo, que implica a personas de diferentes organizaciones. Ferrell, (2006).

En un estudio a estas alturas ya clásico, Nonaka y Takeuchi aclararon esta idea, identificando dos tipos diferentes de conocimiento que podemos encontrar en cualquier organización:

Conocimiento tácito: aquel que es difícil de codificar, formalizar y expresar en forma de documentos (conocimiento representado). En este caso podríamos hablar de habilidades personales, destreza, creatividad, etc., que uno posee. El conocimiento tácito de un individuo conforma el individuo en sí, por lo que podemos decir que las organizaciones poseen conocimiento tácito almacenado en sus integrantes.

Conocimiento explícito: es aquel fácilmente codificable y compartible entre las personas en forma de datos que contienen información. De hecho, una gran parte del proceso educativo se basa en la transmisión de conocimiento formalizado de profesor a alumno a través de materiales docentes, libros, artículos, etc. Toda organización posee grandes cantidades de conocimiento explicitado en forma de documentos, manuales, procedimientos estandarizados, guías, etc.

Esta distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito nunca puede ser entendida en términos absolutos, ya que, en mayor o menor medida, cualquier conocimiento está compuesto por una parte tácita y una parte explícita. Existe una gran diferencia entre poner, en práctica cierta habilidad humana y conocer las reglas que rigen esta actividad. Ferrell, (2006).

De esta manera, la acción de montar en bicicleta y hacerlo con éxito será fruto de la aplicación de un conocimiento con un alto componente tácito y un menor componente explícito. El conocimiento de ir en bicicleta deberá adquirirse durante la infancia y fruto de un aprendizaje basado principalmente en la experiencia personal, y no a través de la lectura de ningún manual de ciclismo. La transmisión del conocimiento tácito no resulta fácil, y para que éste sea rentable

hay que sustraerlo de su contexto de origen y formalizarlo, con lo que generaremos un ciclo de conversión que Nonaka y Takeuchi describen en cuatro procesos, que son:

De tácito a tácito: se produce a través de procesos de socialización, es decir, a través de la adquisición de conocimientos e información mediante la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etc. El aprendizaje de la lengua materna por parte de los niños sería un ejemplo.

De tácito a explícito: se produce a través de un proceso de exteriorización o de representación del conocimiento, por norma general en lenguaje codificado. Es fácilmente explicitable en un documento. La redacción de un manual de funcionamiento de un determinado programa informático por parte de un experto sería un ejemplo de este proceso.

De explícito a explícito: proceso también llamado de combinación. Como el nombre mismo indica, se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos. El resultado dado por una base de datos, una vez introducida una ecuación de búsqueda, sería un ejemplo. Ferrell, (2006).

De explícito a tácito: es el proceso de interiorización del conocimiento representado (En forma de documentos), y consiste en la incorporación y consolidación de nuevo conocimiento por parte de un individuo, hasta el punto de dejar de ser consciente. Una parte importante de los procesos de autoaprendizaje, a través de la lectura de monografías, manuales, artículos, etc., por parte de un individuo, se produce mediante este proceso.

Nonaka y Takeuchi proponen, de esta manera, un modelo de generación y transmisión de conocimiento entendido como una espiral donde interactúa conocimiento tácito y explícito, y donde la conversión de uno en el otro se convierte en la base indispensable del modelo. De este modelo extraemos las siguientes premisas de base:

Dentro de una organización, como emprender consultores el trabajo en equipo (habilidad imprescindible en las organizaciones del siglo XXI) puede crear sinergias donde confluyan los conocimientos tácitos de los diferentes integrantes de este equipo multidisciplinario, que fácilmente puede transmitirse a sus clientes en el proceso de internacionalización de sus productos, en cada una de las áreas que se manejan en el portafolio de servicios.

De esta propuesta podemos deducir, que el éxito y la obtención de rendimiento de cualquier sistema o programa de gestión del conocimiento o implantación en una organización, dependerá de cómo gestionamos cada uno de los agentes que conforman esta organización (personas, tecnología, procesos, documentos), que facilitan la trasmisión del conocimiento para contribuir en el proceso de desarrollo económico de las pymes exportadoras.

Investigación de Mercado

Análisis Económico del Sector (fuerzas de Porter)

Se implementa a continuación el modelo de las cinco fuerzas de Porter, teniendo en cuenta que la ubicación inicial de la empresa es en Bogotá, Colombia.

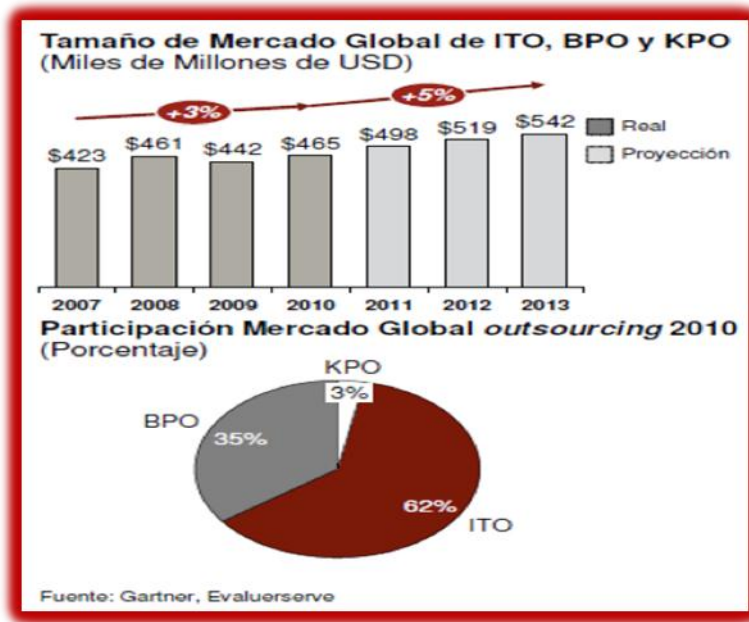


Figura 1. Tamaño Mercado Global ITO, BPO y KPO

Fuente: Proexport, 2012

Rivalidad entre competidores.

El tamaño del mercado Global de los servicios *tercerizados*, va en aumento según los pronósticos de Gartner, pero del total de estos servicios, solo el 3% de participación era para los servicios de KPO en el 2010, lo que confirma el potencial de este mercado (figura 1). (Proexport, 2012)

Con el KPO ganando popularidad, muchos nuevos negocios de tercerización de servicios se forman cada año con especialidades diversas, en Colombia ya hay presencia de multinacionales y profesionales independientes que son expertos en temas específicos e importantes para las empresas, la mayoría en temas de consultoría gerencial, lo que genera una rivalidad mayor con el paso del tiempo.

Dentro del *ranking* de ventas y crecimiento de las 48 firmas líderes del sector de asesoría y consultoría gerencial para el período 2007-2011, incluyendo las firmas consultoras líderes en

investigación de mercados y en soluciones informáticas se encuentran: *McKinsey* Colombia que mantuvo su liderazgo, asesora a empresas en materia de estrategias, organizaciones y operaciones. Asimismo, asiste a diversos grupos de gobierno, instituciones y organizaciones sin fines de lucro con sus desafíos administrativos. Entre sus clientes figuran 100 de las 150 compañías más importantes a escala mundial, dentro de cada gran industria. En Latinoamérica, McKinsey tiene oficinas en México, Venezuela, Colombia, Brasil, Argentina, Chile y Perú.

La empresa SGS Colombia Líder mundial en Servicios de Inspección, Verificación, Análisis y Certificación de productos y servicios en los sectores agrícolas, de consumo, petroquímico y minerales e industriales. Realiza interventorías, análisis de laboratorio y metrología acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio SIC. Inspecciones Gubernamentales Pre-Embarque. Cuenta con Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, TS16942 y Medioambiental ISO14001, SA8000, HACCP Y SQF2000; y Certificación bajo Norma Técnica Colombiana NTC con esquemas obligatorio y voluntario. Realiza capacitaciones generales y para auditores. Tiene cobertura nacional e internacional en más de 140 países del mundo.

PwC Asesores Gerenciales, Price Waterhouse inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como PricewaterhouseCoopers en julio de 2000, con la fusión con los representantes de Coopers & Lybrand, con oficinas en las principales ciudades del País, para atender a éstas y a sus áreas de influencia. En Colombia, PricewaterhouseCoopers está plenamente comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, y ofrece la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar. Cuenta con un excelente posicionamiento en los sectores y mercados

más importantes del país, presta servicios de auditoría, consultoría, servicios legales y tributarios, *Outsourcing* y soluciones Cloud.

Posteriormente se sitúa Coomeva Servicios, que presta Asesorías en planes de negocio, Diseño de páginas web, Gestión de calidad, Estrategia y organización, Medio ambiente, Finanzas, Aspectos legales, Agroindustrial, Logística y distribución, Tributaria, Tecnología y telecomunicaciones, Investigación de mercados, Diseño de imagen visual corporativa, Marketing estratégico, Comercio exterior, Talento humano, Diseño y formulación de proyectos, Creación de cooperativas y CTA.

Carvajal Servicios, también una multinacional que presta servicios de tercerización de Procesos de Negocio, BPO, Tercerización de Tecnología de Información, ITO, Aplicaciones, Software and Integración, Red de servicios, CRM y SCM.

Productividad Empresarial, Desarrolla y presta servicios especializados en recursos humanos, en áreas de selección de personal, administración de nómina y asesorías, servicio de excelente calidad con el propósito de satisfacer en términos de diseño, ejecución y cumplimiento de manera oportuna, las necesidades y requerimientos de nuestras empresas clientes; garantizando el bienestar y la potencialización del Talento Humano.

La diversidad de competidores es amplia con enfoques empresariales diferentes. En términos generales el servicio de consultoría puede prestarlo un profesional independiente o una empresa dedicada a este ejercicio, las cuales cuentan con grupos de consultores especializados en diversos temas empresariales, capacitados para prestar este servicio.

Las consultorías se caracterizan por la viabilidad en sus tiempos de duración, según factores como el tamaño de la organización, el tipo de consultoría a implementar, los objetivos de la misma, y el grado de responsabilidad de los directivos en su implementación.

Para determinar los tiempos de duración, hay algunos casos explica, Alexander Rubiano, Director de Mercadeo de Visión Consultoría Empresarial & Económica de la Universidad de La Sabana, en que las consultorías pueden demandar entre 8, 10 o 12 semanas, si es una consultoría en temas administrativos, pero si se trata de una consultoría para certificar algún proceso de acuerdo a una norma técnica específica como la certificación ISO, la QS, la OSHAS o la HACCP-; la ejecución e implementación de la misma puede durar más de un año.

Igualmente, los costos de estas asistencias, además de los factores anteriormente mencionados, están determinados por el volumen de ventas de la empresa, número de horas que el consultor destina al proceso y modalidad de consultorías que cada consultor, independiente o empresa de consultoría, desarrolla.

En este sentido, Arturo Torregrosa de ATSG consultoría, explica que el tamaño de la empresa y el tipo de consultor son las dos variables que determinan el costo de una consultoría, siendo difícil establecer un precio fijo para determinado proyecto.

No obstante, en el mercado se ofrecen consultorías cuyo costo se promedia en \$1.5 millones cuando el proyecto no exige mucho tiempo o hasta los 5, 10, 12 o 15 millones de pesos cuando se trata de una consultoría, por ejemplo, de gestión de calidad.

Modelos de consultoría.

De acuerdo a entrevistas de la revista M&M, a empresas consultoras colombianas, se determina la variedad y amplitud del mercado, identificando los modelos de consultoría que se aplican:

Empresa: Visión consultoría empresarial y económica

El modelo de consultoría de Visión, está orientado a atender las necesidades de la pequeña y mediana empresa. Cuenta con un grupo multidisciplinario de expertos consultores que durante

todo el proceso de consultoría participan, guían y asisten directamente a las empresas en el logro de sus objetivos.

Su metodología está enfocada en el trabajo en equipo, en el que los consultores analizan e identifican los problemas de una organización y su impacto para presentar posteriormente, las diferentes alternativas o soluciones a la empresa y en caso de su aprobación; implementar un plan de acción, supervisado semanalmente por los consultores coordinadores, para evaluar los avances de la consultoría hasta su finalización.

Empresa: ATSG - Arturo Torregrosa Sistema Gerencial

Es una organización de profesionales independientes enfocados en facilitar el mejoramiento de la gestión empresarial, mediante la transferencia de conocimiento; haciendo énfasis en la construcción, traducción y gerenciamiento de la dirección estratégica, el manejo de los procesos del día a día y la transformación cultural de las organizaciones.

En este modelo de servicio, el consultor hace, inicialmente, una transferencia de conocimientos a los directivos encargados de este proceso al interior de la organización para posteriormente, elaborar y efectuar conjuntamente el plan de acción a seguir. Según Arturo Torregrosa, “de esta manera el empresario adquiere las herramientas gerenciales necesarias que le permitirán construir las soluciones para los problemas que se presentes en su organización”.

Cámara de Comercio de Bogotá – CCB

Los proyectos de consultoría que promueve la CCB están dirigidos básicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas de Bogotá y Cundinamarca, de todos los sectores económicos; dando prioridad a aquellas, cuyas actividades son consideradas como estratégicas para el desarrollo económico de la región entre los que se encuentran los sectores textil-

confección, cuero – calzado - marroquinería, metalmecánica, alimentos tradicionales u orgánicos, servicios de salud de alta complejidad, servicios turísticos o agroindustria.

El modelo de consultoría empresarial que desarrolla esta entidad tiene como objetivo beneficiar al mayor número de empresas posibles mediante un proceso democrático de selección en el que inicialmente, la empresa debe presentar una solicitud de apoyo por escrito a la CCB para ser estudiada por el Comité Técnico del Departamento de Desarrollo Empresarial, área responsable de los procesos de consultoría en esta entidad.

En esta evaluación se establece el área a intervenir o necesidad empresarial específica a resolver y se estudian los requisitos que éstas deben cumplir para determinar si la consultoría procede o no: un mínimo dos años de permanencia en el mercado, no haber recibido anteriormente asistencia por parte de la CCB, capacidad y estabilidad para responder económicamente con el costo de la consultoría y un compromiso real de llevar a cabo las acciones que este proceso exija.

Una vez analizada la solicitud y en caso de ser aprobada por el Comité Técnico (las solicitudes que no son aprobadas se someten a un proceso de verificación de datos para su nueva evaluación), la CCB ofrece su red de consultores especializados en todas las áreas organizacionales, de la que preselecciona una terna de consultores que es presentada a la empresa para que ésta seleccione a uno de ellos, teniendo en cuenta su hoja de vida profesional y la propuesta de consultoría para así dar inicio al proceso.

Vale señalar que las consultorías desarrolladas por la CCB son financiadas con recursos de la misma entidad y de otros organismos de apoyo, por lo que la empresa solicitante puede acceder como alivio a un subsidio que cubre en el pago de un 50, 40 o 30 por ciento, del valor total de la consultoría hasta por seis millones de pesos.

Paralelamente, la CCB ha desarrollado otro modelo de consultoría, el Programa Tutor, que consiste en una guía técnica y práctica elaborada por los consultores de la entidad y que es adquirida por los empresarios para ser ellos mismos quienes implementen en su organización, las acciones allí sugeridas.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

La relativa experiencia y calificación del personal, se considera una amenaza general en la mayoría de los nuevos negocios pero aún más en los servicios de consultoría, al igual que el *Know How* (saber cómo, o como hacer), que debe ser de gran importancia en las estrategias de la nueva empresa para su buen y cercano posicionamiento. Muchas empresas con amplia experiencia en este sector, han ganado reconocimiento gracias a la importancia de sus clientes en diferentes mercados.

Los requerimientos de capital, aunque no son muy altos pueden ser una amenaza si no se prevén todos los gastos necesarios, en los servicios de consultorías hay que invertir en capacitaciones frecuentes de los empleados, no solo para mantener un buen ambiente, también para mantenerse actualizados y garantizar el excelente servicio al cliente.

El efecto experiencia-aprendizaje se presenta como una gran amenaza, iniciando, se pueden cometer errores que suman experiencias valiosas pero no son bien vistas ante los consumidores, el apoyo total de la empresa para minimizar los inconvenientes es fundamental garantizando que no se incurra en los mismos errores. Los bajos costos relativos, pueden no dar confianza a los consumidores iniciales, las estrategias de precios deben ser aplicadas cuidadosamente, ya que el consumidor ve el costo-beneficio del servicio a un corto plazo.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Los sustitutos lo constituyen las empresas y los profesionales independientes cuyo enfoque es otro tipo de consultoría y asesorías, por ejemplo las finanzas, marketing, auditorías, procesos jurídicos, etc., que no tienen una especialidad o dedicación directa con el área de los negocios internacionales y tan solo incursionan en proyectos de apoyo parcial a esta área.

Además se encuentran los programas o cursos virtuales o presenciales que brindan algunas entidades como Proexport, ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), Bogotá emprende y la cámara de comercio de Bogotá, con la finalidad de internacionalizar las empresas, que van atados al aprendizaje autónomo del empresario, con asesorías generales y limitadas, pero se convierte en una excelente alternativa para pymes que cuentan con bajos presupuestos para este tipo de inversión.

Las multinacionales representan una gran amenaza, empresas como Carvajal, McKenzie, entre otras, cuentan con toda la experiencia, con varios servicios pero a costos significativos, que pueden estar fuera del alcance de las pymes.

Poder de negociación de los proveedores.

Sin ser muy fuerte esta determinante, en alguna medida se puede depender de los Consultores Asociados, el aumento relativo de nuevos competidores disminuye la capacidad de negociación.

La calidad del personal que es muy interesante en el país, puede brindar un excelente poder de negociación al patrocinar el talento humano y aprovechar la creciente fuerza laboral del país. Según el IMD World Competitiveness 2011, Colombia ocupa el puesto número 5 en el *ranking* de crecimiento laboral, y el número 10 en flexibilidad del mercado laboral en el 2011, del *ranking* entre 59 países.

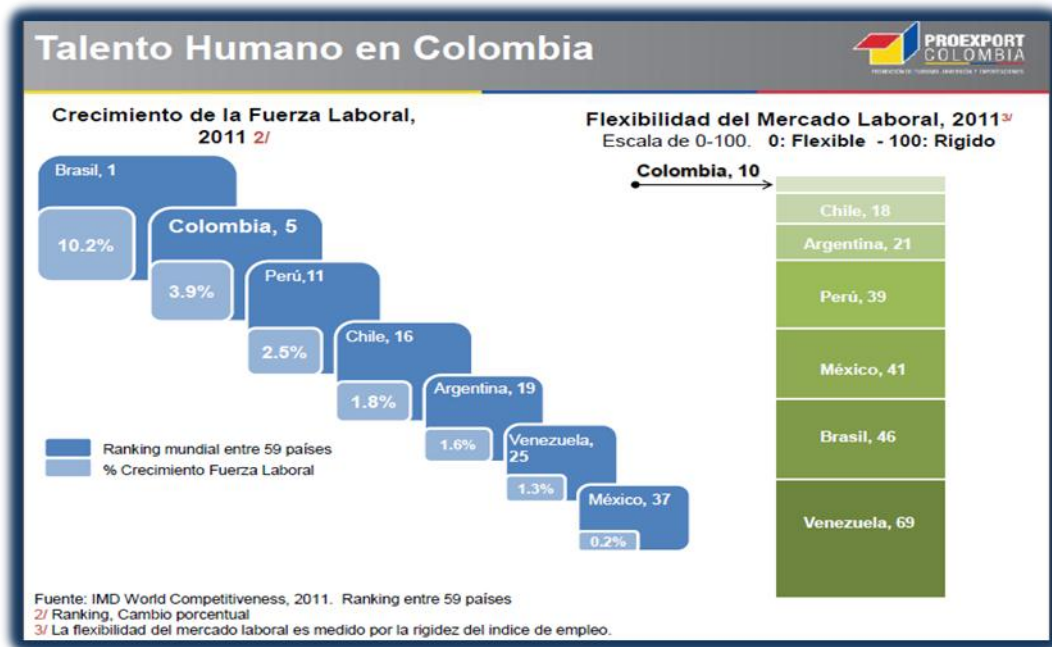


Figura 2. Flexibilidad Mercado laboral 2011.

Fuente: Proexport, 2012

Las alianzas con entidades confiables y reconocidas como la CCB, o las universidades con carreras afines administrativos, es una alternativa interesante, para iniciar los procesos de reconocimiento de la empresa (figura 2).

Los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, son exigentes ya que los modelos y estrategias han seguido una evolución, muy relacionada a los desafíos que el entorno le plantea a la nueva empresa.

La disponibilidad del mercado laboral es alta, de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional, en 2010 se reportaron 258.183 graduados en todas las modalidades de estudio, de los cuales el 104.647 son universitarios, 52.606 con especialización. El talento humano Colombiano, es muy bueno, según Proexport Colombia se ubica por encima de México, Argentina y Chile, además de la excelente credibilidad que tienen los gerentes del país (figura 3).

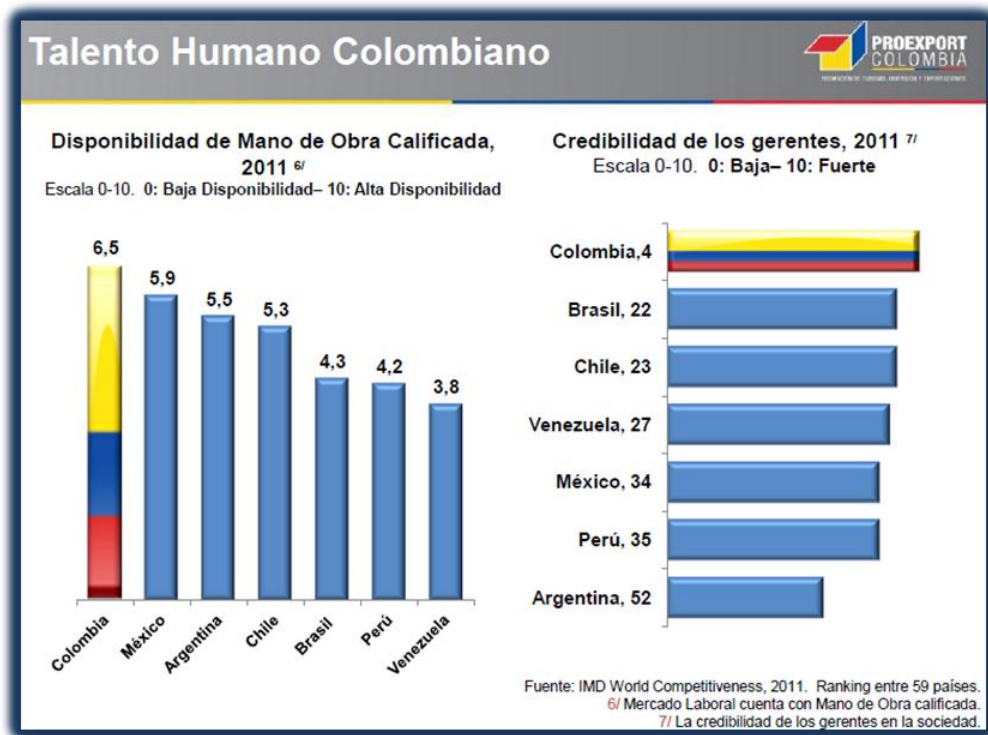


Figura 3. Disponibilidad mano de obra Calificado

Fuente: Proexport, 2012

Poder de negociación de los consumidores.

La presencia de los productos sustitutos es relevante para los consumidores, existen varias opciones en el mercado para tomar la decisión de adquirir un servicio de consultoría, lo que permite imponer condiciones en el convenio de trabajo que causa una sensibilidad del comprador a los precios y la falta de lealtad en las relaciones comerciales en el mediano y largo plazo.

En condiciones macroeconómicas difíciles las empresas pueden restringir este tipo de servicios, no reconocen la necesidad de trabajar en proyectos de crecimiento empresarial y expansión a nuevos mercados. Aunque actualmente las condiciones macroeconómicas en el sector de servicios presentan buenas posibilidades, el sector financiero es estable y presta opciones interesantes para el financiamiento de la empresa en especial de las nuevas y las pymes.

Análisis y Estudio de Mercado

Tendencias del Mercado

En Colombia en el 2011 de acuerdo con Confecamaras (Rivera, 2012) se crearon 227.555 nuevas empresas representando un crecimiento del 6.7 % respecto del año anterior, este tema favorece la economía del país ya que con estas estadísticas Colombia se convierte en el foco para inversionistas nacionales y extranjeros. La creación de empresas en Colombia es muy favorable, de acuerdo a Proexport, en Colombia se está implementando un programa de simplificación de trámites, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que reduce de 57 a 6 días la constitución legal de la empresa, y de 10 a 2, los trámites registrales.

Además, las exportaciones de las pymes colombianas corresponde solo al 20% del total de exportaciones de Colombia, muchas de estas nuevas empresas tienen como objetivo a mediano o largo plazo lograr ingresar al mercado internacional, pero la falta de información sobre oportunidades de exportación sostenible hace que las pymes se abstengan de dar este gran paso. (Pullana, 2012). En la actualidad, Colombia tiene varios acuerdos y tratados de libre comercio firmados, además el gobierno actual planea firmar muchos más (figura 4)

Bogotá se consolida como el motor de la economía del país, con el 26% del PIB nacional, mientras que Cundinamarca es la economía más grande, igualmente Bogotá es el mayor centro urbano del país (7.5 millones de personas) y su ingreso per cápita (18 millones) es superior al del país (11 millones), de acuerdo a la cámara de comercio de Bogotá, la ciudad brinda un panorama perfecto para los servicios de consultorías donde el mercado objetivo son esencialmente las mi pymes.(Observatorio Región Bogotá, CCB, 2011). La región se mantiene entre las principales exportadoras del país con el 10.2%, por debajo de Antioquia (10.6%), es

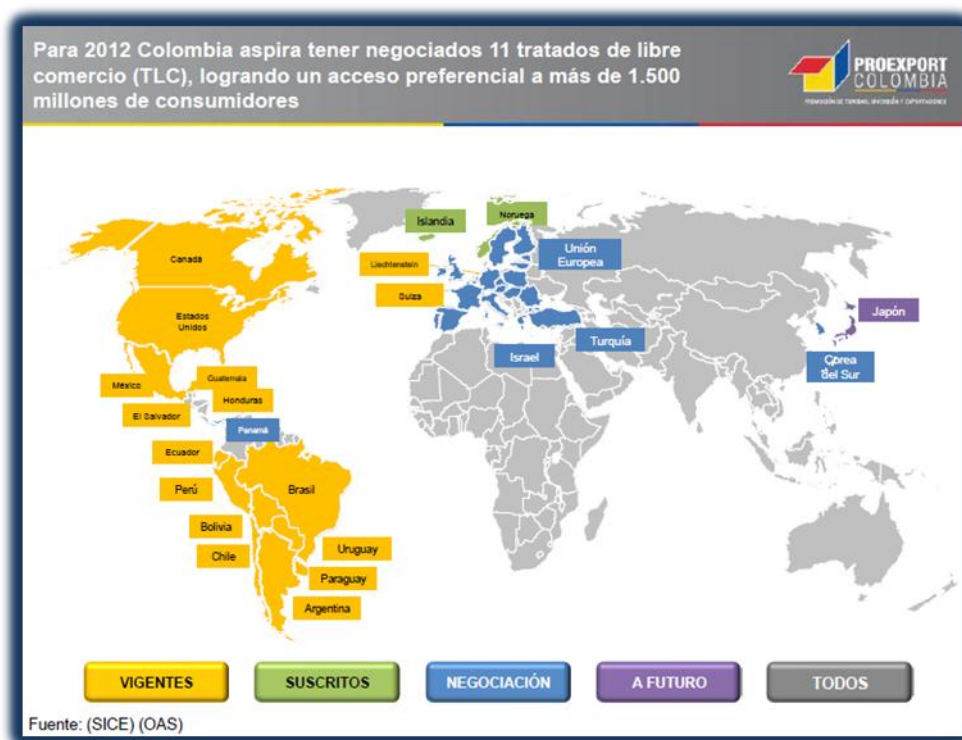


Figura 4. TLC Colombia y el Mundo

Fuente: Proexport, 2012

evidente que se requiere un mayor esfuerzo para ampliar la capacidad de exportar con la finalidad de ampliar los productos o servicios a exportar, en la actualidad las exportaciones se concentran en productos industriales (72%), y diversificar mercados, las exportaciones siguen concentrándose en tres países, Estados Unidos (29%), la Unión Europea (12%) y Ecuador (12%). (Proexport, 2012).

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan, este entorno ha motivado la entrada de empresas consultoras. Muchas empresas contratan en forma creciente consultores para ayudarles a incursionar en nuevos mercados, consolidarse en los existentes o simplemente para sobrevivir. Las actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, van en aumento, de

acuerdo a cálculos de Proexport en 2010 el 73% de la industria de servicios corresponden a TI y *Outsourcing*.

Según Mario Tucci Meise, presidente para Latinoamérica de la consultora en tercerización Tholons, “el negocio de *Outsourcing* (tercerización) vale casi 3 billones de dólares” y a pesar de que América Latina todavía no es “un destino obvio en este servicio, si se lo propone, tendrá el mismo camino y oportunidades”. El directivo subraya que, según un estudio realizado con Proexport, Colombia puede producir casi US\$2.000 millones en servicios *tercerizados* para 2014, lo que representa entre 40 y 50 mil empleos calificados. Explicó además, que el futuro de la tercerización está en el ‘Knowledge Process *Outsourcing*’ (tercerización de procesos de conocimiento), KPO, que consiste en “conocer lo que un cliente necesita para manejar su negocio, para que él pueda enfocarse en el qué hace y no en el cómo lo hace”.

El mercado para los servicios de consultoría, puede dimensionarse considerando la magnitud del sector empresarial colombiano, en el 2011 de acuerdo con Confecámaras se crearon 227.555 nuevas empresas representando un crecimiento del 6.7 % respecto del año anterior, si hablamos de cifras 23 mil mi pymes existen en Colombia, principalmente en Bogotá —donde están establecidas el 96,4% de éstas— Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Por otra parte el 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas, y solo en Bogotá el 70% de los empleos son originados por pymes. (Cantillo, 2011).

El sector industrial ha tenido una caída en los últimos años debido a la pasada crisis mundial, que se pronunció en Colombia, pero se encuentra que las exportaciones han crecido sustancialmente en los últimos diez años, tanto en valor como en grado de satisfacción, esta mejora ha llevado a contar con una canasta exportadora de mayor valor agregado que las de

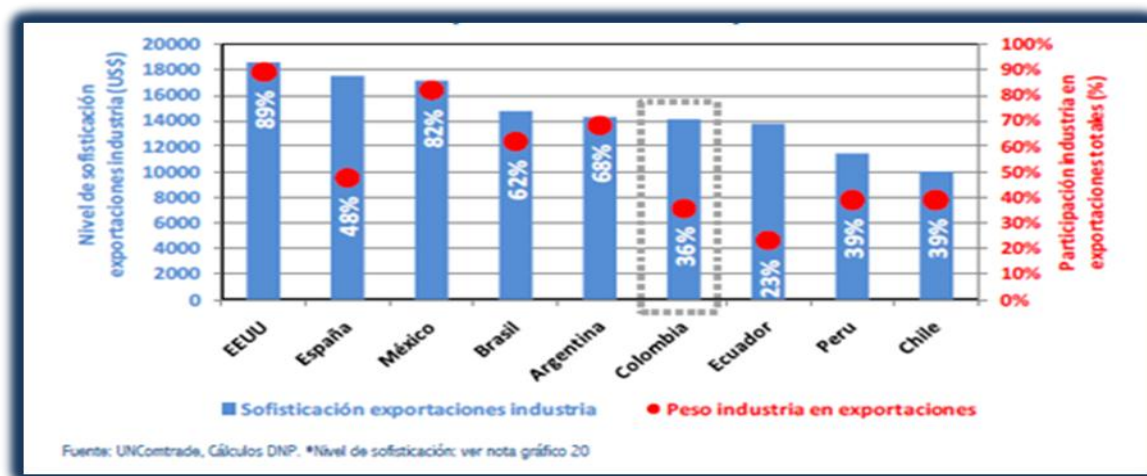


Figura 5. Nivel de sofisticación de la canasta exportadora de la industria, y participación de la industria en las exportaciones totales-comparación internacional

Fuente: Mitchell, 2011

Chile, Perú o Ecuador, similar a la de Argentina, aunque menor a las de Brasil y México (figura 5). Otro avance significativo ha sido la diversificación de mercados, aunque los principales mercados siguen siendo Estados Unidos y la Región Andina, se encuentra un incremento en la participación de mercados menos tradicionales como China, Brasil, Chile o Suiza (figura 6) (Mitchell, 2011)

Según el balance del sector industrial del 2011, del Departamento Nacional de Planeación, los avances de las empresas del sector son destacables, por el aumento de la participación de sectores clasificados como intensivos en tecnología e innovación, y por el desarrollo de productos sofisticados en sectores tradicionales. El éxito de la industria colombiana depende según el informe entre otras, de la capacidad de las empresas y del gobierno de abrir la economía y lograr la inserción exitosa de los bienes y servicios de la industria nacional en los mercados internacionales y en las cadenas productivas mundiales.

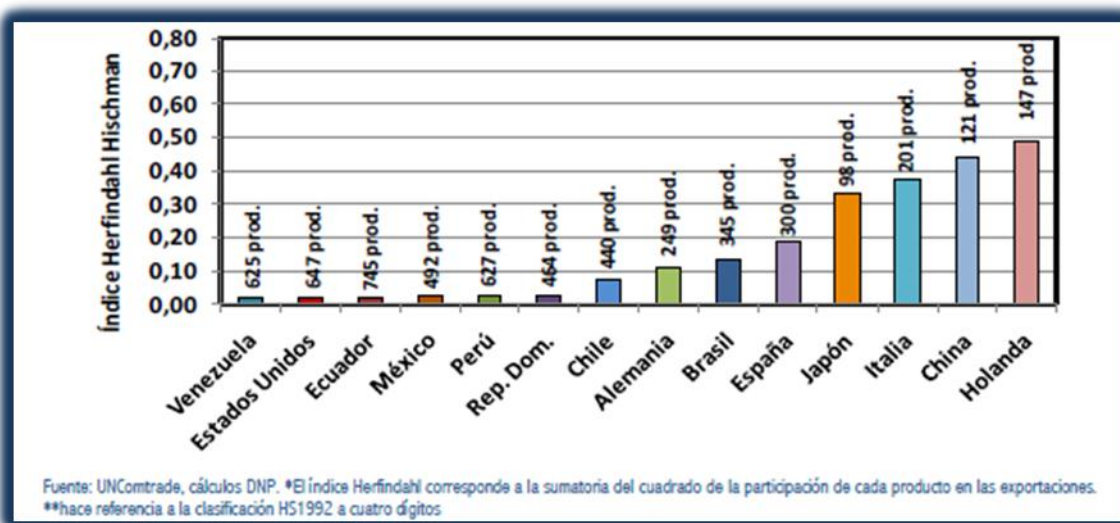


Figura 6. Diversificación de productos-más bajos, mayor diversificación- de las exportaciones industriales, por países, y numero de productos, exportados a estos mercados, 2010

Fuente: Mitchell, 2011

Segmentación de Mercados

Después de la crisis de la economía internacional en el 2009, que afectó la demanda internacional, es notable la recuperación de las exportaciones y los esfuerzos por diversificar las exportaciones a mercados no tradicionales. En el 2010, en comparación con el 2009, se destacó la recuperación de las exportaciones a Perú y Chile con crecimientos de 35% y 49.4% respectivamente. Igualmente, fue importante el crecimiento a países como Cuba (56.9%), Bolivia (34.9%), Estados Unidos (14.9%) y a Ecuador (23.2%). (Proexport, 2012)

Con relación a nuevos mercados, se han identificado países que tienen alto potencial, por la alta demanda de productos colombianos de la manufactura: Cuba (56.9%), Chile (49.4%) y Bolivia (34.9%), además estos países registraron las mayores tasas de crecimiento en el 2010 (figura 7).

País Destino	2009 (\$USD)	2010 (\$USD)	Variación 2009 - 2010	% Total 2010
Total general	\$ 2.668.598.502,16	\$ 2.709.615.352,02	1,54%	100,00%
Brasil	\$ 214.246.628,50	\$ 387.247.381,10	80,75%	14,29%
Ecuador	\$ 303.509.669,95	\$ 373.900.283,39	23,19%	13,80%
Perú	\$ 262.836.277,82	\$ 354.937.047,04	35,04%	13,10%
Venezuela	\$ 717.041.066,43	\$ 338.991.563,81	-52,72%	12,51%
Estados Unidos	\$ 246.335.031,65	\$ 282.912.536,14	14,85%	10,44%
México	\$ 135.703.337,91	\$ 141.366.099,40	4,17%	5,22%
Chile	\$ 86.020.956,12	\$ 128.488.049,98	49,37%	4,74%
Panamá	\$ 81.740.076,96	\$ 92.695.453,08	13,40%	3,42%
República Dominicana	\$ 67.074.615,47	\$ 79.363.664,41	18,32%	2,93%
Costa Rica	\$ 66.745.171,48	\$ 75.484.006,83	13,09%	2,79%
Guatemala	\$ 70.929.349,65	\$ 71.968.516,37	1,47%	2,66%
Argentina	\$ 42.453.573,81	\$ 45.189.182,38	6,44%	1,67%
Puerto Rico	\$ 43.223.512,50	\$ 41.705.433,17	-3,51%	1,54%
Bolivia	\$ 29.423.907,75	\$ 39.686.081,15	34,88%	1,46%
España	\$ 19.688.655,87	\$ 21.483.415,75	9,12%	0,79%
El Salvador	\$ 22.010.963,69	\$ 20.062.839,44	-8,85%	0,74%
Turquía	\$ 17.596.168,99	\$ 18.535.210,25	5,34%	0,68%
Honduras	\$ 14.227.119,42	\$ 16.729.197,52	17,59%	0,62%
Cuba	\$ 9.628.611,44	\$ 15.113.111,56	56,96%	0,56%
Alemania	\$ 12.006.924,34	\$ 11.526.471,55	-4,00%	0,43%
Jamaica	\$ 9.403.299,93	\$ 11.404.488,89	21,28%	0,42%
Italia	\$ 17.253.603,57	\$ 9.611.691,87	-44,29%	0,35%
Trinidad Y Tobago	\$ 11.807.165,54	\$ 8.929.655,71	-24,37%	0,33%
China	\$ 23.431.861,90	\$ 8.219.560,44	-64,92%	0,30%
Reino Unido	\$ 7.236.021,29	\$ 5.805.791,23	-19,77%	0,21%

Figura 7. Boletín Bogotá exporta no. 25 – julio de 2011, publicación virtual del programa Bogotá exporta y la dirección estudios e investigaciones, sector manufactura.

Fuente: Boletín Bogotá 2011

En Colombia, Bogotá – Cundinamarca es la región con el mercado más importante y la más exportadora, cuenta con la mayor plataforma empresarial del país, es la región más dinámica en emprendimiento, en donde se crean en promedio cada año cerca de 60 mil empresas, podemos decir entonces que en promedio, 1092 pymes industriales son creadas anualmente en la región.

Los clientes potenciales para la nueva empresa, se componen por varios tipos de empresas manufactureras, de acuerdo a la cámara de comercio de Bogotá, en la estructura empresarial de la región Bogotá-Cundinamarca, predominan las microempresas 86% , las pymes 13%, y el restante a grandes empresas, la región tiene un gran número de empresas familiares con producción en pequeña escala, que requieren de apoyo y servicios de emprendimiento para

mejorar su capacidad gerencial, el acceso al financiamiento y para innovar e internacionalizar los negocios. (Proexport, 2012)

Por lo anterior, y de acuerdo a los datos de la dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB con base en el Registro Mercantil del primer semestre 2011, el segmento escogido en el corto plazo se compone por el 13% que son pequeñas y medianas empresas con potencial exportador en Colombia, que corresponde exactamente a 36.635 pymes, de las cuales solo el 14% son industriales, lo que reduce el segmento de mercado a 5.129 pymes, ubicadas en la región.

El boletín número 25 de Bogotá Exporta del sector de manufacturas, indica que, el 67% de las exportaciones de manufacturas se concentra en cuatro mercados Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Perú y México, que han sido tradicionalmente los principales compradores de estos bienes, y presenta un factor importante, la pérdida en la participación de las exportaciones de estos cinco países: de representar el 75% de las ventas de los productos analizados en el 2007, pasaron a representar en el 2010 el 67%. Estos resultados corroboran la conveniencia de diversificar y buscar nuevas oportunidades de negocio en otros mercados.

El segmento de mercado para la empresa de consultoría integral, en el corto plazo se enfoca en las pymes manufactureras de la Región Bogotá – Cundinamarca, que desean incursionar en los mercados internacionales, las características puntuales del segmento seleccionado son las siguientes:

Pequeñas y medianas empresas, pymes, con potencial exportador.

Pymes establecidas en la región Bogotá – Cundinamarca.

Pymes del sector industrial, manufacturero.

Pymes con deseos de competitividad a corto y mediano plazo, con planes de crecimiento e incursión en nuevos mercados, especialmente Suiza.

Pymes que tienen preferencias por alcanzar sus objetivos con ayuda personalizada, que necesitan la ayuda de expertos en sus procesos de internacionalización, no saben de procedimientos ni conocen las herramientas para hacerlo.

El tamaño del mercado objetivo son las 5129 pymes, ubicadas en la región Bogotá – Cundinamarca, dedicadas a la manufactura con potencial exportador. El consumo aparente que dicho grupo representa, teniendo en cuenta, la capacidad instalada y empresas del área, se estima en solo el 3% de las pymes manufactureras, es decir 153 pymes como clientes potenciales, en el corto plazo, además el consumo unitario es muy variado ya que depende del giro de la empresa, de su poder económico, así como la importancia que represente su inversión publicitaria.

Estudio de Mercado

Objetivo del Estudio: Determinar las necesidades que tienen las pequeñas y medianas empresas sobre las condiciones para crecer en mercados cada vez más competitivos y los requerimientos sobre consultoría empresarial.

Se determina la clase de encuesta para realizar el estudio de mercado (tabla 3).

Tabla 3

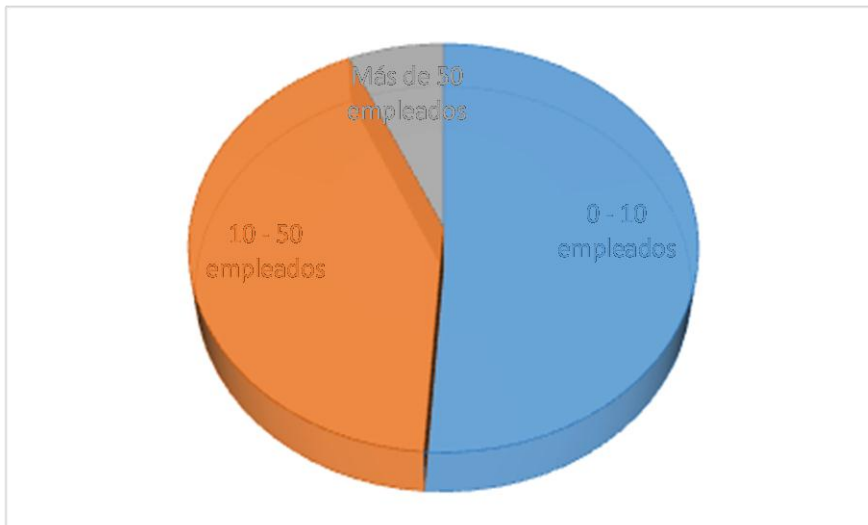
Encuesta Tipo

Tipo de encuesta	Cerrada
Número de encuesta	45 encuestas a pymes
Requisito para ser encuestado	Ser pyme
Forma de realizar la encuesta	Telefónica

Fuente: los autores

1. ¿Cuántas personas conforman la planta de empleados?

0 – 10 empleados	23
10 – 50 empleados	19
Más de 50 empleados	3

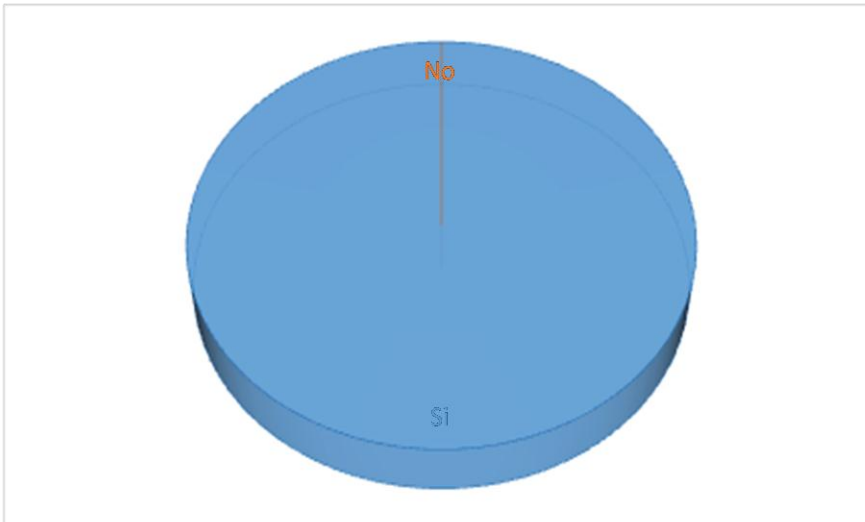


2. ¿Los empleados se encuentran directamente contratados?

Si	45
----	----

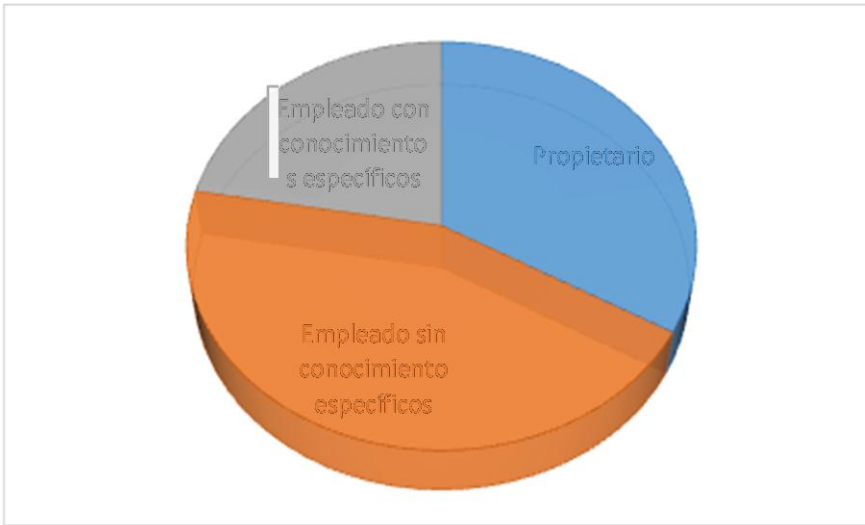
No

0



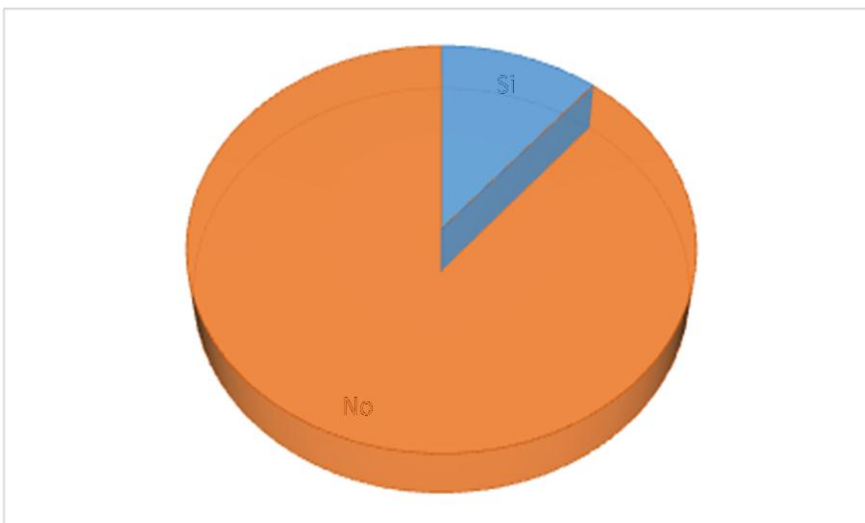
3. ¿Quién selecciona el personal de la empresa?

Propietario	15
Empleado sin conocimientos específicos	20
Empleado con conocimientos específicos	10



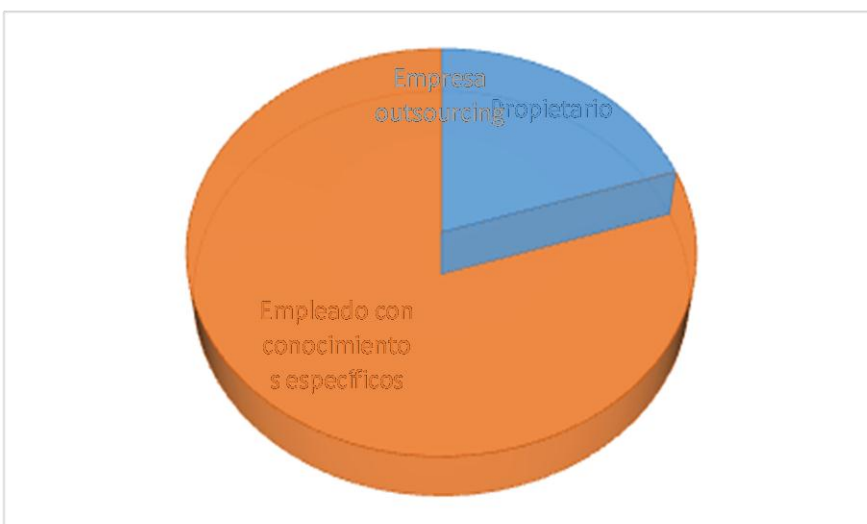
4. ¿Cuentan con un plan de capacitación y seguimiento para sus empleados en el área administrativa?

Si	5
No	40

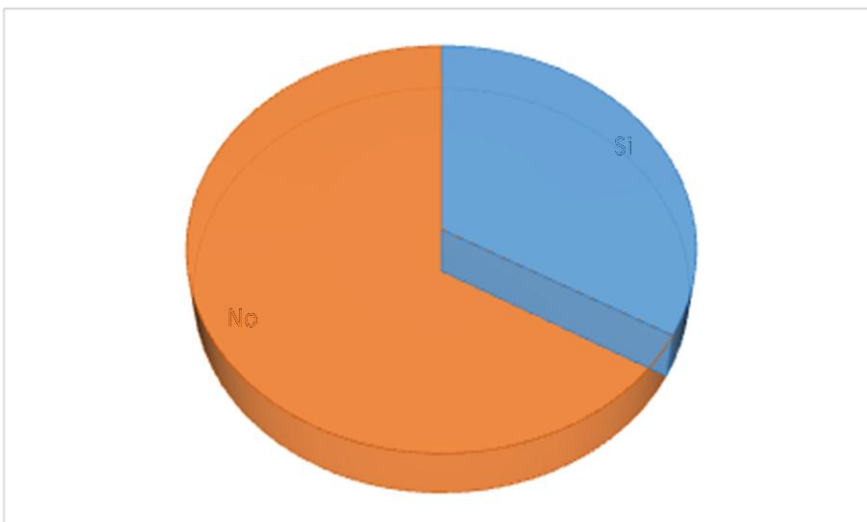


5. ¿Quién se encarga de la gestión del conocimiento en la empresa?

Propietario	9
Empleado con conocimientos específicos	36
Empresa Outsourcing	0

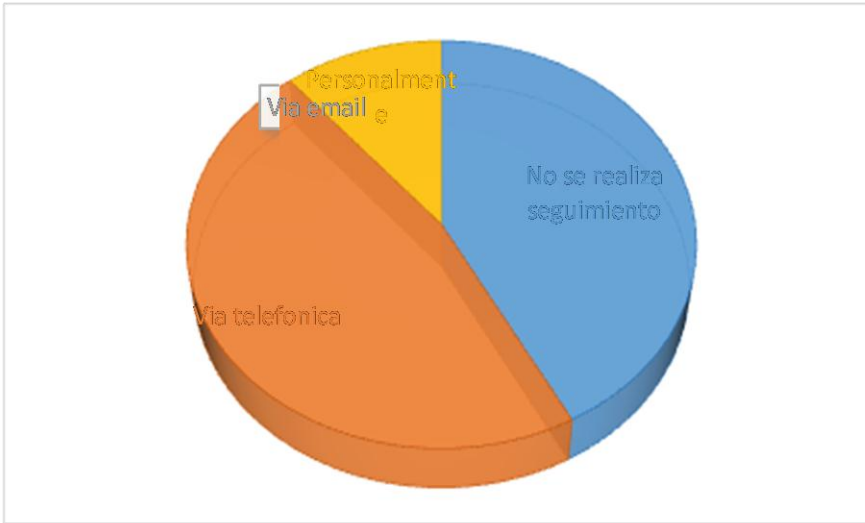
**6. ¿Su empresa dispone de una CRM que responda a las necesidades de la organización?**

Si	15
No	30



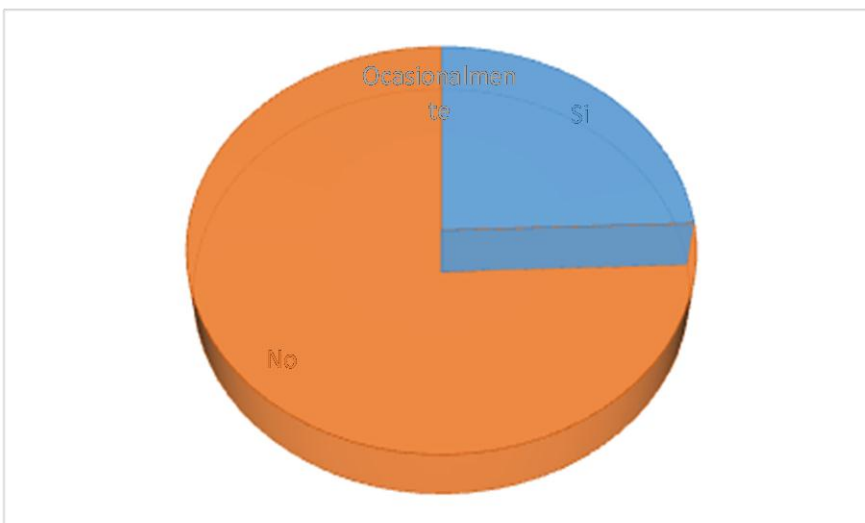
7. ¿Cómo se hace el seguimiento a los clientes existentes?

No se realiza seguimiento	19
Vía Telefónica	21
Vía email	0
Personalmente	5



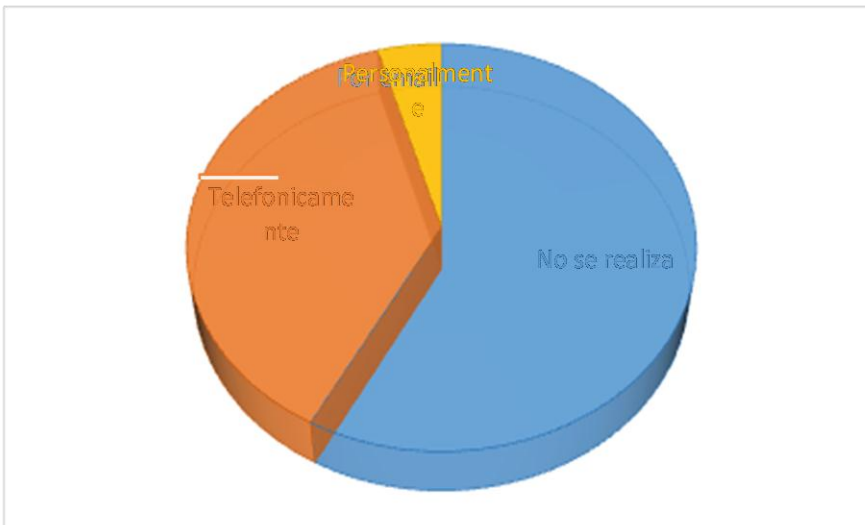
8. ¿Se realiza un plan de postventa para fidelizar los clientes?

Si	11
No	34
Ocasionalmente	0



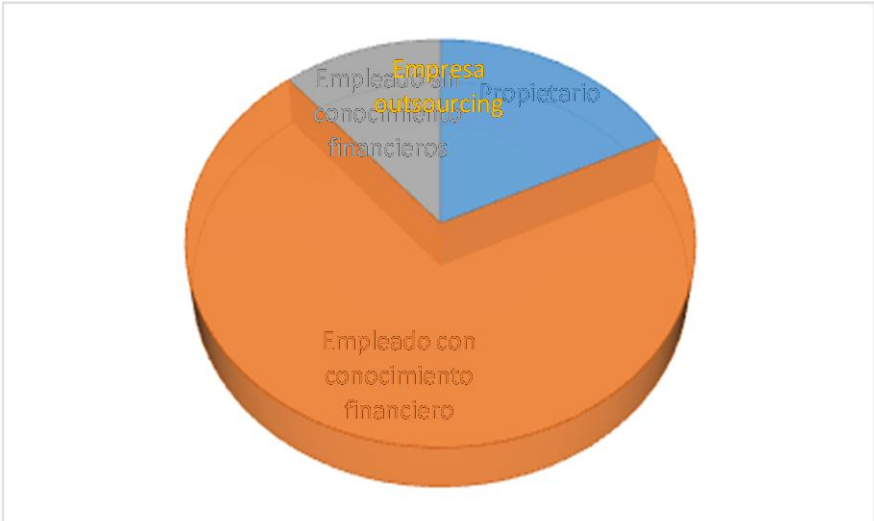
9. ¿Cómo se lleva el control de ventas y compras de clientes y proveedores en la organización?

No se realiza	26
Telefónicamente	17
Por e-mail	0
Personalmente	2



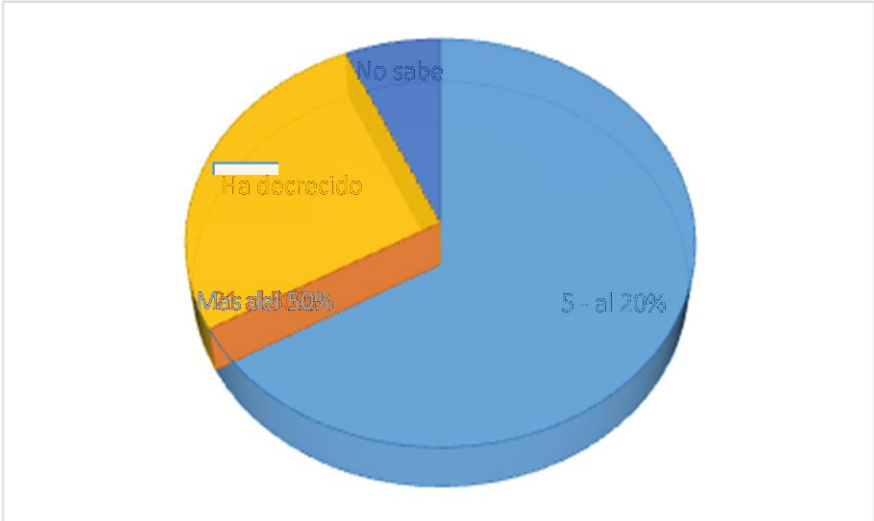
10. ¿Quiénes llevan el control financiero de la organización?

Propietario	8
Empleado con conocimientos financieros	32
Empleado sin conocimientos financieros	5
Empresa Outsourcing	



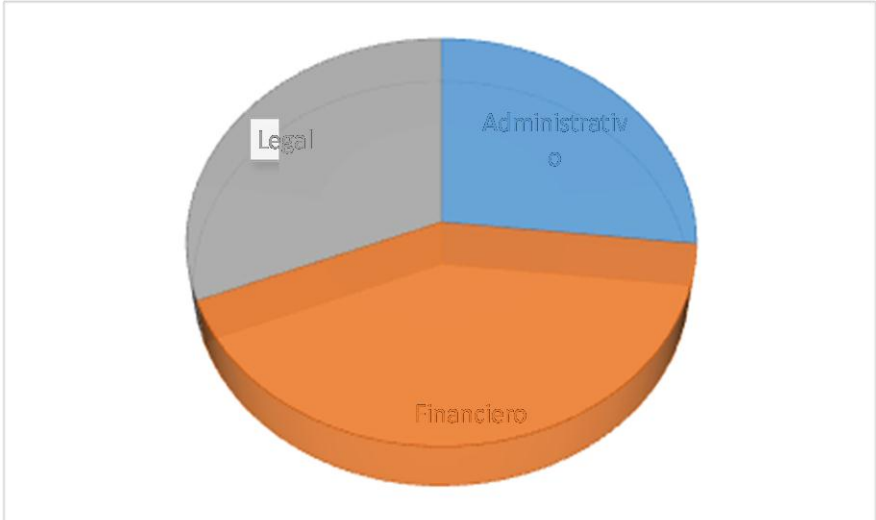
11. ¿Cuánto ha crecido su empresa en los últimos 5 años?

5 al 20%	30
21 al 50%	0
Más del 50%	0
Ha decrecido	12
No sabe	3



12. ¿De los siguientes procesos en cual le gustaría que lo asesoraran?

Administrativo	12
Financiero	19
Legal	14



Algunas de las empresas encuestadas:

ACEQUILABS LTDA: Fabricantes y distribuidores de equipos y material para montaje y adecuación de laboratorios

ACRYLIT LTDA: Fabrica de acrílico y su manufactura

ARKOCOCINAS: Empresa de diseño y manufactura de muebles.

ARMADURA - SEGURIDAD INDUSTRIAL: Fabricación y comercialización de elementos de protección personal.

CALORCOL S.A.: Empresa productora de materiales aislantes térmicos, acústicos y contra incendios a base de Lana Mineral de Roca.

CI GRUPO INVERSOR Y LOGISTICO MV SAS: Prendas de vestir interior y exterior masculino y femenino en tejido de punto.

COLQUIMICOS: Distribuidores especializados para la industria textil, plásticos y recubrimientos cuidado personal y del hogar, resinas epóxicas, adhesivos.

ALMACEN ELEMENT: Confección de camisetas tipo polo con bordado para empresas.

AMAKASHOES: Zapatos para mujer con diseño.

AMICLA JEANS: Confección y venta al mayor y detal ropa para dama y caballeros

ALIMENTOS ORGÁNICOS NUTRITEC: Compañía dedicada al desarrollo de alimentos orgánicos y balanceados para la nutrición humana y animal.

ALIMENTOS ORIS: Empresa destacada por sus altos estándares de calidad en la producción y distribución de alimentos.

Las empresas encuestadas, del sector manufacturero de la región de Bogotá, Cundinamarca, se inclinan por asesorías, en su orden, referentes a procesos financieros, legales y administrativos, sin embargo, se evidencia la falta de procesos de mercadeo.

Las encuestas muestran que el 66 % de las pymes no disponen de un CRM, ninguna pyme utiliza las herramientas que el internet puede brindar para el beneficio de la empresa y el 75% de las mismas, no tienen planes post venta para fidelizar sus clientes. Se comprueba, entonces, la necesidad de brindar consultorías integrales, que abarcan todas las áreas de la empresa para llegar a la internacionalización.

Se debe resaltar el área del mercadeo como un área vital de las empresas, sobre todo en los procesos de internacionalización de las pymes, pero lastimosamente, la falta de orientación hacia el mercadeo, es muy evidente, la consultora de pymes de la Universidad de los Andes, Luz Marina Ferro, lo ha identificado como uno de los mayores problemas de las pymes, ya que se enfocan en el producto y no en las ventas.

Samy Ferrer, consultor de Fundes Chile, organización para el apoyo a la pequeña y mediana empresa, encontró que en mercadeo, “la pyme colombiana es extremadamente empírica y su gestión comercial es nula”, se ratifica entonces la investigación y se pretende hacer énfasis en las estrategias del mercadeo de las pymes no solo desde la gerencia, este direccionamiento debe ser compartido con toda la empresa, para recopilar información de cada funcionario con los clientes o potenciales clientes.

Las estrategias de mercadeo son útiles para los empresarios de las pymes resaltando que estas requieren más tiempo y dedicación que dinero, teniendo en cuenta los recursos limitados de las pymes. Este esfuerzo debe ser visto no como un gasto sino como una inversión. Inicialmente la información es clave y se puede recopilar con los recursos existentes o de bajos costos, como

bases de datos de clientes, los directorios de sectores de interés o los registros de cámaras de comercio, además, las buenas relaciones con los clientes son fundamentales para el área de mercadeo lo que puede generar la propuesta de valor de la empresa.

Las estrategias de la promoción es otro concepto que ha sido totalmente ignorado por el cliente, a pesar de ser muy importante, teniendo en cuenta los presupuestos que manejan las pymes también es posible incurrir en bajos costos para implementarlas, estos costos serán retribuidos en el mediano plazo para la empresa. Por ejemplo, los avisos en los directorios telefónicos, las alianzas con otras empresas, entre otros, pueden ayudar a promocionar las pymes.

Los recursos tecnológicos pueden ser aprovechados eficientemente a favor de las pymes como herramienta de eficiencia y competitividad, el conocimiento de pymes en temas de mercadeo electrónico, negocios digitales y posicionamiento web es bajo. Un estudio realizado por Interlat, Telmex y Cisco, llamado, ‘Uso de Internet y nuevas Tecnologías como herramienta para las pymes colombianas exportadoras y potencialmente exportadoras’, muestra que las pymes acceden al internet únicamente para correos electrónicos, acceso a páginas web, intercambio de archivos y chat, y evidencia que la mayoría de las pymes colombianas no tienen actividades de comercio electrónico o ventas por internet, es decir que esta tecnología esta subutilizada.

Se concluye entonces, la necesidad de hacer ver la importancia del área de mercadeo en el sector de las pymes, como parte del proceso de la competitividad e internacionalización, y como apoyo a las demás áreas de la empresa, además, de las diferentes herramientas que se pueden utilizar para implementar estrategias de publicidad y mercadeo que benefician sustancialmente a las pymes en el mediano plazo.

Análisis de la Competencia

Actualmente nuestra competencia directa son los planes de acción que se encuentran desarrollando las entidades gubernamentales y el ministerio de relaciones y negocios exteriores para apoyar a las pequeñas y medianas empresas con el tema del TLC con EEUU. A pesar de esto, directamente estas entidades solo ofrecen servicios en un tema específico, sin encontrar una línea de intercambio de conocimiento, que ofrezca diversidad y un servicio integral.

Emprender Consultores, busca compararse con los mejores del mercado ofreciendo ventajas diferenciales en servicio y precio. Por esto citamos los siguientes competidores del mercado y se establece las ventajas y desventajas de cada uno.

Ronderos y Cardenas, Consultores Asociados; Es una firma de consultoría especializada en comercio exterior y negocios internacionales que suma la experiencia de la firma, sus socios y consultores asociados para ponerla al servicio de las empresas que desean ingresar con éxito en mercados nacionales e internacionales.

R&C Consultores se encuentra elaborando un estudio de inteligencia de mercados para la Cámara de Comercio de Bogotá en países de Centroamérica y el Caribe, a saber, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y República Dominicana, con el fin de identificar y analizar productos que presenten una alta potencialidad en estos mercados con respecto a la oferta exportable de la región de Bogotá.

R&C Consultores realizó el estudio de mercado para determinar la viabilidad del proyecto Zona Franca Metropolitana que se desarrollará en la zona industrial de Cota. Este estudio de mercado incluyó la selección de los sectores en los cuales se debía especializar la zona franca, así como un estudio detallado del interés de cada uno de estos sectores en el proyecto. Los sectores seleccionados fueron el farmacéutico y tecnología y para el trabajo se realizaron

encuestas a más de un centenar de empresas de estos sectores, lo que permitió a los promotores tener parámetros claros sobre el dimensionamiento y posicionamiento del proyecto.

R&C Consultores se desempeña como representante y consultor del World Trade Centers Association para América latina. Durante 2009, la firma realizó estudios y análisis de mercado para el desarrollo de nuevos WTC's en las ciudades de Cali, Cartagena, Medellín y Pereira.

Araújo Ibarra & Asociados S.A. es una firma líder de consultoría y asesoría en negocios internacionales y en el desarrollo de estrategias para afrontar la globalización. Con una experiencia mayor a 40 años en Colombia y Latinoamérica brindando asesoría económica y jurídica en comercio internacional, derecho corporativo e inversión nacional y extranjera, ha desarrollado servicios de calidad y alto valor agregado contando con un equipo humano comprometido, motivado y orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes. Consolidación de ventajas y desventajas de la competencia (tabla 4).

Áreas de servicio:

Comercio internacional.

Negocios internacionales.

Zonas francas.

Asuntos arancelarios.

Proyectos de infraestructura.

Derecho corporativo y administrativo.

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la competencia

EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ronderos y Cardenas, Consultores Asociados	Experiencia y posicionamiento en el mercado	Sus clientes potenciales son empresas de gran envergadura y no microempresas del sector autopartista
Araújo Ibarra & Asociados S.A	Especializada en gestión de personal Experiencia en el mercado y clientes consolidados	No presta un servicio integral a su cliente No presta un servicio integral. Atiende de forma residual el mercado de las microempresas.

Fuente: los autores

Matriz del perfil competitivo.

La matriz del perfil competitivo (tabla 5), nos permite identificar los principales competidores de Emprender Consultores, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra en este caso Emprender Consultores. (Fred R., 2008)

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo Emprender Consultores

		EMPRENDER CONSULTORES		RONDEROS Y CARDENAS		ARAUJO IBARRA	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Servicio al cliente.	0.25	4	1	4	1	4	1
Competitividad de precios.	0.25	4	1	2	0.5	2	0.5
Experiencia administrativa.	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Cobertura.	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Portafolio de servicios.	<u>0.15</u>	3	<u>0.15</u>	3	<u>0.45</u>	3	<u>0.45</u>
TOTAL	1.00		2.85		3.2		3.2

Fuente:(Fred R. David, 2008)

Nota: 1. Los valores de clasificación son los siguientes 1=debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal. 2. Como indica la puntuación 3.2, los competidores 2 y 3 son los más fuertes para Emprender Consultores.

MPC, (tabla 5)de acuerdo a la puntuación obtenida por los dos principales competidores, podemos inferir que su mayor fortaleza es la experiencia en el mercado, sin embargo este aspecto no se convierte en la principal debilidad de Emprender Consultores, teniendo en cuenta que está

en la etapa de introducción al mercado este servicio, lo contrario, la idea es “concentrar nuestra fortaleza contra la debilidad relativa de nuestro competidor” (Bruce Henderson), podemos convertir este aspecto en una oportunidad para darnos a conocer, con factores diferenciadores como el precio, calidad y agilidad en el servicio al cliente.

Estudio de precios de competencia.

De acuerdo al análisis de la matriz de perfil competitivo se establece el siguiente estudio de precios (tabla 6), para determinar posteriormente el valor por hora de los servicios de consultoría de Emprender Consultores, por política de la empresa y con base en su ventaja diferencial de costo beneficio.

Tabla 6

Estudio de Precios

EMPRENDER CONSULTORES	RONDEROS Y CARDENAS	ARAUJO IBARRA
Portafolio de Servicios	Portafolio de Servicios	Portafolio de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Comercio Exterior - Aplicación de Herramientas Comerciales. - Normatividad y Propiedad Intelectual. - Análisis de riesgos y oportunidades con los tratados vigentes. - TLC - MERCOSUR - COMUNIDAD ANDINA 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia de mercados. - WISER Trade. - Instrumentos Comerciales y firmas extranjeras. - Propiedad intelectual. - Operaciones de Comercio Exterior. - Análisis de Riesgos y oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negocios Internacionales - Zonas Francas. - Derecho de la competencia. - Derecho y planeación tributaria. - Leasing Nacional e Internacional. - Aspectos legales. - Seminarios y Capacitación
PRECIO	PRECIO promedio	PRECIO promedio
\$ 300.000 hora de asesoría	\$ 500.000 hora de asesoría	\$ 600.000 hora de asesoría
Paquete de servicios	Paquete de servicios	Paquete de Servicios

\$ 10.800.000	\$ 20.000.000 a \$ 25.000.000	\$ 23.000.000 a \$ 28.000.000
---------------	-------------------------------	----------------------------------

Fuente: los autores

Plan de Mercadeo

Estrategias de Distribución

Emprender Consultores utiliza el sistema de distribución directa, es necesario establecer vínculo directo con el consumidor final, para diagnosticar y determinar sus parvedades, de esta manera se asesora al cliente en busca de satisfacer sus necesidades. El flujo grama del proceso se establece más adelante en los aspectos técnicos.

Estrategias de Penetración en el Mercado

Se realiza un contacto de clientes mediante el sistema CRM, a su vez que se desarrollan alianzas con las fundaciones que cobijan las MIPYMES. Esto permitirá la identificación de clientes potenciales para la prestación de los servicios.

Inicialmente para la administración de relación con el cliente, Emprender Consultores acoge el software SUGARCommunity, que se adapta a las necesidades básicas de nuestra base de datos. SugarCRM, es un programa gratuito de administración de relaciones con los clientes, que permite el registro de los contactos por todos los canales (presencial, telefónico, internet, redes sociales, etc.).

Este es el diseño a grandes rasgos de la recopilación y administración de CRM de Emprender Consultores (figura 8).

La fuerza comercial encargada de establecer y crear vínculos con los clientes, implementa el uso de las TIC; página web, mails personalizados y relaciones públicas en eventos de interés para MIPYMES. La participación activa en eventos de las asociaciones ACOPI, ANDI y



Figura 8. CRM Emprender Consultores.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2012)

ANALDEX, así como en ferias empresariales, universitarias y de Proexport permite socializar y dar a conocer los servicios de Emprender Consultores y forjar nuevos contratos.

Marketing Internacional.

Emprender Consultores reconoce la importancia de brindar un servicio que vaya más allá de una consultoría que tan solo analice los procesos necesarios para una exportación exitosa. Es por ello que a partir del diagnóstico general a la Pyme trabaja en conjunto con ella para ofrecerle su conocimiento en los temas de Marketing Internacional para superar a la competencia creando valor percibido, lo que implica en últimas generar una propuesta de valor superior para los clientes.

Con base a un estudio minucioso realizado a las diferentes teorías de la internacionalización vistas dentro de nuestro proceso formativo en negocios internacionales consideramos que la más aplicable para Emprender Consultores al ser una firma pequeña con grandes perspectivas de crecimiento es el modelo de *Way Station* (Yip y Monti 1998) que parte de la teoría de Uppsala pero que se complementa con información de campo especialmente a partir de un diagnóstico de firmas que están en recientes procesos de internacionalización.

Lo que Yip y Monti plantean es un proceso gradual dividido en varias etapas (*Ways Stations*) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización.

Según menciona dicha teoría éstas son:

Motivación y Planeación Estratégica: Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.

Investigación de mercados: Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.

Selección de mercados: A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.

Selección del modo de entrada: No existe un modo particular de entrar exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente,

constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, *joint ventures*, subsidiarias, entre otras).

Planeación de problemas y contingencias: Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.

Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.

Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Estas son medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

Este proceso ante todo que es práctico, lógico y muy racional ya que atiende las necesidades de crecimiento gradual enfatizando principalmente en la planeación previa junto con la investigación y selección de mercados que para la firma consultora Emprender Consultores es un elemento de carácter crucial pues nuestra sostenibilidad en los mercados internacionales dependería de un agudo estudio previo sobre éstos factores.

En concordancia con esto en una etapa previa hemos definido con nuestra Pyme cliente la segmentación del mercado la cual representa un esfuerzo para identificar y clasificar grupos de clientes y países de acuerdo con características comunes así como el *Targeting* o posicionamiento que consiste en evaluar los segmentos y centrar las actividades de marketing en un país, región o grupo de personas con un potencial significativo para atender.

Nuestra asesoría conlleva también el acompañamiento en el proceso de la segmentación del mercado global. La Pyme contará pues con nuestra experiencia para poder analizar e identificar segmentos específicos tanto de grupos de países como de grupos de consumidores individuales.

Para hacer esto posible nuestra consultoría desarrolla en conjunto con la Pyme cliente una estrategia de marketing internacional haciendo un estudio profundo de los puntos que le van a ser de inmensa utilidad en el posicionamiento de su producto en los mercados internacionales. Para ello describiremos los ítems que incluiremos en el desarrollo de la estrategia para cada Pyme cliente:

- Participación de mercado internacional.
- Desarrollo de la mezcla de marketing.
- Adaptación o estandarización del producto.
- Adaptación o estandarización del precio.
- Adaptación o estandarización de la promoción.
- Adaptación o estandarización de la plaza.
- Concentración de las actividades de marketing.
- Integración de las acciones competitivas.

Dentro de una labor aparte y como parte fundamental de nuestra consultoría que busca el éxito de las Pymes en los mercados internacionales hacemos una clara diferenciación que pueda asimilar el cliente entre las Ventas de Exportación y el Marketing de Exportación. Dentro de éste proceso como consultores hacemos que el cliente entienda que las ventas de exportación no requieren la adaptación del producto, el precio o el material promocional para satisfacer las necesidades de los mercados globales lo cual representa vender el producto “tal cual es”. Lo que nuestra consultoría le brinda a la Pyme es ir más allá de esto para tener mayores posibilidades de éxito a través de desarrollo de estrategias de marketing de exportación que consisten en captar al cliente en el contexto del entorno de mercado total lo cual implica no limitarse a tomar el producto y venderlo “tal cual es” en mercados internacionales sino hacer un trabajo de

inteligencia para modificarlo según sea necesario para satisfacer las necesidades de los mercados meta internacionales. Estas adaptaciones al producto pueden ser incluso cosas muy sencillas que culturalmente pueden hacer la diferencia en el posicionamiento del producto en un país específico.

Estrategias de Comercialización

La comercialización y oferta del portafolio de servicios de Emprender Consultores, básicamente se realiza a través de la página web, el escenario para la empresa en materia de comercialización está enfocado en el uso de las herramientas tecnológicas, para llegar a la consolidación de la mejor empresa de consultoría.

Teniendo como premisa el uso de las herramientas tecnológicas, Emprender Consultores va a establecer a mediano plazo convenios con las principales entidades de apoyo a las pymes (Bancoldex, Proexport y Cinset) (Bussinescol, 2012) para obtener un vínculo en su portal web que le permita al cliente acceso directo a nuestro portafolio de servicios.

Estrategias de IMC

La coordinación de todas las actividades de marketing (FERRELL & HARTLINE, 2006) enfocadas al cliente y de acuerdo al ciclo de vida del servicio, (introducción) son las siguientes:

Publicidad.

Emprender Consultores va a realizar una campaña de expectativa, por medio de la entrega de volantes en las ferias empresariales, eventos de las fundaciones y exposiciones universitarias de emprendedores.

Emprender Consultores tendrá un stand en los eventos de interés, para dar conocer el portafolio de servicios.

Se emitirá un comercial de radio en Radioactiva y la W, con el fin de dar a conocer la empresa de asesoría, para las pymes en proceso de internacionalización en el escenario del TLC con USA y demás países.

Publicidad por clic en Google AdWords, generando la posibilidad de paquetes adaptables a los requerimientos de cada cliente, por medio de la web y redes sociales.

Ventas personales.

El asesor comercial gracias al CRM, establecerá contacto directo con los clientes potenciales, dando a conocer el portafolio de servicios. Determinará una agenda con clientes de la base de datos y clientes referenciados para generar nuevos contratos.

Relaciones públicas.

Por medio de boletines informativos en los medios de comunicación dirigidos a empresarios con miras en los mercados internacionales, (programa100 Empresarios).

Promoción de ventas.

Emprender Consultores como estrategia promocional de introducción ofrecerá a sus clientes el 20% de descuento en la contratación de servicios en el segundo mes de la prestación de los mismos.

Estrategias de precio.

La asesoría prestada por Emprender Consultores establece la mejor relación costo-beneficio en el mercado de asesoría empresarial, Emprender Consultores busca generar confianza estableciendo el precio justo por sus adecuadas prácticas administrativas y financieras en los servicios prestados (tabla 7).

La generación de precios está dada de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, cada caso genera un diagnostico el cual permite al asesor valorar y determinar la fijación de precio.

Tabla 7

Precio Penetración

Servicio	Valor por hora	Frecuencia estimada 9 horas semanales. Valor total Mensual
Análisis, valoración diagnóstico ,plan de acción y control	300.000	10.800.000

Fuente: los autores

Sin embargo Emprender Consultores implementa la estrategia de precio de penetración, en busca de ganar una aceptación general del mercado (FERRELL & HARTLINE, 2006).

Emprender Consultores cuenta con página web, donde los clientes tienen a disposición una chat en línea con un profesional de la empresa. Otro valor agregado, es la línea telefónica 018000 sin costo adicional, para recibir atención personalizada en horario de oficina. Estos mecanismos de atención inmediata nos diferencian de la competencia, el constante compromiso de tener a disposición de los clientes el personal más calificado en las diferentes disciplinas, facilita la entrega de soluciones pertinentes e integrales, sin importar la ubicación de los clientes.

Estrategias de servicio.

La estrategia de aplicación del servicio (tabla 8).

Presupuesto Mezcla de Mercadeo

Se establece el presupuesto (tabla 9), para la mezcla de mercadeo del servicio en la etapa de lanzamiento e introducción al mercado.

Tabla 8

Aplicación del servicio.

Característica	Aplicación del servicio
Ser independiente e imparcial.	La imparcialidad del promotor se verá reflejada en la toma de decisiones conjuntas con el cliente.
Posibilitar la evaluación de problemas y proposición de soluciones.	Se establecerá una agenda con el cliente para revisar el avance en la solución de los problemas planteados.
Proporcionar acceso a conocimientos especializados en temas de comercio exterior y habilidades especiales	El asesor entregara la información pertinente al cliente para su aprobación e implementación.
Permitir economía de tiempo y recursos financieros.	De acuerdo al paquete de asesoría seleccionado por el cliente se determinara las horas de asesoría y el costo de las mismas.
Prestar ayuda intensiva de forma transitoria.	Esta asesoría para el proceso de internacionalización es el primer paso para un largo proceso de estudio del comercio internacional, este acompañamiento transitorio o a más largo plazo lo determina el cliente según su capacidad financiera.
Aportar argumentos que justifiquen	La interdisciplinariedad del equipo de

decisiones predeterminadas.	consultoría permite brindar los argumentos requeridos por el cliente.
Facilitar el proceso de aprendizaje.	Más que un consultor es facilitador del aprendizaje del cliente en los diferentes procesos de gestión, toda la información del proceso se emitirá por escrito para el cliente.
Propiciar cambios hacia el objetivo de comercialización internacional.	De acuerdo a la agenda se revisara el cumplimiento del objetivo, en cada asesoría.
Mantener la ética y confidencialidad con los procesos e información del cliente.	Este es un compromiso que se establecerá en el contrato de la asesoría.
Establecer seguimiento y control del desarrollo de los procesos.	Se determinara un plazo para el cumplimiento de las actividades a realizar con un plan de contingencia.

Fuente: los autores

Tabla 9

Presupuesto

	Valor unitario	Valor total
Página Web	1.500.000	1.500.000
Volantes (cantidad 5000)		860.000
Costos de participación en eventos.		2.000.000
Pauta en radio	1.630.000	3.260.000
Publicidad por clic en Google AdWords		2.000.000
Total		9.620.000

Fuente: los autores

Proyección de Ventas

Emprender Consultores establece la siguiente proyección de ventas (tabla 10), teniendo en cuenta el precio de \$ 10.800.000 como valor del paquete base de asesoría.

Condiciones de Venta

Se tendrán diferentes paquetes de asesoría los cuales teniendo en cuenta la necesidad del cliente se presentaran diferentes opciones tomando como referencia el perfil y producto de la pyme así como la capacidad económica de la misma.

Tabla 10

Proyección de ventas

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Ajuste de precio		4,53%	3,84%	3,68%	3,53%
por medio de la inflación					
Paquete de asesoría primer semestre	4	5	5	6	8
Paquete de asesoría segundo semestre	8	9	9	10	10
Total	\$ 140'400.000	\$158.049.360	\$175'841.205	\$206.620.448	\$226'497.330

Fuente: los autores

Aspectos Técnicos**Ficha Técnica del Servicio**

Se realiza la ficha técnica del servicio de asesoría (tabla 11).

Descripción del servicio

La descripción detallada de nuestros servicios y aspectos diferenciadores basados en el nivel de alta personalización y acompañamiento en el proceso exportador particular de nuestros clientes harán no solo posicionar nuestro nombre sino obtener nuevos contactos que planeamos atender con una visita rápida, lo cual demostrará nuestra habilidad de gestión rápida.

Tabla 11.

Ficha Técnica del servicio

FICHA TÉCNICA

Denominación del servicio	Servicios de consultoría Integral para pymes con fines de exportación.
Denominación técnica del servicio	Emprender Consultores; Empresa de consultoría Integral para Pymes.
Descripción general	Empresa de servicios de consultoría integral para Pymes con énfasis en la internacionalización, se abarcan todas las áreas desde la asesoría inicial al brindar un diagnóstico, la dirección estratégica, administración y control, gestión operacional, mercadotecnia, calidad, hasta llegar a la exportación, con un acompañamiento cien por ciento personalizado y garantizado por la comunicación efectiva y continua en el proceso, mediante contacto físico, telefónico y electrónico, además se asigna un único consultor comprometido a dar soluciones verídicas y a la vista de acuerdo a los intereses de la empresa, como líder del proyecto de cambio.
Estudiantes responsables	<p>Catalina Orlando Celular: 3108501448</p> <p>Administración de Empresas Mail:corlando_1@correo.ean.edu.co</p> <p>Marcela Perdomo Rosas Celular: 3144117318</p> <p>Mercadeo Mail: mperdomo_4@correo.ean.edu.co</p> <p>Sergio Buenaventura Isaac Celular: 3103375884</p> <p>Negocios Internacionales Mail: sbuenav1@correo.ean.edu.co</p> <p>Yolima Pérez Acosta Celular: 3002220931</p>

Objetivo general

Negocios Internacionales Mail: yperez_6@correo.ean.edu.co

Prestar una consultoría equilibrada en el aspecto técnico e interpersonal, con la consultoría integral personalizada se ayuda a manejar los procesos de cambio al interior de las Pymes y a desarrollar la capacidad organizacional de las mismas, de esta manera los resultados deseados se alcanzan a satisfacción plena tanto del cliente como del consultor fortaleciendo el compromiso para realizar mejoras continuas.

Fuente: los autores

Una vez hemos obtenido prospectos, generado clientes y ampliado nuestro portafolio pretendemos hacer una especial campaña a nivel comercial por parte de cada consultor para obtener referidos que surgen de sus clientes específicos a base de la buena relación establecida como aliados amigos más que como proveedores de un servicio.

Todos los componentes mencionados anteriormente serán la base que generará los cimientos necesarios para iniciar nuestras actividades de asesoría personalizada en el sector Pyme. Dadas las características del servicio de consultoría, se logra establecer una secuencia de actividades necesarias para la prestación del servicio, para esto, se ha dividido el proceso en tres etapas: preparación, prestación del servicio y verificación de satisfacción del cliente.

Etapas de preparación.

Involucra el primer contacto con el cliente que puede ser personal o telefónico, se define el lugar donde se desarrolla el servicio, normalmente en la empresa del cliente.

Recolección de información preliminar del cliente: definición del perfil y de las necesidades del cliente.

Se realiza una verificación de los elementos de trabajo, herramientas informativas, insumos, papelería, entre otros que todo esté completo y en orden. Estas actividades se realizan de manera rutinaria, prácticamente antes de iniciar el momento de prestación del servicio.

Verificación de pagos, o entrega de documentación donde se verifique que el servicio a prestar está cubierto económicamente.

Etapa de prestación del servicio.

Esta etapa está compuesta por cuatro operaciones básicas y necesarias para el servicio de consultoría, como se muestra en la siguiente gráfica, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Cada empresa es única por lo tanto el plan de acción se implementa mediante la definición de diferentes alternativas conservando la modalidad del servicio personalizado.

Se debe seguir la secuencia de operaciones, considerando que el tiempo de duración del proceso, es decir, de cada servicio, sin limitaciones de encuentros ni medios o formas de comunicación (figura 9).

Etapa de verificación de satisfacción del cliente.

En esta etapa se establece el nivel de satisfacción del cliente con relación al servicio prestado mediante el diseño de un cuestionario, indicadores de gestión, desempeño y satisfacción, acompañado de una carta de agradecimiento con la finalidad de:

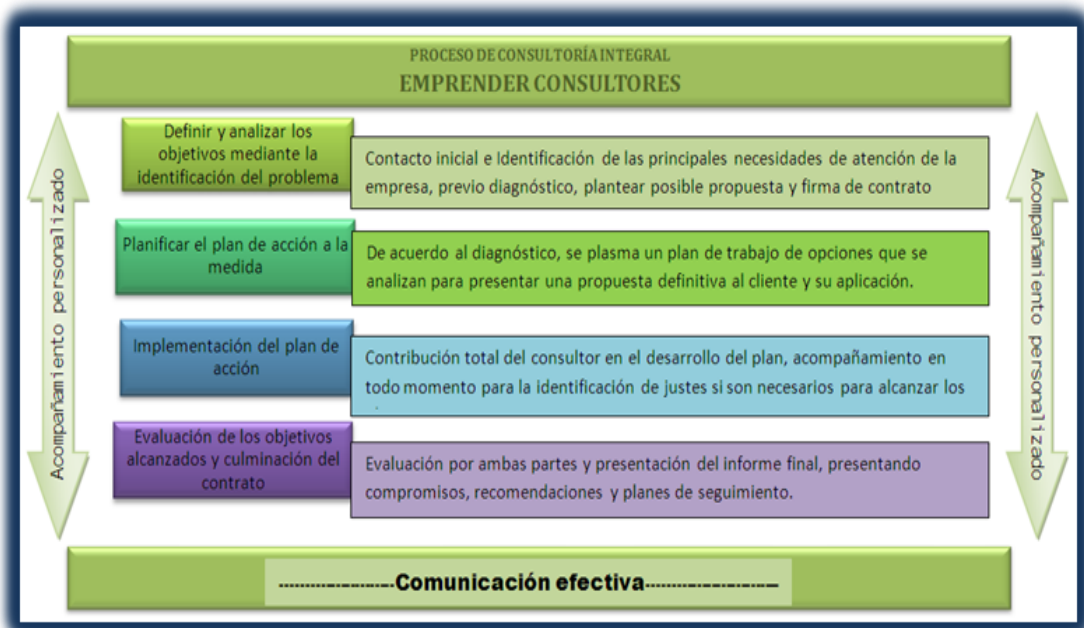


Figura 9. Proceso de Consultoría.

Fuente: los autores

Verificar las acciones y el trabajo desarrollado por los colaboradores, con el fin de estimular el trabajo bien realizado o tomar los correctivos necesarios, cuando el trabajo no se realiza bien y diseñar y desarrollar nuevos servicios.

Detectar y establecer políticas para el manejo de situaciones especiales.

Mejorar la respuesta al cliente en los momentos de verdad.

Políticas de servicio.

Respeto por los clientes: Trato digno a los clientes, valoración de opiniones acerca de las consultorías.

Integridad: Trato a clientes de una manera abierta, honesta y sincera.

Comunicación: Obligación de comunicar a nuestros clientes el estado de la microempresa y posibles modificaciones.

Transparencia: Actuación de manera clara, consistente y oportuna.

Actitud de servicio: Amabilidad y eficacia en la prestación de servicios.

Responsabilidad social: Actuación en las microempresas como factor de desarrollo.

Confianza: Credibilidad y discreción de la información.

Portafolio de Servicios

Comercio exterior.

Zonas francas.

Sistemas de importación y exportación.

Reglamentación del comercio exterior.

Aplicación de herramientas comerciales.

Emprender Consultores brindara asesoría sobre la utilización de herramientas comerciales que puedan ser utilizados por empresarios nacionales y extranjeros para:

Ventajas arancelarias y diferimientos arancelarios otorgadas a Colombia por los mercados de Comunidad Andina, MERCOSUR, México, Chile y Estados Unidos, entre otros.

Adopción de medidas antidumping, derechos compensatorios y aplicación de cláusulas salvaguardia.

Registro y aplicación de normas técnicas y sanitarias para operaciones de comercio exterior.

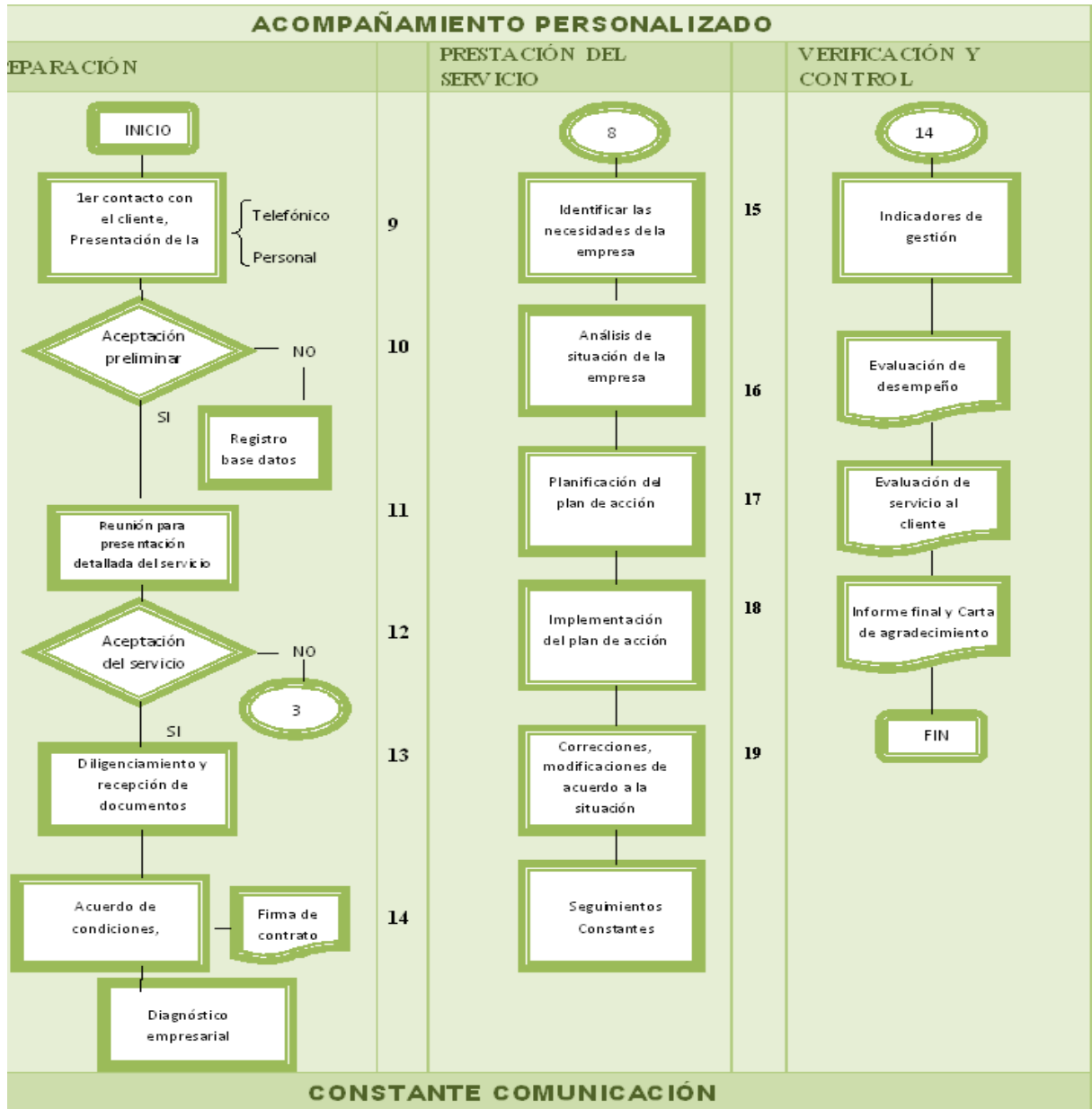


Figura 10. Diagrama de flujo del servicio de asesoría

Fuente: los autores

Normatividad y propiedad intelectual

Asesoría en Régimen aduanero, cambiario y tributario.

Régimen de inversión extranjera.

Patentes y registro de marcas (derechos de autor y competencia desleal.).

Análisis de riesgos y oportunidades con los tratados vigentes

TLC.

MERCOSUR.

COMUNIDAD ANDINA.

Servicios especiales.

Emprender Consultores deberá introducirse en el mercado mediante una adecuada estrategia de relacionamiento dentro del sector Pyme. Para lograr dicho objetivo, previo al efectivo montaje de una oficina tendremos presencia en distintas ferias propias del sector con el fin de darnos a conocer. La obtención de prospectos en dichas ferias hace parte de un trabajo fundamental para los consultores poder, una vez montada la oficina, hacerle seguimiento a dichos emprendedores con los cuales se ha hecho contacto en esos eventos de todo tipo dentro del sector del comercio internacional. A su vez a manera de lanzamiento tendremos una ubicación privilegiada a nivel de publico-reportaje en la publicación de mayor énfasis en el sector Pyme.

Requerimientos

Estudio tecnológico.

Con relación a nuestra tecnología también tendremos una operación simple. En nuestra etapa inicial contaremos con 4 laptops de última tecnología y de peso liviano para transportar fácilmente pues ellos viajaran recurrentemente en las visitas a nuestros clientes. Estos contarán con todo el equipamiento a nivel de Software legal con Paquete de Office y un Software de CRM (Customer Relationship Management o gestión de las relaciones con los clientes) con el fin de hacer una buena gestión de seguimiento a prospectos y clientes. Contaremos en la oficina con una buena impresora láser centralizada que a su vez hace funciones de fotocopiado de

documentos. Requerimos a su vez un proyector debido a las múltiples presentaciones que tendremos que hacer tanto por dentro como por fuera de la oficina en las ocasiones en que éste no se haga disponible en las instalaciones de nuestros clientes.

Capacidad Instalada.

Nuestra capacidad instalada es muy simple (tabla 12), en nuestra etapa inicial contaremos con cuatro consultores profesionales quienes tendrán una capacidad diaria de asesoría por ocho horas por lo tanto podremos ver en el cuadro la capacidad de asesoría que podemos tener en horas según el período.

Materias Primas y Suministros.

Para la operación de “Emprender Consultores” somos conscientes que es verdaderamente poco la cantidad de insumos necesarios. Debemos estar provistos de aquellos elementos esenciales como hojas, bolígrafos, grapadoras, clips y en general de aquella gama de productos de papelería básicos para una oficina en su labor diaria junto por supuesto con los elementos esenciales de aseo para el mantenimiento de un baño adecuado. Esto es en realidad lo que se requiere pues nuestra labor depende en realidad de nuestra materia prima plasmada en ideas de mejoramiento, asesoría y acompañamiento.

Tabla 12

Capacidad Instalada

Período	Capacidad de Asesoría en Horas
1 Día	32
1 Semana	160
1 Mes	640

Fuente: los autores

Localización.

Emprender consultores cuenta con una oficina central donde se lleva a cabo las actividades administrativas de planeación, organización, dirección y control. Es en esta oficina en donde se realiza el contacto inicial con los posibles clientes, por lo que la apariencia del lugar y de las personas que allí laboran es de suma importancia, la imagen refleja confianza, seguridad y conocimiento, ubicada en la zona franca de Bogotá.

La oficina contará con acceso a Internet de alta velocidad y buena cobertura telefónica, ambos requisitos son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se encuentra en un primer piso y su superficie es de unos 63 metros cuadrados distribuidos mayoritariamente en espacios de trabajo y recepción 40 m², zona para servidores e impresoras 15 m², y baño y almacén 8 m² (figura 11).

El edificio está en una zona de actividad comercial con abundante paso de peatones y presencia de empresas de servicios. Cerca de la oficina existe aparcamiento público lo que facilitará el acceso de los trabajadores y clientes a la misma.

Las herramientas de trabajo -equipos informáticos y software- estarán centralizadas en la sede de la empresa, si bien el acceso a los servidores será posible desde cualquier lugar con conexión a la red, permitiendo el teletrabajo y la atención a los clientes en todo momento.

Plan de Producción

Definir los procesos para la prestación de los servicios, no sólo garantiza una buena gestión y desarrollo de la empresa, sino también un mayor número de clientes satisfechos, un buen análisis de costos, así como un mejor control de calidad.

El proceso productivo, de EMPRENDER CONSULTORES como empresa de servicios profesionales, gira en torno a su ventaja competitiva que es la consultoría personalizada, el servicio inicia y termina con el factor de la personalización, con la finalidad de satisfacer al cliente.

Actividades Pre operativas

Gestión comercial de desarrollo de prospectos por parte de nuestros consultores profesionales a través de su red de contactos.

Consecución de citas de carácter comercial para hacer un breve acercamiento sobre los servicios que ofrecemos.

Relaciones públicas con miras a encontrar posibles prospectos.

Tele mercadeó.

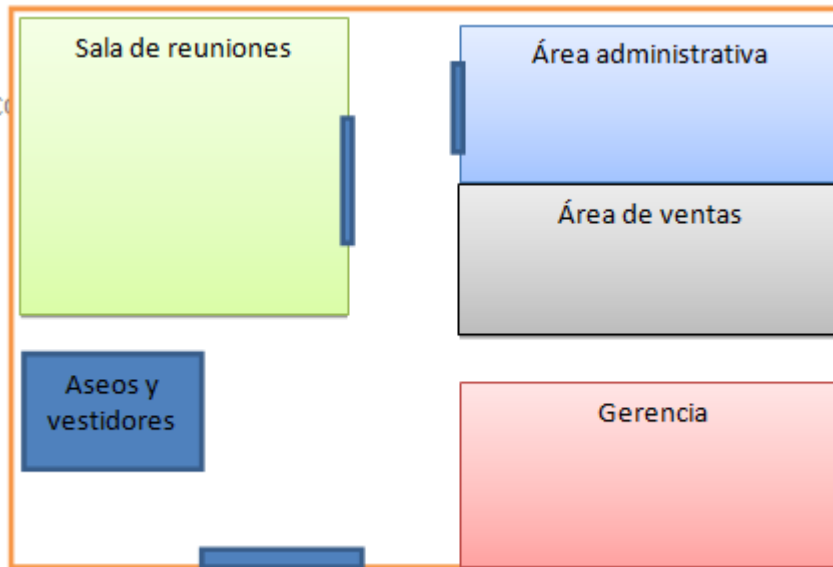


Figura 11. Maqueta de distribución.

Fuente: los autores

Actividades Operativas

Invitación para hacer una exploración e identificación de necesidades complementario sin compromiso para determinar la viabilidad de la asesoría que podemos brindar de acuerdo a las características de la empresa en su posibilidad real de exportar. A partir de dicha exploración se podrá determinar si existe capacidad de realizar consultoría en dicha empresa.

Una vez exista posibilidad real de asesoría nuestros consultores profesionales fabricarán una propuesta completamente personalizada basada en la exploración previa que se hizo mostrando los beneficios a los que será acreedor nuestro cliente al utilizar nuestros servicios de consultoría.

En dicha exposición se delimitaran con claridad los objetivos y el alcance del proyecto de dicha asesoría. Aquí mismo se presentara la propuesta económica de nuestras tarifas como consultores especializados en comercio internacional. Esta reunión debe resultar en una decisión

por parte del prospecto sobre si se continuara con el proceso y es aquí donde firmaremos un contrato de carácter serio sobre nuestro nivel de servicio especificando el alcance del proyecto.

Cuando el documento ya ha sido firmado el consultor hace una inmersión dentro de la empresa como parte de su análisis de forma que pueda acceder a observar los procesos y funcionamiento de la empresa con el fin de detectar elementos claves para optimizar procesos como parte de nuestra asesoría. En éste punto del proceso existe un trabajo en equipo valioso y de mucha intensidad entre nuestro cliente y el consultor para obtener toda la información relevante que le permita al consultor generar apropiadamente un plan de asesoría personalizada con base en los elementos que encontró.

Exposición de dichos elementos encontrados y planeación de cronograma de trabajo para dar paso a la implementación de mejoramiento a través de la optimización de proceso desde la perspectiva del comercio internacional.

Documentación de todo el proceso realizado en detalle.

Redacción de las más completas recomendaciones de todo nuestro trabajo y el alcance obtenido una vez ellas sean implementadas acordemente.

Aspectos Organizacionales

Visión

Ser para el 2015 el aliado estratégico líder en el segmento Pyme dentro del ámbito del comercio internacional especializado en procesos de exportación de ideas nacientes de emprendimiento en Colombia.

Misión

Proveer servicios de consultoría personalizada dirigida a las pymes, de manera que logre delimitar su proceso exportador a través de un trabajo multidisciplinario conjunto que contribuya a su vez al desarrollo económico del país.

Objetivos

Objetivos a corto plazo.

Obtener el punto de equilibrio.

Conseguir los recursos necesarios para iniciar el proyecto.

Lograr los objetivos de ingresos propuestos en el estudio financiero.

Mantener unos gastos fijos bajos.

Objetivos a mediano plazo.

Ser líderes en el mercado de asesoría administrativa financiera en las pymes manufactureras en la ciudad de Bogotá.

Ser líderes en la prestación de asesorías en empresas pymes ciudad de Bogotá.

Lograr los objetivos financieros propuesto en el simulador.

Objetivos a largo plazo.

Prospección de nuevos mercados.

Abrir nuevas líneas de negocio para diversificar riesgos.

Abrir nuevos mercados para diversificar riesgos.

Análisis Estratégico

Debido a la naturaleza misma del negocio, nuestra mano de obra especializada lo es todo en nuestra operación. Para poder tener la posibilidad de brindar servicios de consultoría es para nosotros necesario contar con profesionales idóneos de diversas disciplinas con una alta

capacidad de análisis y un buen entendimiento de los procesos en materia de comercio internacional. Es también fundamental que dentro del perfil de nuestros consultores se denote un amplio componente de gestión comercial debido a que son ellos los encargados de ampliar su portafolio de clientes a través de sus relaciones públicas. Teniendo en cuenta que una firma consultora vive de sus clientes es importante que ellos tengan esa habilidad vendedora pues de otra manera no podríamos expandir nuestro número de clientes.

El servicio de Emprender Consultores, se encuentra en la etapa de introducción al mercado, se encuentra en el contexto de recopilar y evaluar información económica, social, legal y demográfica de sus clientes para establecer un plan estratégico adecuado. Como gerentes estamos en la facultad de utilizar tecnología de información que permita crear un sistema de inteligencia competitivo, que consolide y nutra el CRM, para lograr un enfoque exitoso en los clientes potenciales. (Fred R., 2008).

Análisis DOFA

El análisis DOFA se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Mercados segmentados de acuerdo al enfoque de Emprender Consultores.	-Alcance geográfico limitado
-Precio de los servicios	-Poca experiencia en el mercado
-Calidad y diligencia en servicio al cliente	-Servicios específicos
-Mejor relación costo beneficio del mercado	-Precio de los servicios
-Cuenta con recurso humano calificado.	
-Tecnología para el seguimiento de cliente CRM. (SUGARcommunity)	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Servicio de Consultoría asociada a KPO, nicho inexplorado en Colombia	-Experiencia en el mercado y calificación del personal.
-Rivalidad entre competidores según Garther solo el 3% de participación para servicios KPO en 2010	-Efecto experiencia- aprendizaje
-Alianzas a mediano plazo con entidades confiables y reconocidas como CCB o universidades con carreras afines	-Cursos virtuales gratuitos de entidades y programas del estado.
-Crecimiento del 6.7% al 2011, en creación de	-Creciente competencia

nuevas empresas según Confecámaras

-Exportaciones Colombianas al 2011

corresponde solo al 20%

-Aprobación de nuevos tratados de libre

comercio para Colombia

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1: Empresa especializada en pymes		D1: Servicio no aceptado por los clientes potenciales por costo elevados
F2: Servicio integral para el cliente		D2: No se ha realizado ninguna prueba
F3: Mejora continua del servicio		D3: No existe aún un plan que defina procesos de calidad y mejoramiento continuo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O2: Posibilidad de desarrollar nuevos servicios	Prospectar nuevos servicios que permitan generar un mayor volumen de ingresos y diversificar riesgos	Desplazarnos a la prestación que presente receptividad.

O3 : Nuevos mercados regionales	Prospectar nuevos mercados que permitan generar un mayor volumen de ingresos y diversificar riesgos	Alianza con empresas que ofrezcan productos complementarios.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)
A1: Entrada al mercado de competencia.	Aumentar la capacidad de venta de la compañía, a través de la capacitación del equipo de ventas.	Buscar alianzas con empresas prestadoras de servicios complementarios.
A2: Competencia desleal en precios	Potenciar los valores agregados de la compañía.	Análisis financiero para disminuir costo, para poder dar un precio similar sin perjudicar el flujo de ingresos.

Fuente: los autores

Gracias a las herramientas de pronóstico como son las matrices MEFE (tabla14), MEFI (tabla 15) y DOFA, se establece un análisis estratégico para Emprender Consultores.

Tabla 14

MEFE de Emprender Consultores

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Servicio de Consultoría asociada a KPO, nicho inexplorado en Colombia	0,15	4	0,60
Rivalidad entre competidores según Garther solo el 3% de participación para servicios KPO en 2010	0,15	4	0,60
Alianzas a mediano plazo con entidades confiables y reconocidas como CCB o universidades con carreras afines	0,07	3	0,21
Crecimiento del 6.7% al 2011, en creación de nuevas empresas según Confecamaras	0,10	3	0,30
Exportaciones Colombianas al 2011 corresponde solo al 20%	0,08	3	0,24
Aprobación de nuevos tratados de libre comercio para Colombia	0,10	4	0,40
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Experiencia en el mercado y calificación del personal	0,15	1	0,15
Efecto experiencia- aprendizaje	0,05	2	0,10
Cursos virtuales gratuitos de entidades y programas del estado.	0,10	2	0,20
Creciente competencia	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,95

Fuente:(Fred R. David, 2008)

Nota: 1. Ponderación no importante (0,0), y (0,1) muy importante de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. 2. Los valores de clasificación son los siguientes 4=la respuesta superior, 3= la respuesta mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio, 1= la respuesta es deficiente.

La puntuación ponderada posible para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0, de acuerdo los resultados podemos inferir que Emprender Consultores con una puntuación de 2,95 puede responder eficazmente dentro del promedio a las oportunidades y amenazas de la

industria. Cabe destacar que Emprender Consultores aprovecha bien el creciente nicho KPO en consultoría, y la poca participación de servicios KPO en la industria, sin embargo su actuación es

Tabla 15

MEFI de Emprender Consultores

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Mercados segmentados de acuerdo al enfoque de Emprender Consultores.	0,05	3	0,15
Precio de los servicios	0,10	4	0,4
Calidad y diligencia en servicio al cliente	0,10	4	0,4
Mejor relación costo beneficio del mercado	0,10	4	0,4
Cuenta con recurso humano calificado.	0,08	3	0,24
Tecnología para el seguimiento de cliente CRM. (SUGARcommunity)	0,10	4	0,4
for Estratégica Economic Research) base de datos de mercados internacionales.	0,15	4	0,6
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Alcance geográfico limitado	0,10	1	0,1
Poca experiencia en el mercado	0,10	1	0,1
Servicios específicos	0,05	2	0,1
Precio de los servicios	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		3,03

Fuente:(Fred R. David, 2008)

Nota: 1. Ponderación no importante (0,0), y (0,1) muy importante de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. 2. Los valores de clasificación son los siguientes 4=fortaleza importante, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad importante.

Deficiente en el manejo de la oportunidad de alianzas a mediano plazo, esto puede deberse al grado de dificultad o costo que estas alianzas le pueden generar a la empresa.

Por otra parte Emprender Consultores es deficiente en el manejo de la experiencia que tienen sus competidores del mercado, sin embargo es apenas lógico ya que es un servicio que

está en la etapa de introducción y se va a fortalecer en este aspecto en la medida que los clientes acojan sus servicios.

Según los resultados podemos inferir que las mayores fortalezas de Emprender Consultores con una evaluación de 4, gracias mejor relación costo beneficio del mercado. Y sus debilidades más importantes son el poco alcance geográfico que se puede convertir en una fortaleza a largo plazo en la medida que la compañía tenga una buena rentabilidad.

Por otra parte es evidente que el precio de los servicios es tanto una fortaleza como una debilidad, ya que el bajo costo el consumidor lo puede relacionar con baja calidad en el servicio, sin embargo esta percepción se logra modificar al mostrar el portafolio de servicios y el perfil profesional de sus consultores.

Estrategia y Táctica

La empresa implementará estrategias basadas en el mejoramiento continuo del servicio (Imai M.1998) buscando alta calidad y diseños, igualmente ofrecer beneficios para el usuario final. Se basará en la excelencia de atención y servicio, contando con entrega oportuna del servicio. La mayor estrategia es fundamentada en la venta y el seguimiento de la misma después de la facturación, ofreciéndole al cliente una atención permanente y competente. Se pretende ocupar un lugar importante como empresa con conciencia social y ambiental en el mercado, teniendo en cuenta que el producto ofrecido cumple con estas características.

Todo tipo de actividad comercial es un ejercicio que debe buscar la armonía entre tres elementos: La situación del mercado, la empresa y los elementos internos: la marca, el precio, la relación con el cliente, etc.

El término “innovación” tiene un significado muy amplio y contiene cosas tales como:
Mejora continua de procesos (es la más normal).

Revolución de procesos (cuando hay gran resistencia a cambiar un proceso, es altamente probable que efectivamente se requiera hacer ese cambio).

Innovación de producto/servicio.

Innovación estratégica (es la más visible).

El método Kaizen de mejorías incrementales continuas es un concepto originalmente japonés de la gestión para el cambio Maasaki Imai, creador del concepto, lo plantea como la conjunción de dos términos, kai, cambio y, zen, para mejorar, entonces Kaizen es "cambio para mejorar", pero también implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, lo que se conoce como mejoramiento continuo, mediante mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades. Los cinco elementos bases del Kaizen son Trabajo en equipo., Disciplina personal, Moral mejorada, Círculos de calidad y Sugerencias para la mejoría.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación. Más bien, los dos son complementarios, son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que Kaizen haya sido agotado y Kaizen debe continuar tan pronto como se inicie la innovación.

Para ello la comunicación interna y externa se basa en la oportunidad, precisión y personalizada. En cuanto a comunicación interna se fundamentará en los objetivos comunes de la empresa en aras de obtener altos resultados, motivando al personal para lo que se tendrá en cuenta:

Conocer e interiorizar ampliamente los objetivos, misión y visión para interrelacionar a todos los integrantes de la empresa con el fin común.

Mantener un sistema de información eficiente en línea de logros, metas y resultados obtenidos, con el fin de incentivar la creatividad e iniciativa del personal.

Mecanismos de Control

Los mecanismos de control serán ejercidos por los propietarios:

Análisis de cumplimiento de objetivos a partir de informes comparativos de facturación versus la fijación de resultados exigidos.

Revisión de efectividad de la fuerza de ventas mediante seguimiento y reuniones mensuales en la revisión de su desempeño.

Auditorias periódicas de todos los procesos. Selección aleatoria de revisión de cada proceso.

Análisis de obtención de resultados comunes, teniendo en cuenta la consecución de las cifras obtenidas se consolidarán los objetivos de todos los procesos en reunión de los socios.

Preventivos.

Control de costos: Revisando los costos.

Control de tiempo.

Control de ventas: Definir las actividades de la fuerza de ventas en volúmenes vendidos por décadas y mensualmente. Desistimiento de clientes, activación de los mismos. Que productos son más vendidos, dependencia de las ventas por periodos de tiempo y supervisión de zona.

Control del área financiera: a nivel de gastos financieros, flujo de caja, facturación y cumplimiento de presupuesto e igualmente detectar desvíos de esta índole.

Correctivos.

Retroalimentación de la fuerza comercial.

Auditoria en cada proceso.

Acciones y flujo grama del servicio.

figura 12.

Estructura Organizacional

A continuación se describen los diferentes perfiles y funciones que realizará cada empleado en la organización.

Organigrama

Capital Autorizado: El cuál es la expectativa de la sociedad hasta donde va a llegar.

Capital Suscrito: Lo que cada accionista se compromete a aportar.

Capital Pagado: Lo que realmente aportan al momento de la constitución de la sociedad

Para la constitución de **Emprender Consultores**, se suscita el capital pagado, ya que cada uno de los accionistas aportan una suma de dinero de \$ 5.000.000 (cinco millones de pesos m/te) al realizar la constitución de la empresa.

Emprender Consultores instaura un organigrama teniendo en cuenta el número de empleados que constituyen la empresa al iniciar actividades (figura 13), y determina un esquema de contratación y remuneración de acuerdo a lo establecido por ley para las SAS. (figura14)

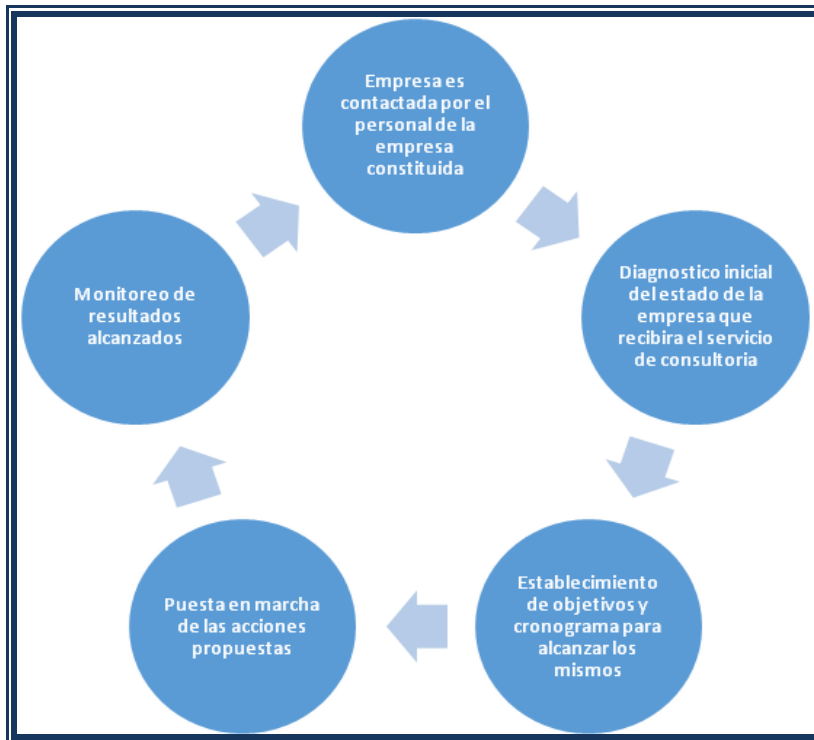


Figura 12. Acciones del servicio de asesoría.

Fuente: los autores



Figura 13.Organigrama empresa Emprender Consultores

Fuente: los autores

Contratación y Remuneración

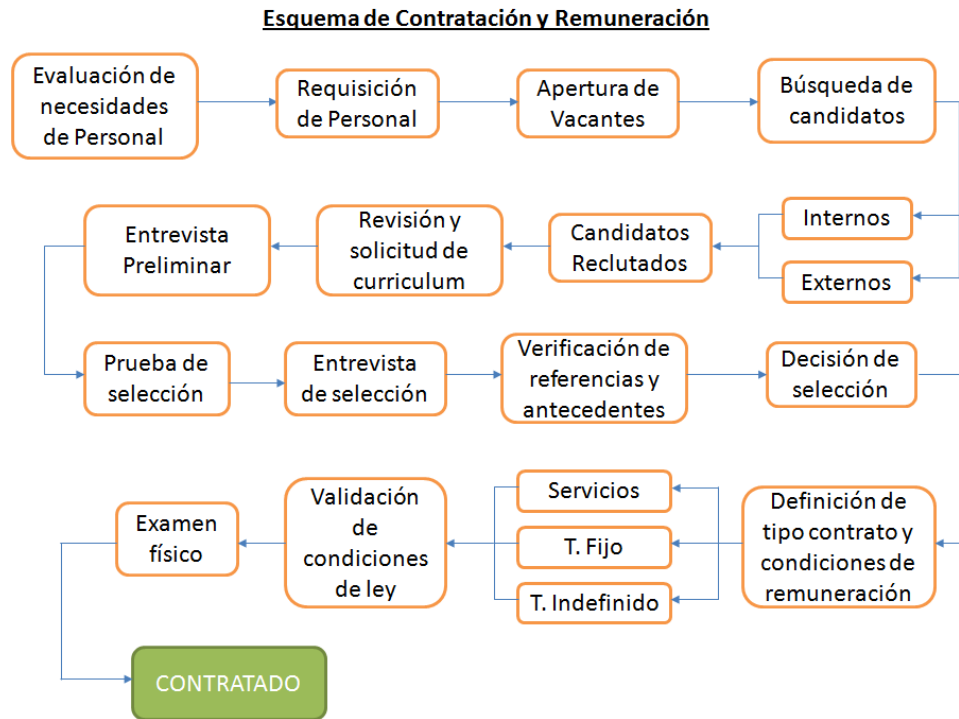


Figura 14. Esquema de contratación y remuneración de Emprerder Consultores

Fuente: los autores

Gerente.

Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.

Presentar a la Junta Directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.

Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.

Presentar a la Junta Directiva para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Someter a la aprobación de la Junta Directiva los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.

Preparar y presentar para aprobación de la Junta Directiva, El Estatuto Interno de la Entidad y sus modificaciones.

Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la Entidad.

Constituir mandatos para representar a la Entidad en negocios judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses institucionales.

Nombrar, dar posesión y remover a los empleados públicos, de la Empresa. Celebrar los contratos con los trabajadores oficiales.

Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.

Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad y de los Afiliados.

Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.

Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.

Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.

Aprobar de conformidad con el reglamento establecido el ingreso a la Entidad de los afiliados voluntarios.

Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.

Distribuir la planta global de personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad.

Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para los afiliados y la Caja.

Presentar a la Junta Directiva informes de gestión anual.

Presentar trimestralmente a la Junta directica o cuando esta lo requiera, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.

Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Junta Directiva, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo.

Director Contabilidad.

Cerciorarse que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad, se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea o Junta de Socios o Junta Directiva o al Gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.

Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.

Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de las Asambleas, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.

Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier título.

Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.

Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.

Convocar a la Asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.

Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea o junta de socios.

Auxiliar Contable.

Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes.

Elaborar formatos para pagos de seguridad social (Salud, Pensión, Riesgos profesionales, Caja de compensación, entre otros).

Liquidar nómina

Digitalizar y tener al día la contabilidad

Liquidar las comisiones de los vendedores de la unidad de negocios vinos

Liquidar los aportes parafiscales

Pagar los servicios en las fechas establecidas.

Elaborar notas débito y crédito

Manejar y controlar la caja menor

Registrar los movimientos de la caja menor

Mantener al día los documentos contables con los proveedores

Tener por escrito los requisitos que deben llevarse al solicitar alguna facturación, formularios DIAN-alcaldía y demás cosas referentes aspectos legales de la empresa.

Director Ventas.

Selección del personal del departamento comercial.

Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.

Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.

Motivación del personal del departamento.

Elaboración del presupuesto de ventas anual.

Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.

Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.

Participación en la Definición de política de precios y condiciones comerciales, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas.

Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o coaching

Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.

Supervisión de las gestiones comerciales.

Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.

Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras. Entre ellos:

Vendedores- Asesores.

Investigar el área asignada

Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.

Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.

Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.

Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.

Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.

Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.

Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.

Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.

Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.

Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.

Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.

Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.

Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.

Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.

Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.

Controlar la evolución del consumo de los clientes.

Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.

Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.

Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.

Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.

Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.

Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.

Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.

Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.

Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.

Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.

Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.

Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.

Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.

Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.

Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.

Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

Encargado Mercadeo.

La función principal es conocer las necesidades del cliente (mercado) para tratar de satisfacerlas con el producto o servicio que ofrece su empresa.

Realizara análisis de factores internos y externos, para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica e implementación de tácticas para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.

Aspectos Legales

Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Creada la sociedad tipo SAS mediante documento privado y acta de constitución la cual tiene la información de los estatutos, identificando el representante legal y el valor del capital. Después de tener el acta se llevó acabo ele registro en Cámara de Comercio. Igualmente, teniendo en cuenta todos los accionistas. Por otra parte al momento de constituirse se debe especificar el valor de los tres Capitales, los cuales son:

Regímenes especiales.

Emprender Consultores se acoge como Microempresa por ser realizada por persona natural o jurídica, con un personal hasta de 10 empleados y hasta 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes y obtiene algunos privilegios que para ellas existen según la ley 590 de 2000 o ley MIPYMES que “contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

Gobierno Corporativo

Regímenes tributarios especiales.

Los municipios, los distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

La norma estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las MIPYMES. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

Con los estímulos parafiscales se pretende generar condiciones para favorecer la formalización empresarial y la subsistencia de las mismas, al reducir los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación para las empresas que se constituyeran a partir de la promulgación de la Ley, de la siguiente forma: reducción del 75% durante el primer año, 50% durante el segundo año y 25% durante el tercer año.” (MIPYMES Portal Empresarial Colombiano)

Costos Administrativos

Salarios.

Para tener como resultado una buena administración y servicio de la empresa uno de los socios será el representante legal de la empresa y será quién gerencia el negocio; en cual se le cancela por salarios \$1.500.000. Se contrata como apoyo del Gerente y contador de la empresa una asistente administrativa y contable; con una asignación salarial de \$600.000.

Se le cancela las prestaciones y aportes de ley (figura 16) Cada año se incrementa la el IPC establecido por el Gobierno. Año 2011 5.8%.

Salarios proyectados del negocio para el primero, segundo y tercer año (tabla 16)

Los costos administrativos (tabla 17) fijos están representados, en arriendo de la oficina, servicios, impuestos, publicidad, entre otros:

Estos costos se incrementan el 3.8% anual de inflación promedio durante la proyección del negocio.

Los activos fijos se depreciarán por el sistema línea recta de acuerdo a su vida útil para cada uno de ellos. Los costos y gastos pre-operativos se amortizarán en los tres años de operación. Estos costos se cancelan dentro del periodo.



Figura 15. Esquema de gobierno corporativo de Emprender Consultores

Fuente: los autores

NOMINA DE ADMINISTRACIÓN										
CARGO	N° PERSON	No días trabajados	Devengado			Deducible				TOTAL A PAGAR
			Salario Basico	Auxilio de trasnporte	Total devengado	Salud	Pensión	Fondo de solidaridad	Total deducible	
Gerente	1	30	1500.000	.	1500.000	60.000	60.000		120.000	1.380.000
Asistente administrativa	1	30	600.000	67.800	667.800	24.000	24.000	.	48.000	619.800
TOTAL	2		2.100.000	67.800	2.167.800	84.000	84.000	.	168.000	1999.800
APROPIACIONES										
CARGO	PENSION	ARP	PARAFISCALES	PRIMA	CESANTIAS	INTERESES CESANTIAS	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL COSTO LABORAL MES	
Gerente	\$ 180.000	\$ 15.000	135.000	124.950	124.950	15.000	62.400	784.800	2.284.800	27.417.600
Asistente administrativa	\$ 72.000	\$ 6.000	60.102	55.628	55.628	6.678	24.960	331.995	931.995	11.997.546
TOTAL	\$ 252.000	\$ 21.000	195.102	180.578	180.578	21.678	87.360	1.116.795	3.216.795	39.415.146

Figura 16. Nomina administrativa

Fuente: los autores

Tabla 16

Proyección de presupuesto de nómina administrativa

Presupuesto de Nomina			
NOMINA DE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ADMINISTRACION			
Gerente	18.000.000	19.044.000	20.148.552
Secretaria auxiliar contable	8.013.600	8.478.389	8.970.135
TOTAL NOMINA	26.013.600	27.522.389	29.118.687
Seguridad Social	5.418.000	5.732.244	6.064.714
Parafiscales	2.341.224	2.477.015	2.620.682
Prestaciones (prima, vacaciones e intereses cesantías)	3.475.389	3.676.961	3.890.225
Cesantías	2.166.933	2.292.615	2.425.587
total parafiscales y prestaciones	13.401.546	14.178.835	15.001.208
TOTAL	39.415.146	41.701.224	44.119.895

Fuente: los autores

Tabla 17

Costos fijos administrativos

COSTOS	Valor	Periodicidad
Agua	50.000	Mes
Luz	55.000	Mes
Teléfono –Internet	120.000	Mes
Total servicios	225.000	
Arriendo Oficina	500.000	Mes
Honorarios Contador	400.000	Mes
Cámara de cio	250.000	Año
Aseo	50.000	Mes
Otros costos	150.000	Mes
Total Costos	1.575.7000	Mes
Administrativos		

Fuente: los autores

Por ser empresa lucrativa debe pagar impuesto de renta del 33%. El impuesto de Industria y comercio por la actividad; la tarifa aplicable es del 9.66/1000.

Gastos de Personal por Nómina Operativa (Ventas y Producción)

Los costos que se tiene para la prestación de las asesorías es el pago realizado a los consultores, que este caso son cuatro de los socios capitalistas. A los consultores se vincularan

directamente a la empresa con un salario (tabla 19) y se le cancelara las prestaciones de ley (tabla 20), para así ellos tengan estabilidad laboral dentro de la empresa.

El valor de cancelación de cada consultor es de \$1.400.000 al mes más prestaciones:

Gastos de Puesta en Marcha

Para llevar a cabo este plan de negocio a continuación se determina la inversión inicial tanto de activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

Para poder dar cumplimiento a la demanda de las actividades requeridas por las empresas, se necesita la siguiente inversión:

Activos Fijos

Los activos fijos están representados en la compra de equipos (tabla 21) de cómputo, muebles y enseres (tabla 22) necesarios para la prestación de los servicios y administración del negocio.

Activos Diferidos

Es fundamental que toda empresa antes de comenzar sus actividades, deba realizar estudios previos tales como ubicación de zona y oficina, estudios de mercadeo, publicidad, constitución legal y formación de la empresa. Para tal efecto se debe tener en cuenta los siguientes gastos pre-operativos:

Tabla18

Presupuesto de Costos Administrativos.

Presupuesto de Costos Administrativos			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Honorarios Contador	4.800.000	4.982.400	5.171.731
Arriendo Oficina	6.000.000	6.228.000	6.464.664
Servicios Públicos	2.700.000	2.802.600	2.909.099
Publicidad		1.200.000	1.245.600
Depreciaciones	3.055.000	3.055.000	3.055.000
Diferidos	4.083.333	4.083.333	4.083.333
Aseo y cafetería	600.000	622.800	646.466
Otros gastos	1.800.000	1.868.400	1.939.399
Gastos legales		250.000	264.500
Industria y Cio	1.739.672	1.840.573	1.947.326
TOTAL COSTOS	24.778.006	26.933.107	27.727.119
FIJOS			

Fuente: los autores

Tabla 19

Nómina de Área de Ventas

CARGO	PERFIL	N°	No días	Salario	Auxilio de	Total
		PERSON	trabajados	Básico	transporte	Salario
CONSULTOR	CON	1	30	1.400.000	-	1.400.000
1	EXPERIENCIA					
CONSULTOR	CON	1	30	1.400.000	-	1.400.000
2	EXPERIENCIA					
CONSULTOR	CON	1	30	1.400.000	-	1.400.000
3	EXPERIENCIA					
TOTAL		3		4.200.000	-	4.200.000

Fuente: los autores

Tabla 20

Porcentaje aportes de Ley.

APORTES DE LEY	%	
RETENCIONES NOMINA (salud y pensión)	8,00%	TRABAJADOR
PARAFISCALES	30,0%	EMPLEADOR
PRESTACIONES SOCIALES(- CENSANTIAS)	13,49%	EMPLEADOR
CESANTIAS	8,33%	EMPLEADOR
TOTAL	51,8%	EMPLEADOR

Fuente: los autores

Tabla 21

Lista de equipos.

Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor total
COMPUTADOR PORTATIL SONY	4	2.500.000	10.000.000
COMPUTADOR DESKTOP	1	1.600.000	1.600.000
VIDEO BEAM	1	950.000	950.000
IMPRESORA HEWLETT PACKARD	2	385.000	770.000
TELEFONOS	2	65.000	130.000
TELEFONO FAX	1	350.000	350.000
Total			13.800.000

Fuente: los autores

Tabla 22

Lista de muebles y enceres

Descripción	Unidades	Valor	Valor total
		Unitario	
Escritorio Ejecutivo	1	450.000	450.000
Escritorio auxiliar	1	350.000	350.000
Sillas	4	75.000	300.000
Sofá	1	450.000	450.000
Archivador	1	600.000	600.000
Tablero en acrílico	2	250.000	500.000
Mesa de reuniones	1	300.000	300.000
Total			2.950.000

Fuente: los autores

Tabla 23

Activos Diferidos.

Activos Diferidos	
Concepto	Monto
Gastos Legales y constitución	800.000
Gastos de Mezcla de Mercadeo	9.620.000
Total	10.420.000

Fuente: los autores

Capital de Trabajo

El capital de trabajo (tabla 24), se refiere al monto inicial necesario con el que se debe contar para poder cubrir el primer mes de los costos y gastos operativos de funcionamiento, mientras el proyecto logra estabilizarse.

El total de la Inversión del proyecto es de \$ 35.112.800

Gastos Anuales de Administración

Para los años siguientes los salarios se incrementan de acuerdo al IPC de los salarios impuesto por el gobierno de 5.8%: A continuación se observa (tabla 25) las proyecciones de los salarios para los tres periodos de análisis.

Organismos de Apoyo

Aun cuando la empresa velará por buscar apoyo de diversas entidades de apoyo existentes en el país como lo son MIPYMES, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Connect, Proexport,

Fedesarrollo etc., y es una probabilidad como fuente de financiación en la cual creemos e invertimos también somos realistas en el sentido de tener que hacer contribuciones por parte de los socios y acceder a un crédito bancario que permita solventar los gastos de puesta en marcha del negocio. Para ello explicaremos a continuación las características de la composición económica inicial.

Inicialmente la empresa, contará con recursos económicos que se obtendrán del aporte de los cuatro socios capitalistas harán al iniciar el negocio; cada uno de ellos aportará **\$5.000.000** millones de pesos, para un total de **\$20.000.000 millones de pesos.**

Tabla 24

Capital de trabajo:

Capital de trabajo	
Concepto	Monto
Gastos de Nomina (primer mes)	6.767.800
Gastos operativos (primer mes)	1.175.000
Total	\$ 7.942.800

Fuente: los autores

Tabla 25

Presupuesto Nomina Ventas.

Presupuesto de Nomina Ventas			
NOMINA DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Consultor 1	16.800.000	17.774.400	18.805.315
Consultor 2	16.800.000	17.774.400	18.805.315
Consultor 3	16.800.000	17.774.400	18.805.315
TOTAL NOMINA	50.400.000	53.323.200	56.415.945
Seguridad Social	10.145.520	10.733.960	11.356.529
Parafiscales	4.536.000	4.799.088	5.077.435
Prestaciones (prima, vacaciones e intereses cesantías)	6.804.000	7.198.632	7.616.152
Cesantías	4.198.320	4.441.822	4.699.448
total parafiscales y prestaciones	25.683.840	27.173.502	28.749.564
TOTAL	76.083.840	80.496.702	85.165.509

Fuente: los autores

Aspectos Financieros

Proyecciones Financieras



SIMULADOR_FINAN
CIERO_UNIVERSIDAI

(Click para visualizar)

Supuestos Generales

Emprender Consultores parte de la proyección de ventas dada por paquetes de asesoría. No se asigna un porcentaje de incremento en el comportamiento de las ventas, se realiza manual ya que el crecimiento está dado por el tiempo de asesoría pactado con el cliente, se establece un promedio de 9 horas por paquete de asesoría.

Balance General

La empresa cuenta con una inversión total de \$ 35.512.800, una inversión corto plazo de \$ 20.512.800 y una inversión a largo plazo de \$ 15.000.000.

El financiamiento total de la empresa es de \$ 35.512.800, donde se incluye los gastos administrativos y de nómina para para el primer mes de operaciones.

El total de activos fijos corresponde a \$ 35.112.800 y la suma de las obligaciones financieras que es de \$ 15.000.000 (pasivo), más el capital social que es de \$20.112.800 (patrimonio) corresponde a \$ 35.512.800, nótese que en el balance se cumple el principio básico de la contabilidad donde el activo siempre tiene que ser igual al pasivo + patrimonio.

Estado de Resultados

Para el primer año de operaciones de Emprender Consultores, nótese que se adquiere una utilidad bruta de \$ 137.511.860, sin embargo no se presentan utilidades distribuibles hasta el

tercer año de operaciones de Emprender Consultores, donde la utilidad del plan de negocios es \$ 5'851.935, con incrementos considerables en los siguientes años.

Flujo de Efectivo

La evolución del efectivo generado por Emprender Consultores, durante los dos primeros años, es un saldo neto no relevante, ya que corresponde apenas al tiempo de acreditación de la empresa, sin embargo cabe destacar que la empresa mantiene la cartera al día gracias a la correcta segmentación de mercado. Nótese que en año y medio se recupera la inversión inicial.

Análisis de Punto de Equilibrio

El margen de contribución promedio generado por el servicio 1, el paquete de asesoría estimando las 9 horas semanales de asesoría a un cliente con un costo total del paquete de \$ 10.800.000, tiene un margen de participación en ventas del 100%, Para lograr el punto de equilibrio Emprender Consultores debe lograr mantener un promedio de ventas 14 paquetes de asesoría, a un costo promedio de \$10.388.500, a partir de este nivel de ventas se empieza a generar utilidades representativas para la empresa.

Indicadores Financieros

La tasa mínima de rendimiento que espera Emprender Consultores es del 20% Con una inversión inicial de \$35.112.800

Fuentes de Financiación

Para contar con el monto requerido para la inversión, será necesario contar con la financiación de **\$15.000.000** millones de pesos a un plazo de 5 años (tabla 25), con una tasa de interés del 21.5% EA; esta financiación se solicitara a una entidad bancaria de Bancolombia, con el siguiente plan de crédito.

Tabla 26

Plan de Amortización de Crédito

PLAN DE AMORTIZACION DE CREDITO A LARGO PLAZO					
CONDICIONES					
CUANTIA	23.000.000				
PLAZO	5				
TASA DE INTERES	21,50%				
AMOTIZACION	AÑO				
ANUAL	SALDO	INTERES	CUOTA	AMORTIZACION	TASA
0	23.000.000	-	-	-	0,215
1	18.400.000	4.945.000	9.545.000	4.600.000	0,215
2	13.800.000	3.956.000	8.556.000	4.600.000	0,215
3	9.200.000	2.967.000	7.567.000	4.600.000	0,215
4	4.600.000	1.978.000	6.578.000	4.600.000	0,215
5	-	989.000	5.589.000	4.600.000	0,215

Fuente: los autores

Conclusiones

El desarrollo del proyecto Emprender Consultores no solo fomenta el espíritu emprendedor, también consolida la filosofía de la Universidad, haciendo parte activa e integral del desarrollo de las pymes en la visión exportadora de nuestros compañeros emprendedores.

En la identificación del problema se logra establecer que las exportaciones de la pymes países como Taiwán, Italia y Corea superan el cincuenta por ciento, para el año 2011, mientras que en Colombia solo alcanza el veinte por ciento, por lo tanto la asesoría integral para las pymes se hace necesario, ya que estas son en gran medida responsables del desarrollo económico del país.

La carencia de asesoría personalizada de los programas de gobierno como Expopyme, para las pymes en el proyecto de internacionalización, permite que el proyecto de Emprender Consultores contribuya al proceso de internacionalización, gracias al enfoque y fortalecimiento en todas y cada una de las áreas de la pyme en su proceso de exportación.

Se evidencia del estudio de mercado realizado, que existe una necesidad real de las empresas de contratar servicios externos de consultoría que fortalezcan las diferentes áreas de las organizaciones, especialmente el área de mercadeo donde si bien cierto las empresas foco para el desarrollo del proyecto no cuentan con un plan muy bien estructurado de mercadeo, manejan vagamente la promoción de su servicios y productos, por tanto, hay una demanda real del servicio ofrecido.

Se identifica la oportunidad de negocio para Emprender Consultores en el mercado creciente de pymes constituidas, gracias la afirmación que realiza el presidente para Latinoamérica de la consultoría en tercerización de servicios, al asegurar que el futuro está en la

tercerización KPO, como firma consultora seremos líderes en adoptar e implementar los elementos de KPO en las Pymes.

La coyuntura económica actual de Colombia, estimula al emprendimiento empresarial al existir tasas de interés adecuadas para lograr el capital necesario para iniciar la empresa, manteniendo unos niveles de endeudamiento óptimos.

Finalizado el proyecto se observa una viabilidad a nivel financiero, reportándose ganancias y valor para los socios emprendedores. Es necesario para comenzar el proyecto contar con una inversión inicial de treinta y cinco mil millones de pesos, inversión que se recupera de acuerdo al análisis financiero en año y medio, con ganancias distribuibles al tercer año, con incrementos considerables durante los próximos tres años.

El valor presente neto, VPN, es positivo, el TIR es mayor a la tasa de rendimiento esperada, lo cual, favorece la idea de que el proyecto es factible, atractivo y rentable.

Para el tercer año, la empresa tiene una razón de liquidez de 3,135 lo que indica que la empresa puede cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, y en los siguientes años su liquidez aumenta.

Referencias

Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos, Portafolio, (2011). Disponible:

http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-26974

Boletín trimestral de servicios, (2012) DANE, IV trimestre del 2011, Recuperado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IVtrim_11.pdf.

Businesscol. (2012) Entidades de apoyo para pymes. Recuperado de

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/entidades.htm>

Caballero Valdés O, Rojas Benítez J. y Perón González S. (1998) La consultoría: servicio de una nueva tendencia. Aspectos teóricos/ (p. 9- 18). En: Ciencia de la Información. No. 4; Vol. 29; (78p.)

Cámara de Comercio de Bogotá – Centro Nacional de consultoría (2008) Causas de la liquidación de empresas de Bogotá. Recuperado de:

http://camara.ccb.org.co/documentos/4440_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_2.pdf.

Cámara de comercio de Bogotá, (2010) Comportamiento de la Economía de Región en el 2010, Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca, No. ISSN: 2027 – 4726.

Cámara de comercio de Bogotá, (2011) Bogotá Exporta Boletín No. 25, Sector de Manufacturas, Recuperado de:

http://camara.ccb.org.co/documentos/8749_boletin_bogota_exporta_25_sector_manufactura.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá, (2011) Boletín No. 6 -8448- Dirección de Estudios e Investigaciones, Dinámica Empresarial Bogotá – Cundinamarca.

Cámara de comercio de Bogotá, (2011) Comportamiento de la Economía de Región en el primer semestre de 2011, Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca, No. 13 ISSN: 2027 – 4726.

Cámara de Comercio de Bogotá, Observatorio de la Región Bogotá – Cundinamarca, (2011), ISSN 2027 – 4726.

Confecamaras. Julián Domínguez Rivera. Empresas Creadas. (2012), recuperado de:

www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=227:empresas-creadas-2011&catid=38:catnoticiaprincipal

Experts KPO La India, Whatisthe KPO, KPO Future, Recuperado de: www.kpoexperts.com/kpo-india/whay-kpo.htm

Ferrell L. (2006) Estrategia de Marketing. Cengage Learning Editores, recuperado de: http://books.google.com.co/books?id=02TcdnCCaKwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_b_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Garma L. (2008). KPO: ¿Una extensión del “*Outsourcing*” de procesos?, grupo Delaware, Recuperado de: <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=189970>

Gartner J. (2009), Conociendo los sectores de clase mundial de Colombia, Recuperado de: <http://www.jggartner.com/2009/03/conociendo-los-sectores-de-clase.html>

Harrington (1997) "ADMINISTRACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO" McGraw Hill.

Hechavarría Kindelán A. (2002) *Las consultorías de información*. Apuntes de un plan de marketing. Ciudad de la Habana: Instituto de Información Científica y Tecnológica, p 20.

Hernández G. (2006) *Diccionario de Economía*, Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia

Imai M (1998) "COMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO". McGrawHill.

IMD, World Competitiveness Center, 2011 *Rankings*, Recuperado de: http://www.imd.org/research/publications/wcy/wcy_book.cfm

Invierta en Colombia, Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia, Disponible: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>.

Ministerio de Comercio, Tercerización de procesos de negocio BPO&O. (año) (s.f.). *Desarrollando el sector BPO&O como uno de clase mundial*. Recuperado de: www.mincomercio.gov.co/ptp/publicaciones.php?id=18292

Plan de desarrollo Nacional de Colombia 2010-2014, recuperado de: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pI%3D&tabid=1238>

Portal Empresarial Colombiano. (2012). Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>

Pullana Silva D. (s.f) PYMES Exportadoras de Colombia. Recuperado 2012 de <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>

Ranking (2011-2012), líderes Consultoría Gerencial en Colombia, Recuperado de:

<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-lideres-consultoria-gerencial-de-Colombia.html>

Rodríguez A. (2012). *La Realidad de la Pyme Colombiana*. Recuperado de:

<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

Salcedo Castillo O. (s.f) Desafíos semejantes en escenarios diferentes, Universidad Sergio

Arboleda, Recuperado de:

http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/directorio_bogota.htm