

1-1-2006

Creación de una microempresa de consultoría en mercadeo, para las pequeñas empresas productoras y/o comercializadoras de suéteres en tejido de punto para dama, localizadas en la ciudad de Bogotá D.C., e interesadas en exportar hacia la ciudad de Panamá

Clara Emilia Alvarado Fernández
Universidad de La Salle, Bogotá

Clara Marcela Hernández Hernández
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Alvarado Fernández, C. E., & Hernández Hernández, C. M. (2006). Creación de una microempresa de consultoría en mercadeo, para las pequeñas empresas productoras y/o comercializadoras de suéteres en tejido de punto para dama, localizadas en la ciudad de Bogotá D.C., e interesadas en exportar hacia la ciudad de Panamá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1137

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE CONSULTORÍA EN MERCADEO, PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS DE SUÉTERES EN TEJIDO DE PUNTO PARA DAMA, LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DC., E INTERESADAS EN EXPORTAR HACIA LA CIUDAD DE PANAMÁ.

CLARA EMILIA ALVARADO FERNÁNDEZ
CLARA MARCELA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2006

CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE CONSULTORÍA EN MERCADEO, PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS DE SUÉTERES EN TEJIDO DE PUNTO PARA DAMA, LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DC., E INTERESADAS EN EXPORTAR HACIA LA CIUDAD DE PANAMÁ.

CLARA EMILIA ALVARADO FERNÁNDEZ
CLARA MARCELA HERNANDEZ HERNANDEZ

Trabajo de Grado

Luis Eduardo Mutis Alvarez
Director Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2006

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS BÁSICOS DEL ANTEPROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	1
1.1. TEMA	1
1.2. TÍTULO	1
1.3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
1.4. SUBLINEA DE INVESTIGACION	1
1.5. RELACION DEL TEMA DE INVESTIGACION CON ADMINISTRACION	1
1.6. RELACION DE LA SUBLINEA DE INVESTIGACION CON EL PROBLEMA	2
1.7. PROBLEMA	2
1.7.1. Diagnóstico	2
1.7.2. Planteamiento	2
1.8. FORMULACION	6
1.9. OBJETIVOS	6
1.9.1. Objetivo general	6
1.9.2. Objetivos específicos	7
1.10. MARCO DE REFERENCIA	8
1.10.1. Micro y pequeñas empresas	8
1.10.1.1. Definición	9
1.10.1.2. Características de las micro y pequeñas empresas	9
1.10.1.3. Las pequeñas empresas en Colombia	10
1.10.1.4. Situación Actual	10
1.10.1.5. Problemas que normalmente presentan las pequeñas empresas	11
1.10.1.6. Situación proyectada	11
1.10.1.7. La Micro y la Pequeña empresa creció 4% durante el 2004	12
1.10.2. Nueva ley MIPYME (Ley 905 del 2 de agosto de 2004)	14
1.10.2.1. La Ley MIPYME y su entorno favorable	15
1.10.3. Consultoría	17
1.10.3.1. Finalidad de la consultoría	18
1.10.3.2. Características de la consultoría	18
1.10.3.3. Razones genéricas para acudir a una consultoría	19
1.10.3.4. Tipos de organizaciones de consultoría.	20
1.10.3.5. Proceso de la Consultoría.	20
1.10.3.6. La consultoría en la gestión de la comercialización	21
1.10.3.7. La consultoría en la dirección de la micro y la pequeña empresa	21
1.10.3.8. Problemas especiales de las pequeñas empresas	22
1.10.3.9. Diferencia entre la consultoría y la asesoría.	22
1.10.3.10. Sectores económicos.	23

1.10.4. Clasificación de las Pymes	23
1.10.4.1. Principales sectores	24
1.10.4.2. Número de establecimientos	24
1.10.4.3. Micro establecimientos y empleo	25
1.10.4.4. Participación de las micro y pequeñas empresas en las exportaciones	25
1.10.4.5. Ventas	25
1.10.4.6. Antigüedad	26
1.10.4.7. Gastos en innovación y desarrollo	26
1.10.4.8. Calificación de calidad	26
1.10.4.9. Financiamiento	26
1.10.5. Datos de interés sobre las mipymes en Colombia	27
1.10.5.1. Establecimientos	27
1.10.5.2. Empleo	27
1.10.5.3. Sector manufacturero de la micro y la pequeña empresa	27
1.10.5.4. Exportadores pequeños empresarios	27
1.10.5.5. Posición competitiva del pequeño empresario	27
1.10.5.6. Sectores y productos principales del pequeño empresario en colombiana.	28
1.10.5.7. Políticas de promoción y fomento	28
1.10.6. Plan de negocios	28
1.10.6.1. ¿Pero, que es un plan de negocio?	30
1.10.6.2. ¿Y, Para que sirve el plan de negocio?	30
1.10.7. Análisis del mercado	30
1.10.7.1. Análisis del sector y de la compañía	31
1.10.7.2. Análisis del mercado propiamente dicho	31
1.10.8 Análisis técnico	36
1.10.8.1. Análisis del producto	37
1.10.8.2. Equipos y maquinarias	38
1.10.8.3. Distribución de planta	38
1.10.8.4. Plano de producción	38
1.10.8.5. Sistemas de control	39
1.10.9. Análisis administrativo	39
1.10.9.1. Grupo empresarial	39
1.10.9.2. Personal ejecutivo	40
1.10.9.3. Organización	40
1.10.9.4. Empleados	40
1.10.9.5. Organizaciones de apoyo	40
1.10.10. Análisis legal y social	40
1.10.10.1. Aspectos legales	41
1.10.10.2. Aspectos de legislación urbana	41
1.10.10.3. Análisis ambiental	41
1.10.10.4. Análisis social	41
1.10.11. Análisis Económico	42
1.10.11.1. Inversión en activos fijos	42
1.10.11.2. Inversión en capital de trabajo	42
1.10.11.3. Presupuesto de ingresos	43
1.10.11.4. Presupuesto de materia primas, servicios e insumos	43

1.10.11.5. Presupuesto de personal	43
1.10.11.6. Presupuesto de otros gastos	44
1.10.11.7. Deducciones tributarias	44
1.10.11.8. Análisis de costos	44
1.10.12. Análisis de valores personales	45
1.10.13. Análisis financiero	45
1.10.13.1. Flujo de caja	45
1.10.13.2. Estado de resultados	46
1.10.13.3. Balance	46
1.10.14. Análisis de riesgos e intangibles	47
1.10.14.1. Riesgos de mercado	47
1.10.14.2. Riesgos técnicos	47
1.10.14.3. Riesgos económicos	48
1.10.14.4. Riesgos financieros	48
1.10.15. Evaluación integral del proyecto	48
1.10.15.1. Evaluación de contado	49
1.10.15.2. Análisis de sensibilidad	49
1.10.15.3. Análisis de estructura financiera	49
1.10.15.4. Evaluación integral	49
1.10.16. Aspectos relacionados con el país de interés	50
1.10.16.1. Mapa geográfico de Panamá	50
1.10.16.2. Mapa Geográfico Ciudad de Panamá	51
1.10.16.3. Información socio-económica de Panamá	51
1.10.16.4. Mapa geográfico de Colombia	52
1.10.16.5. Mapa geográfico de Bogotá	53
1.10.16.6. Información socio-económica de Colombia.	53
1.10.16.7. Comercio bilateral.	54
1.10.16.8. Acuerdos comerciales	55
1.10.16.9. Aranceles y otros impuestos a las importaciones	56
1.11. MARCO CONCEPTUAL	57
1.12. METODOLOGÍA	63
1.12.1. Tipo de estudio	63
1.12.2. Método de investigación	64
1.12.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información	64
2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	65
2.1. ANALISIS DEL MERCADO	65
2.1.1. Análisis del sector de la compañía	65
2.1.1.1. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector	65
2.1.1.2. Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, etc.	66
2.1.1.3. Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector	67
2.1.1.4. Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector	67
2.1.1.5. Rivalidades existentes entre los competidores	67
2.1.1.6. Poder de negociación de clientes y proveedores	68
2.1.1.7. Amenaza de ingreso de nuevos servicios o servicios sustitutos	68
2.1.1.8. Amenaza de ingreso de nuevos negocios	68
2.1.2. Análisis del mercado propiamente dicho	68
2.1.2.1. Servicio	68

2.1.2.2. Clientes	70
2.1.2.3. Competencia	71
2.1.2.4. Tamaño del mercado global	72
2.1.2.5. Tamaño de mi mercado	73
2.1.3. Plan de mercadeo y otros aspectos	75
2.1.3.1. Estrategia de precio.	75
2.1.3.2. Estrategia de venta	77
2.1.3.3. Estrategia promocional	78
2.1.3.4. Estrategia de distribución	79
2.1.3.5. Políticas de servicios	79
3. ANÁLISIS TÉCNICO	80
3.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA	80
3.1.1. Especificaciones del servicio	80
3.1.2. Proceso tecnológico	80
3.1.3. Diagrama básico del flujo	80
3.1.4. Materias primas básicas	82
3.1.5. Condiciones de operación	82
3.1.6. Condiciones de calidad	82
3.2. FACILIDADES	82
3.2.1. Ubicación geográfica exacta de la planta	82
3.2.2. Facilidades de servicios	82
3.2.3. Posición relativa a proveedores y clientes	82
3.2.4. Legislación local (regulaciones)	83
3.2.5. Área requerida	83
3.2.6. Ventilación, iluminación	83
3.2.7. Vías de acceso	83
3.2.8. Puertas	83
3.2.9. Servicios higiénicos	83
3.3. EQUIPOS	83
3.3.1. Especificación del proceso	83
3.3.2. Tipos de equipos	84
3.3.3. Necesidades de infraestructura	84
3.3.4. Formas de operación	84
3.4. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	84
3.5. PLAN DE PRODUCCIÓN, PLAN DE CONSUMO, PLAN DE COMPRAS	85
3.5.1. Sistemas de control	85
3.5.1.1. Procesos críticos en calidad en el servicio de Consultoría	85
3.5.1.2. Puntos de inspección de calidad	85
3.5.1.3. Equipos de control de calidad	85
3.5.1.4. Procesos críticos en costos	85
3.5.1.5. Puntos críticos en costos	86
3.5.1.6. Puntos de inspección en costos	86
3.5.1.7. Personal para control de costos	86
4. ANALISIS ADMINISTRATIVO	87
4.1. ORGANIGRAMA DE SERVICONSULTORÍAS LTDA.	87
4.2. PLANTA DE PERSONAL SERVIASESORIAS LTDA	88
5. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL	89

5.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD	89
5.2. CREACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS	90
5.2.1. Persona Jurídica	90
5.2.1.1. Minuta y escritura publica	90
6 ANÁLISIS ECONÓMICO	94
6.1. INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	94
6.2. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	94
6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS	95
6.4. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS	95
6.5. PRESUPUESTO DE PERSONAL	95
6.6. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	95
6.7. DEDUCCIONES TRIBUTARIAS	95
6.8. ANÁLISIS DE COSTOS	96
7. ANALISIS DE VALORES PERSONALES	97
7.1. ¿SE AJUSTA O NO, EL NEGOCIO A LA ESCALA DE VALORES ÉTICOS Y MORALES DEL GRUPO EMPRESARIAL?.	97
7.2. ¿PUEDE EL NEGOCIO TENER RECHAZO DE LA COMUNIDAD POR CONTRARIAR VALORES ÉTICOS Y/O MORALES DE LA COMUNIDAD?.	97
7.3. ¿AFECTARÁ EL NEGOCIO SU IMAGEN COMUNITARIA?.	97
7.4. ¿DIFICULTADES FAMILIARES ASOCIADAS CON LA MARCHA DEL NEGOCIO?	98
7.5. ¿POSIBLES INCOMPATIBILIDADES CON LOS SOCIOS?	98
7.6. ¿POSIBLES ACCIONES DE CONFLICTO DE INTERÉS?	98
7.7. ¿PUEDE EL NEGOCIO AFECTAR SU SITUACIÓN TRIBUTARIA PERSONAL?	98
7.8. EFECTOS DEL NEGOCIO SOBRE OTROS NEGOCIOS.	98
7.9. EFECTOS DEL NEGOCIO SOBRE SITUACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES.	99
8. ANÁLISIS FINANCIERO	100
8.1. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	100
8.2. FLUJO DE CAJA	100
8.3. ESTADO DE RESULTADOS	101
8.4. BALANCE	101
9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	102
9.1. RIESGOS DE MERCADO	102
9.1.1. Cambios desfavorables en el sector	102
9.1.2. Surgimiento de mejores servicios	102
9.1.3. Reducción del número de clientes	102
9.1.4. Riesgos técnicos	103
9.1.4.1 Desarrollo oportuno del servicio	103
9.1.4.2. Fuentes de materias primas e insumos	103
9.1.4.3. Obsolescencia de equipos	103
9.1.4.4. Problemas de mantenimiento de equipos	103
9.1.4.5. Servicios auxiliares (agua, electricidad)	103
9.1.5. Riesgos económicos	104
9.1.5.1. Reducción del precio del servicio de consultoría	104

9.1.5.2.	Incremento en el costo de materias primas e insumos	104
9.1.5.3.	Crecimiento del valor de los equipos	104
9.1.5.4.	Cambios en los costos laborales	104
9.1.6.	Riesgos financieros	105
9.1.6.1.	Demoras en los aportes de los socios	105
9.1.6.2.	Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias	105
9.1.6.3.	Incremento en el costo de capital	105
9.1.6.4.	Exigencias sobre garantías, reciprocidades	105
9.1.6.5.	Reducción en los períodos de pago del préstamo	105
10.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	106
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS Y PRELIMINARES	

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Diagnóstico para el Planteamiento del problema	2
Tabla 2. Empresas en América del Sur	10
Tabla 3. Microestablecimientos y empleo	25
Tabla 4. Información socio-económica de Panamá	51
Tabla 5. Información socio-económica de Colombia	53
Tabla 6. Empresas en las que se realizó el sondeo	73
Tabla 7. Mercado global que se logra en el período	74
Tabla 8. Volumen de ventas	75
Tabla 9. Margen de utilidad neta	75
Tabla 10. Resumen del análisis	77
Tabla 11. Planta de personal	88
Tabla 12. Inversión en activos fijos	94
Tabla 13. Análisis de costos	96

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Mapa geográfico de Panamá	50
Figura 2. Mapa geográfico Ciudad de Panamá	51
Figura 3. Mapa geográfico de Colombia	52
Figura 4. Mapa geográfico de Bogotá	53
Figura 5. Diagrama de flujo	81
Figura 6. Plano de Oficina	84
Figura 7. Organigrama de Serviconsultorías Ltda.	87

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. INGRESOS Y DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

Anexo B. FLUJO DE CAJA AÑO 1

Anexo C. FLUJO DE CAJA AÑO 2

Anexo D. FLUJO DE CAJA AÑO 3

Anexo E. FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO

Anexo F. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG) AÑO 1

Anexo G. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG) AÑO 2

Anexo H. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG) AÑO 3

Anexo I. ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (PYG)

Anexo J. BALANCE GENERAL PROYECCION AÑO 1

Anexo K. BALANCE GENERAL PROYECCION AÑO 2

Anexo L. BALANCE GENERAL PROYECCION AÑO 3

Anexo M. PAGOS ANUALES AÑOS 1, 2 y 3

Anexo N. CALCULOS DETALLADOS DE PERSONAL POR NOMINA AÑO 1

Anexo O. CALCULOS DETALLADOS DE PERSONAL POR NOMINA AÑO 2

Anexo P. CALCULOS DETALLADOS DE PERSONAL POR NOMINA AÑO 3

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Vo. Bo. Director

Bogotá, agosto 2006

RESUMEN EJECUTIVO

Serviconsultorías Ltda se establecerá en Bogotá, Colombia, con el propósito de prestar servicios de consultoría a pequeñas empresas productoras y comercializadoras de prendas elaboradas en tejido de punto

Los servicios de consultoría brindados, permiten a las pequeñas empresas estar preparadas para la exportación de productos elaborados en tejido de punto a la ciudad de Panamá.

El grupo consultor gestor está conformado por Clara Emilia Alvarado y Clara Marcela Hernández, quienes tienen experiencia en el manejo de consultorías anteriores, actividades comerciales para consecución de clientes, evaluación de proyectos, planteamiento e implementación de soluciones y administración de riesgos, además de conocer el sector al cual se pretende vender el servicio de Consultoría y el país destino de los productos a exportar por parte de las pequeñas empresas mencionadas.

Serviconsultorías Ltda., requiere una inversión total de \$10.000.000, que son aportados en efectivo por cada uno de los socios, por partes iguales.

La oportunidad de crear empresa es clara, pues no existe ninguna empresa de consultoría creada para brindar servicios a las pequeñas empresas, que buscan afanosamente una solución a sus inconvenientes monetarios y el riesgo de cierre de sus compañías.

Se elaboran proyecciones financieras para tres años, dentro de las que se puede concluir que la empresa supera con facilidad las ventas requeridas en el punto de equilibrio.

INTRODUCCION

Crear empresa no es un fenómeno de estos tiempos, siempre lo ha sido; a través de ella se han consolidado sociedades enteras, en torno a ella se han articulado y fortalecido modelos políticos y económicos, ella, la creación de empresas, hace parte del acervo cultural de muchos pueblos, asumida como una acción legítimamente intencional del hombre por mejorar, progresar y por encontrar alternativas de desarrollo para la sociedad. Se requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio empresarial, sobretodo en el nivel de las pequeñas empresas. Al respecto, se ha ido reconociendo cada vez más este sector, ya que contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente.

Por otra parte, dado los cambios que se producen en la economía mundial, ningún país puede quedarse aislado, la tendencia a la formación de bloques económicos está determinada precisamente por la necesidad de la ampliación de los mercados donde las empresas puedan colocar el excedente de su capacidad productiva, ya que en el tiempo por el mejoramiento de dicha capacidad; producto del uso de tecnología y por el proceso de acumulación de capital, se requiere de segmentos de mercados mayores y de economías de escala. Unas de las razones para que un Gerente acuda a una consultoría es cuando percibe la necesidad de ayuda profesional especializada; sin embargo, una serie de razones genéricas que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor como alcanzar los fines y los objetivos de la organización: Toda consultoría tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar la organización-cliente a alcanzar sus metas.

En las últimas décadas, la economía mundial se ha caracterizado no sólo por los avances tecnológicos sino también por los fenómenos de Globalización e Integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, lo que obliga a las empresas a comprender mejor estos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos. Podemos afirmar que los procesos de Globalización e Integración inciden de manera positiva en nuestra economía por la misma tendencia continua de la internacionalización de los factores de producción. Dada esta tendencia, los países en desarrollo como el nuestro, no pueden influir en el ámbito internacional sino es mediante un proceso de integración, así tenemos la posibilidad de influir concertando alianzas estratégicas a nivel externo y reforzando nuestras políticas e instituciones a nivel interno; lo cual deberá dar salidas a los conflictos internos existentes. La Globalización implica operar con costos relativamente bajos, como si el mundo entero o las regiones más importantes, fueran una sola entidad. Vender lo mismo y de la misma forma traerá como consecuencia un cambio significativo de decidir adoptar nuevas formas de gestión dentro de las empresas enmarcadas en la nueva corriente del mercado global, ya que la base de apoyo de este proceso es un alto nivel de competitividad. Por otro lado, la Integración Económica está orientada a la eliminación de las barreras económicas del comercio de bienes y servicios entre países.

La intención nuestra de crear una empresa de consultoría y asesoría no es más sino la de aumentar el valor de la organización-cliente, y este valor deberá ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente, demostrar que sí es posible si se realizan las acciones conducentes a que hayan más y mejores empresas en la ciudad. Colombia necesita generar verdadero capital social por medio de la actividad empresarial, para lo cual requiere muchas más personas sensibilizadas y orientadas hacia el quehacer empresarial, que inviertan, que innoven, que compitan, que produzcan, que generen riqueza, para mejorar la calidad de vida de la población.

Por otro lado, en el Servicio Comercial, los consultores o las empresas consultoras que se dedican a esta actividad como profesión tienen que cobrar unos honorarios. Desde el punto de vista de la organización-cliente los beneficios obtenidos por la consultaría, deben superar los costos generados por ella, incluidos los honorarios del consultor. Desde el punto de vista del consultor, la consultaría debe ser una actividad rentable. La consultaría puede estar, eso sí, financiada por una política estatal o por organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro.

Queremos llegar a ser una de las mejores empresas líderes en consultoría y asesoría en mercadeo internacional enfocada a las pequeñas empresas de Bogotá que se dediquen a la producción y/o comercialización de suéteres para dama en tejido de punto para optimizar sus recursos y asegurar su posicionamiento en el mundo.

En efecto, con este proyecto debemos dar a conocer la situación actual de las pequeñas empresas en Bogotá con relación al tema de exportación y basándonos en criterios profesionales y personales se persigue alcanzar la motivación de dicho sector empresarial a la inserción de mercados internacionales para buscar mayor rentabilidad y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo, lo cual es posible gracias al apoyo de entidades gubernamentales tales como PROEXPORT, BANCOLDEX, MINCOMEX entre otras.

El proyecto está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva, basándonos en información y datos primarios obtenidos directamente de la realidad y fuentes secundarias como textos, revistas, prensa, WEB, boletines de entidades oficiales, boletines de entidades privadas, informes de comportamiento estadístico. Se trata de establecer algunas variables demográficas, formas de conducta, actitudes, comportamientos concretos y la asociación entre dichas variables en el universo de investigación, para que a partir de este análisis, se pueda enfocar el estudio al desarrollo de servicios que satisfaga y acomode a las necesidades de los clientes.

Desde el punto de vista administrativo-social-económico se pretende que el resultado del proyecto y su ejecución sirva para que las pequeñas empresas se involucren en un contexto de globalización y utilicen racionalmente todos los recursos posibles, ya sean financieros, mercadológicos o empresariales para que su labor y desempeño sean efectivos. Con todo esto la satisfacción para nosotras sería poder brindar apoyo, soluciones gerenciales y administrativas al sector.

1. ASPECTOS BÁSICOS DEL ANTEPROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

1.1. TEMA

Creación de una microempresa de consultoría en mercadeo para el mercado Panameño.

1.2. TÍTULO

CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE CONSULTORÍA EN MERCADEO, PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS DE SUÉTERES EN TEJIDO DE PUNTO PARA DAMA, LOCALIZADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DC., E INTERESADAS EN EXPORTAR HACIA LA CIUDAD DE PANAMÁ.

1.3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación utilizada es de orden teórico- práctico y se refiere a alta gerencia empresarial puesto que la ocupación primordial será el proceso de creación de la empresa, una sensibilización y trabajo coordinado orientado a brindar apoyo para el fortalecimiento de la misma, creación de servicios, realización de diagnósticos, consultorías especializadas y apoyo en soluciones relacionadas con el sector que permitan prepararse efectivamente para competir en el mercado global.

1.4. SUBLINEA DE INVESTIGACION

Plan de Desarrollo Empresarial

1.5. RELACION DEL TEMA DE INVESTIGACION CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Están directamente relacionados, ya que la creación de empresa para apoyar a las pequeñas empresas en el desarrollo del mercadeo internacional es la vía al desarrollo económico, social y profesional para cualquier comunidad que se precie de ponderar la iniciativa de sus miembros y a la vez está enfocada a una actividad humana al servicio del hombre, logrando generar utilidades en el corto, mediano y largo plazo. Además, el enfoque es social, dado éste en el apoyo brindado a las empresas que no cuentan con los conocimientos, ni medios necesarios para mantenerse en el mercado.

1.6. RELACION DE LA SUBLINEA DE INVESTIGACION CON EL PROBLEMA

Un plan de desarrollo empresarial está enfocado a abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia y el bienestar de empleados y clientes. Dentro de esos valores se puede mencionar entre otros el respeto por las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación. Y precisamente al constituir esta empresa se pretende buscar esto.

1.7. PROBLEMA

1.7.1. Diagnóstico

Tabla 1. Diagnóstico para el planteamiento del problema

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación	Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas identificados en 1	Situaciones que pueden darse si se siguen presentando los síntomas identificados en 1 y sus causas en 2	Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las situaciones identificadas en síntomas 1, causas 2, y pronóstico 3.
Aislamiento e inseguridad de las empresas frente los servicio prestados por las empresas actuales y poco sentido de pertenencia	Las empresas optan por conformarse o asociarse informalmente y nunca pueden ampliar sus horizontes hacia el mercado internacional	Poca credibilidad e insatisfacción por parte de las empresas que acuden a estos servicios	Creación de una empresa que brinde consultoría y asesoría en mercadeo hacia Panamá a las pequeñas empresas de Bogotá que produzcan y/o comercialicen suéteres para dama en tejido de punto.
Un alto grado de empirismo, escasos recursos financieros hacen que las empresas no destinen parte de su tiempo a las labores de mercadeo y ayudas tecnológicas.	normalmente caracteriza a las pequeñas empresas, impide que éstas puedan asignar parte de éstos para desarrollar todas las actividades propias del área de mercadeo	Disminución del poder de negociación del país con el resto del mundo.	
La debilidad en temas de mercadeo al interior de las pequeñas empresas influye mucho a la hora de enfrentar la competencia global	Hace que las exportaciones se generen solamente por parte de las grandes empresas y no se presenten posibilidades de crecimiento o estabilidad para las pequeñas y medianas empresas	La no celebración de acuerdos de comercios lo cual puede implicar un importante costo de exclusión; ya que este costo de quedar excluido conduciría a un deterioro de los términos de intercambios del país	
Ausencia de sistemas de operación, especialización y automatización; acompañados de poca tecnología de vanguardia que les permita ser más ágiles y eficientes además de mantenerse al trote de la revolución tecnológica y los cambios que ésta patrocina	No es posible producir eficientemente, es decir, aumentar la calidad, cantidad y presentación de nuestros productos y al mismo tiempo bajar los costos.	No existencia del libre comercio, lo cual implica no tener acceso a mayores posibilidades de oferta y de demanda, no competencia; menor aprovechamiento de las economías de escala, en el marco de mercados más amplios	
Mala o escasa capacitación sobre mercadeo internacional, escasos recursos financieros, bajo volumen de producción y mínimas normas de calidad que no cumplen con los estándares internacionales.	Se pierde posicionamiento, porque no existe una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.	La imposibilidad de que las empresas se orienten hacia el futuro, con una mentalidad a largo plazo y con una estrategia de carácter ofensivo, orientadas al crecimiento, por medio de la innovación y el cambio.	

Fuente: Investigadoras del proyecto.

1.7.2. Planteamiento

Se debe ingresar a los mercados extranjeros, de manera que el país no sea invadido por productos del exterior y se deba dedicar únicamente a comprar y vender productos provenientes del exterior.

Los países están en continuos procesos de importación y exportación, por lo que Colombia no debe mantener sus productos solamente en el mercado nacional, sino que debe buscar otros países para venta de sus productos.

La globalización está dada para que lleguen nuevos productos a Colombia y para que algunos de los nuestros se posicionen en el exterior.

Crear empresa con el paso del tiempo se ha convertido en una actividad desprovista en una gran mayoría de casos de esos ingredientes que la deberían de ubicar en un puesto privilegiado en las acciones del hombre en procura de su bienestar. Hemos sido testigos en las últimas décadas en nuestro país del nivel de degradación al que se ha llegado en torno a esta opción de vida. Crear empresa en Colombia ha representado la “tabla de salvación” para muchos, donde los problemas que le han dado origen son tan variados como las empresas mismas que se han creado. Hemos visto crear empresa para salirle al paso al desempleo, para cubrir altos niveles de incompetencia, para salvarle la vida a otra que se encuentra moribunda por los deficientes manejos administrativos. Se han creado empresas para ocultar la oscura procedencia de dineros, para justificar el despido y el no pago de derechos laborales a muchos buenos trabajadores; la lista podría ser más extensa y preocupante.

Si la creación de empresas se considera como una estrategia para combatir el flagelo del desempleo, antes que convertirse en solución no debe transformarse en un problema mayor para la comunidad. Así como se habla de empleos sanos, también cabe la metáfora para referirse a empresas sanas. Son muchos los planteamientos a manera de disculpas que se han escuchado y esgrimido en los últimos años sobre la imposibilidad casi absoluta de crear empresa en nuestro País y para aquellos que lograron crearla la dificultad casi extrema de mantenerla y fortalecerla. “El régimen tributario en Colombia hace imposible el sueño de crear empresa”, “La falta de regulación de precios impide competir con honestidad”, “El bajo nivel de capacitación de las personas no genera valor agregado a la producción”, “Los trámites excesivos hace casi imposible exportar, lo mismo sucede con la importación”. Seguramente son muchas más las quejas al sistema económico y empresarial del País.

Al margen del análisis que se pueda hacer de cada una de éstos y otros planteamientos, muchos de los cuales pueden tener fundamento, lo cierto es que más de una vez se han utilizado para evadir responsabilidades inherentes al ejercicio de empresario, más de una vez han servido para encubrir ineficiencias en la gestión de las empresas. Y es que en más de una vez, también, el problema no ha sido sólo de falta de conocimientos y experiencia, sino lo que es más grave de falta de compromiso con todo lo que ello involucra y representa. Ese compromiso se nutre de algo esencial como es las ganas y deseos de serlo y vivirlo, de ese apasionamiento que se debe sentir y que debe expresarse en todos y cada uno de los actos que como tal se ejecuten.

Se entiende por mercado el amplio espectro de actividades que va desde la investigación de mercados, la administración de ventas, la publicidad y la distribución, hasta el servicio postventa, es inusual la existencia, dentro de las pequeñas empresas, de unidades organizativas dedicadas a dichas actividades.

La debilidad en temas de mercadeo al interior de las pequeñas empresas influye mucho a la hora de enfrentar la competencia global. La dirección de la micro y la pequeña empresa, aun cuando pueda asignar recursos para esta función, debe establecer un plan de acción en tres escenarios: empresa, sector y país. En el contexto denominado empresa es preciso identificar qué actividades de mercadeo resultan esenciales para la supervivencia de la micro y pequeña empresa. El segundo escenario de acción de la gestión de mercadeo es el sector donde se desempeña la empresa. La estrechez de recursos que normalmente caracteriza a la micro y pequeña empresa impide que ésta pueda asignar parte de éstos para desarrollar todas las actividades propias del área de mercadeo, pero ello no excluye que no pueda conjugar esfuerzos con otras empresas de la cadena en la cual está insertada o del sector en el que opera para producir las colaboraciones y alianzas estratégicas pertinentes. En el tercer escenario llamado país, las pequeñas empresas pueden complementar sus escasos recursos y esfuerzos de mercadeo apoyándose, individualmente o a través de sus respectivos gremios, en el Estado, canalizando recursos disponibles que no tienen mayores riesgos de ser tipificados como subsidios, como son los datos, o informaciones que se pueden conseguir en la red diplomática del país - embajadas y consulados – y en otras instituciones. El uso de la red diplomática para captar y distribuir informaciones sobre los mercados es uno de los instrumentos desarrollados y aplicados en otros países.

Cuando la micro y la pequeña empresa requiere desarrollar relaciones que tengan más continuidad y que sean de largo alcance, con pocos clientes, tales como proveedores de partes y artículos, puede ser conveniente la asignación de recursos específicos para el cultivo de tales relaciones. Este tipo de relación no debe verse como un centro de costos sino como un centro de inversión, ya que puede constituirse en el eslabón necesario para establecer la transferencia de tecnología desde el cliente grande, la cual podría ser capitalizable en los mismos productos que elabora o en otros para nuevos clientes o mercados.

El mercadeo puede facilitar la identificación de la dirección de las preferencias de los consumidores, las líneas de desarrollo tecnológico de la competencia o de los potenciales mercados, por lo que suele ser necesario acudir a la cooperación entre las MIPYMES del sector a través de gremios, del Estado, o en inversiones conjuntas con otras MIPYMES o con sus clientes. Pero las pequeñas empresas enfrentan significativas dificultades que merman sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes como el de compras estatales o los de exportación; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. Precisamente la corrección de todas esas distorsiones en los mercados es la razón que justifica la intervención del Estado, tal como ocurre hoy en los países más avanzados del mundo, no para ser Estado-Empresario, productor de bienes o prestador de servicios sino, más apropiadamente, para facilitar la iniciativa empresarial de los particulares, para cooperar en la creación de oportunidades

económicas y para construir un entorno social, político y económico más propicio al ejercicio de la actividad empresarial.

Las pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de suéteres en tejido de punto, no exportan actualmente sus productos, debido a la mala o escasa capacitación sobre formas de exportación, escasos recursos económicos, bajo volumen de producción y mínimas normas de calidad, que no cumplen con los estándares internacionales. Esto genera que en el país las exportaciones de suéteres se den exclusivamente por parte de las grandes empresas y no se presenten posibilidades de crecimiento o estabilidad para las pequeñas y medianas empresas. Con la apertura y tratados internacionales como el TLC, el mercado nacional se espera sea “invadido” por productos del exterior a mas bajos precios que los nacionales, estando las empresas dependiendo en cierta forma de las ventas en el exterior.

Las pequeñas empresas que fabrican tejido de punto, se han creado en su mayoría por personas que tienen vínculos familiares entre sí y se dedican básicamente a la producción de prendas para colegios y almacenes de “barrio”. Para dicho mercado, los requerimientos en cuanto a calidad y diseño no son muy altos y el volumen de fabricación no supera mensualmente por empresa las 800 prendas mensuales, pero sus ingresos alcanzan a cubrir las necesidades básicas familiares. Por otro lado no se ve la necesidad de marquillado, ni empaque puesto que las ventas son directas, así como tampoco se requiere crear formas de producción muy organizadas y mucho menos formas de contratación de empleados definidas, ni sistemas para acuerdos de venta. Éstas empresas han logrado “sobrevivir” localmente, porque no se ve con claridad que tengan competencia y porque el mercado abarcado es específico, además de que los precios son similares entre sí. El problema principal se genera, debido a que los productos que están ingresando al país llegan a más bajos costos que los nacionales, imposibilitando la competencia no solo en precios, sino en calidad, problema que de no solucionarse lleva a la quiebra de dichas empresas.

Los productos extranjeros elaborados con fibras sintéticas, que están entrando a Colombia y que son originarios de China principalmente; se venden a precios con los cuales es imposible competir, dado que en Colombia no se tiene la cultura de la calidad. En forma comparativa las fibras nacionales y la calidad en la fabricación de las prendas nacionales, es bastante alta en comparación con los productos extranjeros, dichos productos principalmente Chinos, no son productos de calidad y su duración es bastante corta, pero por ser mas baratos son preferidos por los compradores Colombianos. Las empresas Colombianas, dedicada a la fabricación de prendas de vestir elaboradas en fibras sintéticas no pueden competir con los precios de productos Chinos, así nuestra calidad sea superior; es por esto que de continuar la situación, las empresas nacionales están destinadas a desaparecer.

Consideramos que para Facultad de Administración de Empresas uno de los temas principales es fomentar la creación de empresa, de manera que podamos ser generadores de empleo y colaboradores de la economía del país, teniendo en cuenta el enfoque social y ético fortalecido en la Facultad. Para la universidad es importante el que sus estudiantes o egresados creen empresas y las “manejen” de acuerdo con los

principios cristianos, siendo ésta es la mejor manera de mostrar a la sociedad la formación que le da a sus alumnos.

Las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de suéteres para mujer en fibra sintética, no tienen los conocimientos específicos para la exportación de sus productos, que podemos suministrarlos a través de las consultorías planteadas en el trabajo de grado y desarrolladas por la empresa que vamos a crear.

Estamos además colaborando para que las pequeñas empresas mejoren la producción y condiciones de sus productos y amplíen su comercialización, de manera que no dependan únicamente del mercado nacional y sea más factible el mantenerse como empresa ante cambios importantes como la apertura que se avecina.

Elegimos realizar el trabajo en Consultoría para pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de suéteres para mujer en Tejido de punto, ya que una de nosotras tuvo una relación directa con una fábrica de tejido de punto y conoce el sector. Dentro de la consultoría se plantea la exportación de productos a Panamá, debido a que una de las autoras de este proyecto permanentemente viaja a la ciudad de Panamá y tiene contactos vigentes con comercializadoras que se encargarían de distribuir el producto, hacia varias partes del mundo.

El crear empresa requiere que apliquemos todos los conocimientos administrativos y financieros que adquirimos, que demos cumplimiento a la normatividad legal y que asumamos la responsabilidad social que todos tenemos, además de poner a prueba la habilidad y pericia como dueñas y gerentes de nuestra propia empresa.

1.8. FORMULACION

¿Cómo crear una microempresa de consultoría en mercadeo, para las pequeñas empresas productoras y/o comercializadoras de suéteres en tejido de punto para dama, localizadas en la ciudad de Bogotá D.C., e interesadas en exportar hacia la ciudad de Panamá, con el fin de fomentar la exportación y que entren a ser parte de la globalización y que logren mantenerse vivas en los mercados internacionales?

1.9. OBJETIVOS

1.9.1. Objetivo general

A través de un modelo de plan de negocios, analizar la viabilidad de crear una microempresa de consultoría en mercadeo, para las pequeñas empresas productoras y/o comercializadoras de suéteres en tejido de punto para dama, localizadas en la ciudad de Bogotá DC., e interesadas en exportar hacia la ciudad de Panamá.

1.9.2. Objetivos específicos

- Crear un equipo humano estratégicamente conformado, donde cada una de nosotras realice un aporte real y cuantificable al proceso de creación de valor en la empresa, a través del intercambio de conocimientos específicos, para obtener un mejor desempeño en el giro de los negocios.
- Identificar las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir en tejido de punto, por medio de investigaciones en entidades estatales y privadas, para ofrecerles servicios de consultoría en exportación de productos a la ciudad de Panamá.
- Dar a conocer los servicios que ofrecemos, a las pequeñas empresas fabricantes de tejido de punto ubicados en Bogotá, a través de visitas personalizadas y folletos publicitarios, para que nuestros servicios sean contratados.
- Asesorar a las pequeñas empresas en la exportación de productos, por medio del conocimiento de la micro y pequeña empresa, las condiciones de producto exigidas por el país destino y la normatividad, para que los productos sean aceptados en el exterior.
- Brindar servicios de consultoría a las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de tejidos de punto, a través del cumplimiento del servicio, desarrollo del sistema de gestión de calidad, mejoramiento continuo, efectividad de los procesos, exactitud de la información y excelentes relaciones interpersonales, para obtener satisfacción en nuestros clientes.
- Unificar los recursos de cada una de nosotras, a través de aportes económicos y en especie, para crear la empresa de consultoría que nos genere utilidades en forma permanente.
- Definir y distribuir las funciones a realizar por cada una de nosotras al interior de la empresa, a través de la identificación de potenciales individuales, para proyectar una imagen sólida y de respeto y sostener la empresa en el mercado.
- Solicitar asesorías y direccionamientos específicos de creación de empresa a personal especializado en los diferentes temas, a través de la presentación y evaluación del trabajo de grado por parte de la facultad, para constituir la empresa legalmente en enero de 2007.
- Dejar el trabajo de grado en la hemeroteca de la facultad, a través de la entrega del mismo, para que sea tomado como punto de partida para otros trabajos de investigación posteriores o sea desarrollado por otros profesionales, en caso de no contar con los medios requeridos para desarrollar el proyecto.

- Incluir dentro del trabajo de grado, la posibilidad de recurrir a un inversionista para desarrollar el proyecto, siendo específicos en la duración de la inversión y cuantificación del beneficio para el inversionista, de manera que pueda ser llevado a la realidad en caso de requerirse.

1.10. MARCO DE REFERENCIA

1.10.1. Micro y pequeñas empresas

Las empresas como si se tratase de un organismo vivo nacen, crecen, se desarrollan y eventualmente mueren. La mayoría nacen pequeñas, algunas se mantienen saludables durante largos periodos de tiempo; otras crecen vertiginosamente, después súbitamente, por la competencia, cambios en los gustos de los consumidores, medidas económicas, o mala administración se estancan y si no se toman medidas correctivas, mueren. Pero la sociedad reclama mejores niveles de vida e innovaciones en los productos; ello rige el crecimiento y renovación del tejido económico empresarial; a la vez que unas crecen, otras desaparecen, dando lugar a que nazcan y se desarrollen nuevas empresas que atiendan las nuevas exigencias y gustos de los consumidores y de la sociedad.

La respuesta de una economía social de mercado se debe basar en las micro y pequeñas empresas; en Alemania, Japón y Corea, el 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas, a muchas de ellas, las grandes empresas les entregan parte de su producción, dándoles apoyo, tecnología y supervisión en una relación de complementación e integración total y de beneficio mutuo.

El desarrollo económico de la micro y pequeña empresa debe ser un proyecto de desarrollo estructural e integral y no un mecanismo circunstancial para combatir el desempleo, debiendo crearse no empresas de subsistencia, sino de acumulación de capital, pequeñas empresas competitivas a todo nivel. Para Jean Paúl Sallenave¹, las bases de la competitividad están representadas en las preferencias del consumidor, en los costos, en la diferenciación del producto, en la capacidad de competencia nacional e internacional de la empresa, y las políticas estatales.

En conclusión, para el empresario de hoy el problema de fondo no es si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de buena calidad, sino, mas precisamente, de asegurarse de que el consumidor lo prefiera a los demás productos ofrecidos en el mercado, y que además, lo compre.

¹ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana: Ley MIPYME una Nueva Política de estado para el Sector. Bogotá, DC. Pág. 40

¹ SALLENAVE, Jean Paul. "Las bases de la competitividad empresarial", Revista Gerencia al día, noviembre – diciembre, 1995. Pág. 18.

1.10.1.1. Definición

“Para todos los efectos, se entiende por micro y pequeña empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”².

Pequeña empresa: Unidades económicas que poseen entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, cuyos activos totales deben estar entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

1.10.1.2. Características de las micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas son en Colombia y en el mundo, gran motor de la economía.

Importancia socioeconómica de las pequeñas empresas:

- Son el 78% de las empresas del país
- Generan el 63% del empleo
- Generan el 37% de la producción
- Las Micro son en su mayoría empresas familiares, estratos 1, 2 y 3
- Su estructura productiva es más flexible que la de gran empresa
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas
- Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Falta de asociatividad empresarial
- Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales

Las pequeñas industrias y empresas, tiene rasgos muy propios que permiten identificarlas plenamente. Algunos de ellos son:

- La producción de la mayoría de las pequeñas empresas es hecha a maquina pero no con un complejo sistema de maquinaria.
- Existe una escasa división social del trabajo al interior de la unidad de producción.
- El progreso técnico es casi nulo.
- Problemas en el financiamiento, los recursos humanos, la tecnología y el mercado.
- Ausencia casi total de una cultura administrativa y organizacional.

² MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana: Ley MIPYME una Nueva Política de estado para el Sector. Bogotá, DC. Pág. 40

- El microempresario es un ser que triunfa y sobresale gracias a sus naturales habilidades de liderazgo.
- Débil organización que lleva a las pequeñas empresas a tener problemas de productividad y competitividad, haciéndoles más difícil su participación en el mercado nacional e internacional.

1.10.1.3. Las pequeñas empresas en Colombia

Colombia es un país de pequeñas empresas, nuestro país cuenta con una red industrial envidiable en cuanto a calidad y cantidad y que sobrepasa a los países vecinos. Aquí funcionan más de 500 mil empresas, mientras en Venezuela esta cifra solo es de 60 mil.

Contamos con una enorme fortaleza apoyada en los pequeños y medianos empresarios, hoy vendemos nuestro país como un país de empresas, de industria... de posibilidades³.

Tabla 2. Empresas en América del sur

País	Numero de empresas (no se incluyen microempresa)
Colombia	500.000
Perú	150.000
Venezuela	60.000
Ecuador	40.000

Fuente. Sena año 2002

1.10.1.4. Situación Actual

Las pequeñas empresas en la actualidad ocupan al 26% de los trabajadores asalariados del país, al 93% de los trabajadores independientes, y son la pequeña y mediana industria quienes se generan el 51% del empleo nacional⁴.

El país a adquirido conciencia de la importancia de las pequeñas empresas en el desarrollo nacional, no solo como fuente de generación de empleo y de producción de bienes y servicios, sino también de espíritu empresarial, de creatividad de flexibilidad ante los reajustes del aparato productivo y de eficiencia económica, ya que la producción en pequeñas empresas permite elevar la productividad en aquellas actividades para las cuales no existen economías de escala. Este sector, conjuntamente con el de las micro empresas, generan hoy en día aproximadamente el 58% del PIB (producto interno bruto), total del país y 72% del empleo urbano.

³ Morales Nieto Enrique, Diario El Tiempo, Bogotá. Sección económica. Página 3-5, octubre 22 2004

⁴ El SENA del siglo XXI. Elementos para su reestructuración. Tomo 2, julio 1995. Pág. 139.

Finalmente es bueno mencionar que este sector esta conformado por mas de 90.000 establecimientos, mas un millón de microempresas y un número indeterminado de empresas familiares o fami-empresas.

Por sectores, en la micro el empleo se concentra en el comercio (61.2%), seguido por la industria (11.1%) y los establecimientos financieros; un comportamiento similar se observa en la pequeña con el 29.5%, 21.5% y 11.3%, respectivamente. Mientras que, en la mediana empresa la industria ocupa el primero lugar con el 33.5%, sucedido de las otras actividades mencionadas⁵.

Bogotá concentra alrededor del 50% de las MIPYMES del país, especialmente en los sectores de servicios, comercio y manufacturero. Igualmente resalta la concentración de MIPYMES en los departamentos con las ciudades más importantes del país, como son Bogotá, Cali y Medellín. El total de empresas localizadas en esos departamentos es 39.6576 que representan el 67.8% de las unidades empresariales registradas a escala nacional⁶

1.10.1.5. Problemas que normalmente presentan las pequeñas empresas

- Aislamiento
- Deficiente inserción en el sistema socio económico
- Escasez crónica de financiamiento flexible
- Problemas para consolidar capital propio
- Cuellos de botella en la comercialización
- Escasas relaciones económicas con otros sectores productivos y deficientes relaciones productivas intersectoriales entre unidades de distinto tamaño
- Poca diversificación de funciones
- Falta de formación gerencial y escasa o nula capacidad administrativa
- Insuficiente desarrollo tecnológico agravado por el difícil acceso a la innovación tecnológica.
- Baja productividad
- Escasa o nula competitividad en el ámbito internacional
- Ausencia de normas de calidad
- Poca Exportación (menos del 10% de las ventas en el caso de las MIPYMES)

1.10.1.6. Situación proyectada

Los programas de desarrollo tecnológico y mercadeo buscan apoyar intensivamente a las pequeñas empresas de subsectores previamente seleccionados que presentan ventajas comparativas en el contexto de la economía nacional.

⁵ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, IFI Y CONFECAMARAS. Datos estadísticos sobre la MIPYME en Colombia. 2003.

⁶ Op cit, Pág. 6.

El subsidio que debe dar el estado para garantizar que las pequeñas empresas mejoren sus condiciones de productividad y competitividad frente a la dinámica de los mercados, debe orientarse a mejorar su tecnología (productiva, financiera, administrativa, mercadológica y organizativa).

Según Alvin Toffler⁷, para alcanzar mayores niveles de competencia y éxito en el mercado, se debe dejar de pensar en una producción de gran volumen, concentrándose en la producción y el comercio pequeño para aprovechar y sacarle ventajas a los nichos pequeños de la economía mundial, a los micro nichos; Se declara partidario de establecer empresas flexibles, innovadoras, pequeñas, investigadoras, con tecnología de punta y con empleados que tengan libertad para inventar e innovar, como un mecanismo para obtener éxito.

El profesor Lawler⁸, considera que Colombia, como país competidor, aunque sea en pequeña escala, debe incrementar el valor agregado de su producción; buscar mercados donde no compitamos con China, con productos de baja calidad y mano de obra barata y no calificada, porque en ese mercado será cada vez más complicado competir; Colombia, debe desplazarse hacia segmentos del mercado donde el valor agregado nacional sea mayor, con productos de mejor calidad y no tener como argumento el costo menor de la mano de obra nuestra en comparación con la americana, porque en el mercado de USA, estamos compitiendo con China y otros países que tienen un valor de mano de obra muy inferior al nuestro, por lo que competiríamos con una desventaja comparativa, ya que tenemos limitaciones de calidad y entrenamiento de nuestra mano de obra; por lo tanto se debe fortalecer el aparato productivo con personal cada vez mas calificado, preparado para la toma de decisiones en la empresa y motivado, donde los incentivos monetarios jueguen un papel fundamental en su trabajo, dependiendo este de su productividad y competitividad.

Para que la micro y pequeña empresa sea exitosa debe tener una buena organización empresarial, con personal participé en las decisiones de la empresa, con una buena tecnología en la búsqueda de mercados, de acuerdo al nicho o mercado objetivo que pretenda cubrir, ser cuidadoso y actualizar su sistema productivo, con una modernización y cooperación del personal en los diferentes niveles de la organización, con un alto grado de innovación, para que así la empresa logre una mayor competitividad en el mercado nacional e internacional y sea una compañía de éxito.

1.10.1.7. La Micro y la Pequeña empresa creció 4% durante el 2004

Con una temporada decembrina calificada como buena por el 70% de las empresas, la micro y la pequeña empresa remató satisfactoriamente el año anterior, logrando superar los embates de la reevaluación, el contrabando y la carencia de una real

⁷ TOFFLER, Alvin. "Educación para la tercera ola: un nicho para Colombia"; Revista Cámara de Comercio de Bogotá; No. 92, marzo de 1995, Pág. 17.

⁸ LAWLER, Edward E. "La arquitectura de la nueva empresa", Revista cámara de Comercio de Bogotá; No. 92, marzo de 1995, Pág. 37

política productiva, alcanzado un crecimiento del 4% en el ejercicio, preservando la línea de recuperación que el sector exhibe desde el año 2000.⁹

La producción y las ventas aumentaron para las 2/3 partes de las compañías y un 44% de las firmas realizó nuevas inversiones en maquinaria y equipo. El consumo de energía se incrementó en igual proporción y el empleo fue mayor con motivo de la temporada navideña en el 53% de las pequeñas empresas, aunque prevalecieron los contratos temporales de personal.

El desenvolvimiento económico del último trimestre estuvo soportado en la demanda interna que fue mayor para el 60% de las empresas encuestadas, confirmando el aserto según el cual, la dinámica de la demanda es el más eficaz estímulo a la producción y al empleo. Gracias a ese mejor desempeño de la demanda, la utilización de la capacidad instalada en las pequeñas industrias superó el 60% en igual proporción de empresas y ello estimulará la inversión y el empleo durante el presente año.

Aunque mejoraron las condiciones y el flujo del crédito institucional, un 26% de las pequeñas empresas acudió al crédito extrabancario, resultado inconveniente que refuerza la pertinencia de la Mesa Interinstitucional sobre financiamiento establecida por ASOBANCARIA y ACOPI para examinar los problemas de acceso al crédito del sector.¹⁰

La reevaluación golpeó a los pequeños exportadores e impidió un crecimiento de la micro y la pequeña empresa comparable al de las grandes empresas que tienen posición dominante en productos de consumo doméstico masivo. Lograron preservar posiciones en el sector externo aquellos exportadores pequeños empresarios que operan “paquete completo”, es decir, importan insumos y exportan bienes finales, gracias a lo cual, logran compensar los efectos del menor valor de la divisa. La reevaluación afectó las operaciones de exportación en un 13% de las empresas encuestadas y fue reportada como un factor desfavorable por más de la mitad de los exportadores del estrato pequeño empresario.

Para mantener el crecimiento en el frente exportador, los empresarios mayoritariamente señalaron que la tasa de equilibrio cambiario debería situarse para 2005 entre \$2.501 y \$ 2.750. Los industriales celebraron la superación de las diferencias entre Venezuela y Colombia, pues ellas afectan al 40% de los negocios, 31% en forma moderada y 9% en alto grado.

Las expectativas de la micro y la pequeña empresa son favorables para el ejercicio 2005. Inversiones en talento humano (65%), sistematización (59%), maquinaria (74%), nuevas líneas productivas (51%) dan la tónica acerca de la disposición del sector. Los problemas fiscal, pensional, la falta de política industrial activa, la reevaluación y la incertidumbre política, retraen el pronóstico de crecimiento que dividió la opinión empresarial así: Un 34% sitúa la expectativa de incremento entre el 3.6 y el 4%; un

⁹ EL TIEMPO , Santafé de Bogotá. 20 noviembre 2005; p. 1B

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Datos sobre apoyo a las MIPYMES. Bogotá. 2002.

30% entre el 3 y el 3.5%; un 15% estima un aumento inferior al 3% y un 12% espera un incremento superior al 4%. Tal fue la base que llevó a ACOPI a colocar la meta de crecimiento de la micro y la pequeña empresa colombiana en 2005, en el nivel de 3.5%

1.10.2. Nueva ley MIPYME (Ley 905 del 2 de agosto de 2004)

Con el fin de fortalecer, desarrollar y apoyar la MIPYME en Colombia y de esta forma obtener beneficios como menores tasas de desempleo, mejor distribución del ingreso, reducción en la concentración del poder económico y mayor estabilidad política se presenta la Nueva Ley MIPYME, con el apoyo e interés de impulsar de la Asociación y el Ministerio de Desarrollo Económico.

Se busca que con esta Ley se creen instrumentos fundamentales para el desarrollo tecnológico, para la formación del recurso humano de las pequeñas y medianas industrias, para el acceso a mecanismos novedosos de financiación, para la promoción de exportaciones del sector y la captación de la inversión extranjera.

Igualmente se busca que con el desarrollo y fortalecimiento de estas unidades económicas crezca y se incremente la calidad de vida de un gran volumen de población, especialmente grupos económicos vulnerables como son las mujeres cabeza de familia y artesanos, los cuales centran sus esfuerzos y esperanzas en la prosperidad de sus empresas.

Los rangos principales y propuestas fundamentales de la ley son¹¹: La Ley plantea para la eficiente comercialización de los bienes o servicios de las empresas, opciones adicionales tales como: personal idóneo, alternativas tecnológicas apropiadas y financiamiento suficiente en términos de cantidad, oportunidad y costo.

En el aspecto institucional, la Ley busca optimizar y fortalecer los espacios de concertación, mediante la recomposición del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y el Consejo Superior de Microempresas. También apunta a la configuración de una activa y permanente política estatal hacia esas empresas en el marco de los planes generales de desarrollo económico y social.

Con el fin que el empresario satisfaga los requerimientos de información y registro de una forma ágil y oportuna, de facilitar la actividad de las empresas y de disminuir los costos de transacción; la Ley busca hacer del Registro Mercantil un verdadero registro público de las empresas, para lo cual este se reformaría.

La presente ley busca impulsar la ejecución de una política de compras del Estado que estimule los mercados de bienes y servicios originados en las MIPYMES. Además se pretende que las instituciones de comercio exterior se ocupen permanentemente en

¹¹ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana: Ley 905 del 2004 MIPYME una Nueva Política de estado para el Sector. Bogotá, DC. Pág. 23

concebir y ejecutar políticas y programas que fortalezcan la participación de las MIPYMES en el comercio internacional y mercados de exportación.

La Ley busca propiciar una política crediticia favorable a la producción de las MIPYMES, persiguiendo la formación de mercados financieros profesionalizados, competitivos y útiles a la economía productiva.

Activar y fortalecer el Fondo Nacional de Garantías para que expida instrumentos de garantía a las MIPYMES y de esta forma acceder a las posibilidades de financiamiento formal.

1.10.2.1. La Ley MIPYME y su entorno favorable

La creación de nuevas empresas requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio empresarial, sobretodo en el nivel de las micro y pequeñas empresas. Al respecto, en la justificación de la política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas contenida en el documento “Lineamientos de una Política Industrial”, se afirma que “en el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más que el sector de pequeñas y medianas empresas contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente. Sin embargo, este tipo de empresas han sufrido imperfecciones del mercado que obstaculizan su desarrollo, especialmente en el actual contexto de rápida integración mundial de las actividades económicas.

“En consecuencia, prácticamente todos los países han desarrollado una amplia gama de medidas tendientes a apoyar las pequeñas y medianas empresas y a menudo han creado organismos especializados para que formulen y pongan en práctica esas medidas”.¹²

Relacionado con lo anterior, y por iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, se ha aprobado en el Congreso Nacional La “Ley para Promover el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYME”¹³

“Tienen, entonces, las MIPYMEs, un conjunto de ventajas económicas que, en gran medida, fundamentan el notable crecimiento de los países del sudeste asiático; así como toda la estrategia de modernización y reestructuración que vienen ejecutando los países de la Unión Europea”.

“Pero, de la misma manera como las MIPYMEs cuentan con atributos como los ya enunciados, igualmente enfrentan significativas dificultades que merman sus

¹² EL SENA DEL SIGLO XXI. Programas Especiales para Mipymes. Bienvenidos, Bogotá. 1995. Pág. 139.

¹³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y mediana empresa colombiana: ley Mipyme una nueva política de estado para el sector. Bogotá, DC.

posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes –como el de compras estatales o los de exportación-; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. Precisamente la corrección de todas esas distorsiones en los mercados es la razón que justifica la intervención del Estado, tal como ocurre hoy en los países más avanzados del mundo, no para ser Estado-Empresario, productor de bienes o prestador de servicios sino, más apropiadamente, para facilitar la iniciativa empresarial de los particulares, para cooperar en la creación de oportunidades económicas y para construir un entorno social, político y económico más propicio al ejercicio de la actividad empresarial”.

La Ley MIPYME, contiene los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas, destacando las siguientes acciones de política que de ella se desprenden:

La generación de un marco institucional propicio al fomento de las MIPYMEs, a través de la creación del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa y del Consejo Superior de la Microempresa.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y Microempresa, aunque su objeto institucional no sea específicamente este.

La atención a las MIPYMEs por parte de entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial, IFI; el Fondo Nacional de Garantías; COLCIENCIAS; Bancoldex y Proexport. En virtud de ello, podrán establecer dependencias especializadas para atender este tipo de empresas.

La creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización. Este registro tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones frente a las entidades estatales, incluyendo el registro e inscripción de proponentes para los procesos de contratación pública.

El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que demanda el Estado de acuerdo a lo previsto en la Ley 80 de 1993. Ello implicará establecer los procedimientos administrativos que faciliten a estas empresas el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.

La destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME -para el apoyo

a las nuevas empresas. Este fondo fue creado por la Ley 590 de 2000 y tendrá una dotación de recursos no inferior a veinte mil millones de pesos por año.

El apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de MIPYMEs.

La reducción de los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, para las empresas que se creen a partir de la aprobación de la Ley, de acuerdo a la siguiente escala: setenta y cinco por ciento para el primer año de operación; cincuenta por ciento para el segundo y veinticinco por ciento para el tercer año de operación.

En concordancia con lo anterior, la formulación de una estrategia de estímulos tributarios (a nivel local y nacional) en función de indicadores de generación de empleo de las nuevas empresas y el soporte del fondo de garantías a los emprendedores.¹⁴

1.10.3. Consultoría

Existen dos tipos de enfoque sobre la definición de consultoría, por un lado se entiende el “proceso de consultoría como una forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o del conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” Fritz Steele

“Se actúa como consultor cuando se trata de modificar a mejorar una situación, pero sin tener el control directo de la ejecución” Peter Block. Un consultor ayuda o aporta capacidades, en lugar de dar órdenes.

Un segundo enfoque liderado por Larry Greiner y Robert Metzger, define consultoría como un servicio profesional especial, donde el consultor y su servicio cumplen con una serie de requisitos y características “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera calificada e independiente, a la organización –cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita en la aplicación de soluciones”

Estas dos definiciones que se complementan pueden tener sentido más práctico cuando se unen y se busca una definición integral con los siguientes elementos:

- Servicio profesional prestado por expertos.
- Un método de ayuda práctica.

¹⁴ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y mediana empresa colombiana: ley Mipyme una nueva política de estado para el sector. Bogotá, DC.

- Con la misión de coadyuvar con las organizaciones y su personal directivo en el mejoramiento de la gestión y el desempeño personal y colectivo.

Así, con la unión de estos elementos nace una definición mas real y clara sobre el verdadero sentido y propósito de la consultoría.¹⁵

1.10.3.1. Finalidad de la consultoría

“Aumentar el valor de la organización-cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente”

1.10.3.2. Características de la consultoría

Puede decirse que la consultoría tiene cinco características principales que se describen a continuación:

- Servicio Profesional: Es una actividad ejercida por conocedores del tema. Se basa en la experiencia académica, práctica, en la investigación y en la ética profesional. La pericia del consultor radica en dar el consejo correcto, de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.
- Servicio Consultivo: Siendo un servicio de asesoramiento se entiende que los consultores no se contratan para dirigir o adoptar decisiones, en nombre de la dirección; su labor se basa en la calidad, criterio e integridad profesional. Es el cliente quien asume toda responsabilidad sobre la aplicación de los consejos del consultor.
- Servicio Independiente: El consultor como órgano independiente debe ser objetivo, sincero y ser el responsable de realizar su propia evaluación de su actividad. La independencia del consultor abarca los siguientes aspectos:
 - Independencia Técnica: El consultor está en capacidad de dar una respuesta o una opinión técnica, independiente de lo que cree, pretende o desea escuchar la organización-cliente.
 - Independencia Financiera: El consultor no obtiene retribución alguna sobre las medias adoptadas por la organización-cliente, según sus indicaciones.
 - Independencia Administrativa: El consultor no es un subordinado de la organización-cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

¹⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Informe anual, Bogotá, 2004

- Independencia Política: Nadie puede influir sobre el consultor recurriendo a autoridades o conexiones políticas o semejantes.
 - Independencia Emocional: El consultor mantiene su parcialidad independiente de las amistades presente o futura con el responsable de la organización-cliente.
- Servicio Temporal: La consultaría es un servicio temporal, en el cual la organización-cliente recurre a él para el préstamo de ayuda durante un término definido y limitado. Los consultores deben aportar su tiempo, conocimiento y experiencia de manera objetiva y una vez concluido el proyecto, deben dejar la organización.
 - Servicio Comercial: Los consultores o las empresas consultoras que se dedican a esta actividad como profesión tienen que cobrar unos honorarios. Desde el punto de vista de la organización-cliente los beneficios obtenidos por la consultaría, deben superar los costos generados por ella, incluidos los honorarios del consultor. Desde el punto de vista del consultor, la consultaría debe ser una actividad rentable. La consultaría puede estar, eso sí, financiada por una política estatal o por organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro.

1.10.3.3. Razones genéricas para acudir a una consultoría

Un gerente puede recurrir a una consultaría cuando percibe una necesidad de ayuda profesional especializada; existen sin embargo, una serie de razones genéricas que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor.

Alcanzar los fines y los objetivos de la organización: Toda consultaría tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar la organización-cliente a alcanzar sus metas. Estas metas difieren según el tipo de organización, su estilo de dirección y sus prioridades.

Resolver los problemas gerenciales y empresariales: El término problema se utiliza para definir una discrepancia empresarial entre lo que sucede y lo que debería suceder.

Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Una consultaría a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas empresas hoy en día utilizan a consultores para buscar nuevas oportunidades de negocios, productos. De estas consultarías siempre surgen brillantes y productivas ideas transformadoras.

Mejorar el aprendizaje: Busca aportar nuevas competencias a la organización, ayudando a los directivos a aprender de sus experiencias. Es elemento más importante y duradero de una consultaría.¹⁶

¹⁶ SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. ED. 3R. Bogotá. 2000. 59 p.

Poner en práctica los cambios: Busca que las organizaciones y sus integrantes entiendan y participen del cambio, se adapten a él y puedan encontrar una mejor ventaja competitiva; mas aún, cuando la constante del mundo empresarial es el cambio.

1.10.3.4. Tipos de organizaciones de consultoría

- Grandes Oficinas Multifunciones de mas de 1000 empleados dedicadas a la consultaría, también se conocen como “oficinas de consultaría con servicios completos” Son especialistas en estrategias y reestructuración empresarial. Cuentas con importantes departamentos especializados en múltiples sectores.
- Grandes Empresas de Contabilidad: Son aquellas grandes empresas dedicadas a la contabilidad y a la auditoria. Poseen el conocimiento, los contactos y la imagen y las oportunidades para desempeñarse como consultores multifuncionales.
- Micro y Pequeñas Empresas Organizaciones que cuentas hasta con 50 empleados. Son especializadas en cuanto al tipo de empresas a las cuales prestan sus servicios y al área geográfica en la cual se mueven.
- Consultores Independientes: Se caracterizan por poseer gran experiencia. Dentro de este grupo encontramos también a los Profesores consultores.

1.10.3.5. Proceso de la Consultoría

- Iniciación
 - ✓ Primeros contactos con el cliente
 - ✓ Diagnostica preliminar de los problemas
 - ✓ Planificación del cometido
 - ✓ Propuestas de tareas al cliente
 - ✓ Contrato de consultoría
- Diagnóstico
 - ✓ Análisis del objetivo
 - ✓ Análisis del problema
 - ✓ Descubrimiento de los hechos
 - ✓ Análisis y síntesis de los hechos
 - ✓ Información de los resultados al cliente
 - ✓ Planificación de medidas
 - ✓ Elaboración de soluciones
 - ✓ Evaluación de opciones
 - ✓ Propuestas al cliente
 - ✓ Planificación de la aplicación de medidas

- Aplicación
 - ✓ Contribución a la aplicación
 - ✓ Propuestas de ajustes
 - ✓ Capacitación

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

1.10.3.6. La consultoría en la gestión de la comercialización

La consultoría relativa a las actividades de comercialización del cliente difiere de la relativa a las demás funciones. En la comercialización la empresa se encuentra en contacto con entidades externas como competidores y clientes. La función de comercialización se aplica primero al nivel más alto de la empresa en la formulación de una estrategia general. Luego vuelve a aparecer en la organización y gestión de las diversas actividades relacionadas con el mercadeo: ventas, publicidad, desarrollo de producto.

Los asuntos relacionados con la estrategia general, de la que es parte la estrategia de comercialización solo se pueden definir en el nivel más alto de la organización, mientras que la gestión de las diversas actividades pertenecen a la dirección intermedia.

Una tarea de consultoría que abarque la función de comercialización generalmente se transforma en dos tareas distintas: una en el nivel de formulación de estrategias otra en el nivel de actividades o de ejecución y otra en el estudio de mercados.

1.10.3.7. La consultoría en la dirección de la micro y la pequeña empresa

“El empleo de consultores por las empresas pequeñas en una tendencia incipiente en el mundo de los negocios... los directores de las empresas pequeñas que quieren seguir siendo competitivos necesitan examinar la conveniencia de recurrir a consultores de la misma manera que recurren a otros servicios de apoyo”¹⁷

Resolver problemas operacionales concretos es la principal causa de contratación de consultores en las pequeñas empresas. Mundialmente es reconocida la importancia de las pequeñas empresas por el número de empleados que dependen de ellas y la gran cantidad de bienes y servicios que produce, por ello la consultoría de este tipo de empresas se ha expandido, ya que es personal experto ayudando al desarrollo de

¹⁷ La consultoría de empresas guía para la profesión, Limusa, Noriega, Editores. Organización Internacional de Trabajo 2000

estrategias, concepción, realización, evaluación de programas y gestión de los proyectos de desarrollo.

1.10.3.8. Problemas especiales de las pequeñas empresas por los cuales contratar los servicios de un consultor

- El jefe de una micro y pequeña empresa está relativamente aislado, ya que se ocupa simultáneamente de problemas de política general y de carácter práctico a pesar de sus preferencias o limitaciones personales.
- El director de una micro y pequeña empresa trabaja con datos cualitativos insuficientes.
- Sus limitaciones financieras le impiden contratar a empleados altamente calificados.
- Tienen poca capacidad para obtener capital o atraer nuevos inversionistas, problema que se acrecienta con su crecimiento.
- Son vulnerables a las recesiones y a los cambios coyunturales.
- Aunque su tamaño es ventajoso para los cambios, no aprovechan su ventaja natural porque la dirección está ocupada en problemas de dirección urgentes y no puede pensar en el futuro.
- Baja capacidad de formación laboral.
- Suelen limitarse a un único producto o servicio o a una gama de ellos.
- El director es a menudo incapaz de aprender las recientes legislaciones.
- La micro y la pequeña empresa es una estructura relativamente frágil con limitados recursos para superar sus problemas.

1.10.3.9. Diferencia entre la consultoría y la asesoría

- Consultoría: Existe un acompañamiento del consultor en el diagnóstico, diseño, montaje y evaluación del servicio / producto. La responsabilidad por todo el proceso es del consultor
- Asesoría: Es puntual, la acción la ejecuta la empresa-cliente. La responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación consultada.

1.10.3.10. Sectores económicos

A partir de parámetros relacionados con el entorno económico de Bogotá, la participación sectorial de la microempresa y la capacidad de respuesta del programa a las necesidades y expectativas de los empresarios, se establecen los siguientes sectores:

- Artesanías.
- Artículos de madera y muebles.
- Cuero y calzado
- Confecciones.
- Plásticos
- Servicios empresariales.

1.10.4. Clasificación de las Pymes

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la pequeña industria en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la micro y la pequeña empresa en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca – Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

1.10.4.1. Principales sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la micro y la pequeña empresa, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero.

Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

1.10.4.2. Número de establecimientos

Según datos de Confecámaras, en el 2003 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2003, en el año 2002 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento.

La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios.

La encuesta señala también que en el 2002 existían alrededor de 7.600 establecimientos industriales con más de 10 trabajadores y 120.785 microempresas.

En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832, ocupaban a 215.818 personas y realizaban ventas por 40.2 billones de pesos. Las pequeñas empresas con no más de 10 trabajadores eran 558.000, generaban 556.775 empleos y registraban ventas de 8 billones de pesos.

1.10.4.3. Micro establecimientos y empleo

Tabla 3 Microestablecimiento y empleo

Sector	Establecimientos	Trabajadores
Comercio	557.759	630.267
Servicios	288.771	381.328
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

Fuente. Dane

1.10.4.4. Participación de las micro y pequeñas empresas en las exportaciones

Dentro de este sector las más pequeñas registraron el mayor crecimiento exportador. Las PYME más pequeñas tuvieron el mayor crecimiento exportador en 2001, mientras que las más grandes del grupo fueron las de menor crecimiento.

En el 2001 las exportaciones de las PYME crecieron 10.2% en dólares. Esta variable mantuvo una tendencia creciente durante todo el año y en último bimestre cerró con una tasa de 5.6%. Los sectores con mayor crecimiento de las exportaciones fueron los de repuestos para automotores, hierro y acero, equipo profesional y científico, muebles, imprentas y calzado.¹⁸

1.10.4.5. Ventas

Las ventas de la PYME en el mercado interno crecieron 1.3%. Fue así como, la pequeña recuperación del mercado interno propició que las ventas pasarán de crecer 0% en el bimestre septiembre - octubre, a 2.4% en el último bimestre, tasa superior a la de la gran empresa que fue de 2.1%.

Las ventas de la PYME DEL COMERCIO AL POR MENOR CRECIERON 3.7%. Este crecimiento se explicó principalmente por el crecimiento del comercio de alimentos, productos diversos, textiles, muebles y confecciones. De las 12 actividades analizadas para el comercio, 11 mostraron un crecimiento positivo en 2001. La evolución del comercio PYME depende en gran medida de lo que pase con el sector de alimentos, pues éste equivale a 37% del total de las ventas. Este sector creció 8% real en 2001.

Las ventas de la PYME de servicios crecieron 1.2%. Entre los sectores que registraron el mayor crecimiento están los de actividades financieras diferentes de las

¹⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Informe anual, Bogotá, 2004

intermediación, (casas de cambio, bolsas de valores, comisionistas, etc.), seguido de las actividades inmobiliarias, comunicaciones y los otros servicios.

De las actividades con mayor participación dentro del total de servicios PYME (comunicaciones, sector financiero, hoteles y restaurantes) sólo las de intermediación financiera registraron una reducción real de -4% en sus ventas en 2001. Sobresale en especial el crecimiento del sector de comunicaciones, cuyas ventas crecieron 10% real el año pasado.

Este crecimiento puede explicarse en el aumento de la oferta de servicios de comunicación por Internet, cable y las estaciones de llamadas que han tomado fuerza en las diferentes ciudades.

1.10.4.6. Antigüedad

El promedio de antigüedad de las pequeñas empresas en Colombia es de 10 años.

1.10.4.7. Gastos en innovación y desarrollo

No es posible determinar con exactitud la inversión de las pequeñas empresas en investigación y desarrollo. Vale la pena comentar que el presupuesto del estado para atender iniciativas en esta materia es prácticamente inexistente. No obstante Colciencias y el SENA vienen aplicando algunos recursos a estos programas.

1.10.4.8. Calificación de calidad

Las pequeñas empresas han avanzado en los últimos cuatro años muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. Aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

1.10.4.9. Financiamiento

El fondo Nacional de Garantías ha jugado un papel muy importante en el respaldo de los créditos de las pequeñas empresas ante la banca comercial.

Se mantiene vigente la necesidad de conformar una verdadera Banca de Desarrollo para las pequeñas empresas Colombianas¹⁹.

¹⁹ Fuente Acopi Informe anual, Bogotá, 2004

1.10.5. Datos de interés sobre las mipymes en Colombia

1.10.5.1. Establecimientos

Mipyme urbana en Colombia:

un millón de unidades

695.000	Microempresarios Informales
235.000	Microempresarios Formales
65.000	PYMES
5.000	Grandes Empresas

De ellas 556 en la Manufactura.

1.10.5.2. Empleo

57% Empleo Industrial

70% Empleo Total

1.10.5.3. Sector manufacturero de la micro y la pequeña empresa

31% Exportaciones no Tradicionales

30% Producción Bruta

28% Valor Agregado

1.10.5.4. Exportadores pequeños empresarios

Pequeño Exportador:

Hasta 100.000 us / Año 1998:

3500 Pequeños Exportadores 2004:

6800 Pequeños exportadores

6% total exportación

900 Millones de Dólares

1.10.5.5. Posición competitiva del pequeño empresario

35% Competitividad Plena

35% Competitividad Intermedia

30% Agudo Déficit Competitivo

1.10.5.6. Sectores y productos principales del pequeño empresario en colombiana.

- Confecciones
- Alimentos
- Manufactura de Cuero
- Metalmecánica
- Artes Gráficas
- Artículos para el Hogar
- Muebles de Madera
- Artesanía y Joyería
- Productos Químicos

1.10.5.7. Políticas de promoción y fomento

- Ley MIPYME
- FOMIPYME
- BANCA DE DESARROLLO (Bancoldex – Finagro – Findeter)
- FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS
- PROEXPORT – EXPOPYME
- SENA (Formación Profesional y Emprendimiento)
- COLCIENCIAS (Ciencia y Tecnología)
- Centros de Apoyo: Centros de Desarrollo Tecnológico, Centros de Desarrollo Productivo Microempresarial, Centros Privados de Investigación (CINSET y Otros).
- ASOCIATIVIDAD: PRODES – ALIANZAS PYME – GESTIÓN AMBIENTAL – PROYECTOS BID - FOMIN

1.10.6. Plan de negocios

La creación de una nueva empresa tiene su origen en una PERSONA, que y forma un equipo de trabajo y desarrolla una idea hasta identificar una OPORTUNIDAD de hacer negocios en un mercado.²⁰

La IDEA va tomando forma en la mente del emprendedor, hasta llegar al momento de las decisiones, en la que los optimistas empujan y los realistas detienen ¡Pero!, ¿Cuál decisión tomar?

²⁰ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall. 159 p. Ed.2da. 2001

Veamos que hacen algunos para darle vida a una idea: El ingeniero civil primero debe elaborar los planos, el cirujano evalúa su diagnóstico con base en exámenes, el viajero programa su ruta, el técnico del equipo de fútbol diseña una estrategia de juego, el estudiante prepara su examen, el cocinero prepara los ingredientes y el deportista diseña un plan de entrenamiento. Al parecer todos PLANIFICAN ALGO. Todos quieren saber anticipadamente acerca de los compromisos y la responsabilidad que van a adquirir. También quieren saber acerca de los resultados que pueden obtener. Y, ¿qué planifica el emprendedor? ... pues su NEGOCIO o lo que es lo mismo, los compromisos y resultados previstos para su empresa.

El plan de negocios debe presentarse cuidadosamente y con realismo, tanto por razones internas como externas:²¹

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del Plan de negocios son:

- Permite hacer una evaluación real de potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto.
- Determina las variables que exigen control permanente
- Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad
- Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permiten evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primera herramienta administrativa de su empresa.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en que operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recursos de todo tipo, en un panorama de tiempo y las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario

Entre las razones externas que justifican la elaboración del plan de negocio están:

- Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda

²¹ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Plan de negocio, 2001 p.159

entidad de crédito, inversionista, socio, ángel o toda compañía de capital de riesgo, lo primero que exige para analizar el negocio es el plan de negocio.

- Ayuda en la consecución de proveedores y de clientes
- Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

De estas razones es fácil concluir la importancia que el plan de negocio tiene, y por que el empresario que desee ser exitoso debe acometer su elaboración con toda la seriedad profesional necesaria, y así mejorará sustancialmente sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será superior.

1.10.6.1. ¿Pero, que es un plan de negocio?

El plan de negocio es un Bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado.

1.10.6.2. ¿Y, Para que sirve el plan de negocio?

- Visualización del negocio
- Ayuda a la toma de decisiones acertadas.
- Descubre riesgos ocultos y debilidades permitiendo tomar a tiempo acciones correctivas.
- Ayuda a identificar nuevas oportunidades para el negocio.
- Identifica y aclara los criterios y supuestos sobre los que se fundamentará la actividad empresarial.
- Permite el manejo del riesgo y la incertidumbre.
- Define las necesidades de inversión y capital.
- Es una forma de visualizar el futuro y sus posibilidades.

1.10.7. Análisis del mercado

El objetivo de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los

mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válidas.²²

Este análisis es el punto de partida para todo el proyecto y por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo para poder elaborarlo muy bien estructurado. En cada combinación plan de negocio-empresario existirán metodologías de investigación de mercados más aplicables y de mayor validez. Encuestas de todos los estilos, paneles de consumidores, información secundaria, observación directa, panel de expertos, etcétera, son todos métodos válidos para la realización de este análisis.

Se debe concentrar en investigar aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas y debe proveer elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias. Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector
- Análisis del mercado propiamente dicho
- Plan de mercadeo.

1.10.7.1. Análisis del sector y de la compañía

Se trata de conocer muy bien qué está pasando y qué se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar. Deben estudiarse los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento.
- Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración desarrollo, etc.
- Tendencias económicas, sociales p culturales que afectan al sector positiva o negativamente.
- Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector
- Rivalidades existentes entre los competidores
- Poder de negociación de clientes y de proveedores
- Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos
- Amenaza de ingreso de nuevos negocios.

1.10.7.2. Análisis del mercado propiamente dicho

- **Producto/servicio.** Se trata de conocer en detalle las características del producto/servicio en relación con los productos/servicios que existen en el mercado. En este sentido deben analizarse los siguientes factores:

²² VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall. 159 p. Ed.2da. 2001.

- ✓ Descripción detallada del producto o servicio que se van a vender (especificaciones).
 - ✓ Aplicación del producto o servicio
 - ✓ Elementos especiales del producto o servicio
 - ✓ Productos competidores
 - ✓ Fortalezas y debilidades de su producto frente a los productos competidores
 - ✓ Patentes o condiciones de secreto industrial referente a su producto o servicio.
 - ✓ Solución a sus debilidades y formas de aprovechar sus fortalezas.
 - ✓ Factores para destacar del producto/servicio
 - ✓ Cuidados especiales con el producto/servicio.
- **Clientes.** Se trata de identificar cuáles son y donde están los clientes del producto/servicio y conocer su competencia. En este sentido deben analizarse:
 - ✓ Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, sector, nivel, ubicación, ingresos, etc.
 - ✓ Características básicas de esos clientes (mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos)
 - ✓ Localización geográfica de los clientes.
 - ✓ Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago, etc.)
 - ✓ Opiniones de clientes que han mostrado interés en su producto o servicio.
 - ✓ Formas posibles de evitar la falta de interés.
- **Competencia** .Se trata de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica. Se debe analizar:
 - ✓ Precios
 - ✓ Desempeño del producto, servicios, garantías
 - ✓ Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes.
 - ✓ Posibilidades de solución a las dificultades
 - ✓ Mercado que manejan (volumen en unidades y pesos, fracción)
 - ✓ Esquema de venta, distribución
 - ✓ Capacidad de producción
 - ✓ Capacidad financiera
 - ✓ ¿Cuál es la marca líder? ¿Por precio? ¿Por servicio?
 - ✓ ¿Han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones.
 - ✓ Imagen de la competencia ante los clientes
 - ✓ ¿Por qué les compran?
 - ✓ Segmento al cual están dirigidos
 - ✓ ¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?
 - ✓ ¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?

- **Tamaño del mercado global.** Esta es tal vez la parte más difícil de realizar, en algunas ocasiones, los datos que puedan tener las instituciones (centros de información estadística, cámaras de comercio, publicaciones de agremiaciones, etc) no son suficientes y hay necesidad de efectuar estudios más detallados para poder dar respuesta a los aspectos que a continuación se destacan. Los datos numéricos deben estimarse al menos para los próximos tres años de operación.

Los elementos de segmentación por edad, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, generó, nivel educativo, entre otros permiten rápidamente ubicar el mercado objetivo y sobre él deben analizarse los siguientes aspectos:

- ✓ Nivel total de consumo en unidades y pesos del producto/servicio
- ✓ Tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo del producto/servicio.
- ✓ Factores que pueden afectar el consumo actual o futuro (condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc)

- **Tamaño de mi mercado.** Conocido el mercado global al cual voy a dirigirme, la dificultad estriba en determinar qué parte de esos clientes y de esos consumos son los que mi negocio va a conseguir. El objetivo de este proceso es llegar a formular mi plan de ventas al menos en volúmenes, y por ende a definir la fracción del mercado objetivo que será cubierta por mi negocio, mi empresa, mi producto o mi servicio.

Es necesario recordar que los nuevos productos no adquieren su fracción de mercado instantáneamente y que lo más lógico es suponer que la penetración al mercado sigue un proceso muy parecido al ciclo de la vida del producto, y que es muy posible que en los primeros meses de operación del negocio, el volumen de ventas sea muy bajo y crezca pausadamente. Esta es la razón por la cual el primer año se debe expresar en meses y luego si se examinen las ventas en años.

En algunas ocasiones, la investigación del mercado da bases cuantitativas que permiten determinar el volumen de ventas y, por tanto mi fracción de mercado estará determinada por la ecuación:

$$f(j) = \frac{\text{Volumen de ventas (j)}}{\text{mercado global (j)}}$$

Donde:

F(j); es la fracción del mercado global que mi producto/servicio logra en el período j.

Volumen de ventas (j): es la cantidad total de unidades que de mi producto/servicio vendo en el periodo (j)

Mercado global (j): Es la cantidad total de unidades que los clientes adquieren de los productos/servicios que todos los competidores vendemos en el segmento escogido.

Esta fracción de mercado debe compararse con las de los competidores, para ajustar los estimados de volumen de ventas, según mis fortalezas y debilidades. Si yo no tengo fortalezas muy especiales, mi fracción de mercado no puede superar a la de la marca líder; si las tengo, obviamente puedo excederla.

En muchos, casos el empresario con base en sus fortalezas y el conocimiento de sus competidores, estima la fracción de mercado que cree alcanzar, usando para esta estimación las estrategias y tácticas que va a utilizar y con ellas estima el volumen de ventas, mediante la ecuación:

$$\text{Volumen de ventas (j)} = f(j) * \text{mercado global(j)}$$

Aquí hay que ser muy cuidadoso y no suponer números mágicos (5%, 10%, 20%), sin tener en cuenta cuál es la fortaleza real de mi empresa y de mis productos/servicios respecto a los competidores y cuál es la lealtad de los competidores con sus proveedores actuales.

Además del crecimiento que debe darse a lo largo de la curva de penetración (para el primer año), es necesario tener muy en cuenta los procesos de estacionalidad que puede tener el producto o servicio.

En el análisis de sensibilidad, una de las variables que se debe tocar es el volumen de ventas, bien sea a través de la fracción del mercado, del mercado global o de ambas.

- **Plan de mercadeo.** El plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.
- **Estrategia de precio.** Se trata de formular las decisiones que afectan la estructura de precios de los productos/servicios:
 - ✓ Políticas de precio de la competencia
 - ✓ Precio previsto
 - ✓ Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo.
 - ✓ Posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado
 - ✓ Potencial de expansión del mercado previsto.

- ✓ Justificación para un precio diferente al de la competencia
 - ✓ Posibles niveles de variación de precio para resistir una guerra de precios
 - ✓ En caso de que su precio sea mejor que el de su competencia, explique cuáles son las ventajas comparativas de su operación, que le permiten hacer esto.
 - ✓ Analice las relaciones precio-volumen-utilidad. Ayúdese de un esquema de punto de equilibrio.
 - ✓ ¿Qué descuentos planea ofrecer? ¿Por volúmenes o por pronto pago?
 - ✓ ¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito y a que plazos (política de carteras)?
- **Estrategia de venta.** Se trata de plantear las formas específicas en que se lograrán los volúmenes de venta y en ese sentido deben analizarse los siguientes aspectos:
 - ✓ Clientes iniciales
 - ✓ Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta.
 - ✓ Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contactos con ellos
 - ✓ Características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etc.) que se enfatizarán en la venta.
 - ✓ Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta.
 - ✓ Cubrimiento geográfico inicial.
 - ✓ Plan de ampliación geográfica
 - ✓ Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales, etc.)
- **Estrategia Promocional.** Se trata de identificar todos los aspectos relacionados con mecanismos de promoción que la empresa utilizará. Deben analizarse factores como los siguientes:
 - ✓ Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores
 - ✓ Ideas básicas para presentar en la promoción
 - ✓ Mecanismos de ayuda a la venta
 - ✓ Programa de medios (frecuencia, valor)
- **Estrategia de distribución.** Los temas básicos de análisis son:
 - ✓ Canales de distribución que usará
 - ✓ Métodos de despacho y transporte
 - ✓ Costos de transporte y seguro
 - ✓ Problemas de bodegaje
 - ✓ Política de inventario de producto terminado (en días)

- **Políticas de servicios.** Deben considerarse los siguientes aspectos:
 - ✓ Términos de las garantías
 - ✓ Tipo de servicios a clientes
 - ✓ Mecanismos de atención a clientes
 - ✓ Políticas de cobro de servicios
 - ✓ Compare su política de servicios con los de la competencia

- **Tácticas de ventas.** El negocio tiene posibilidades de subsistir si hay ventas, por tanto, hay que analizar muy bien como se hará la venta en sí y para ello deben analizarse los siguientes aspectos:
 - ✓ ¿Tendrá fuerza propia de ventas o recurrirá a representantes de ventas o a distribuidores? ¿Cuál será el costo del servicio?
 - ✓ En el caso de usar fuerza propia de ventas, ¿Cómo va usted a contratarla entrenarla y remunerarla? ¿De que tamaño será?
 - ✓ Si va a utilizar organizaciones de venta, ¿están ellos distribuyendo productos a su mercado potencial? ¿Manejan ellos productos de la competencia?
 - ✓ Describa los acuerdos comerciales, económicos, financieros y laborales establecidas con distribuidores o representantes de ventas (precios, descuentos, número de personas, derechos exclusivos de representación, formas de pago, apoyo logístico, etc.)
 - ✓ Formule metas para sus vendedores.

- **Planes de contingencia.** Indique aquí algunas de las acciones correctivas que podría tomar en caso de que algunas de sus estrategias no se pudiesen llevar a cabo o no fueran efectivas. ¿Cómo reaccionaría a cambios del mercado?

1.10.8. Análisis técnico

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis indudablemente va coordinado con el análisis de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.²³ Los elementos generales que deben analizarse son:

²³ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall. 159 p. Ed.2da. 2001.

1.10.8.1. Análisis del producto

En esta sección se deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la elaboración del producto o con la prestación del servicio. Cuando el producto no este desarrollado y el plan de negocio este buscando recursos para cubrir la etapa de desarrollo del producto, deben especificarse los siguientes aspectos:

- Bases científicas y tecnológicas.
- Etapas de investigación y desarrollo.
- Cronograma de desarrollo.
- Pruebas piloto del producto y de la tecnología.
- Recursos requeridos para el desarrollo.

Cuando ya el producto esta desarrollado debe hacerse precisión sobre los siguientes aspectos.

- Especificaciones del producto.
- Proceso tecnológico.
- Diagrama básico del flujo.
- Materias primas básicas.
- Condiciones de operación maquinaria y equipo requerido.
- Consumos unitarios de materias primas, insumos, servicios.
- Regalías por el uso de la tecnología.
- Desperdicios.
- Condiciones de calidad.
- Política de inventario de producto en proceso (en días de producción).

En esta sección se deben analizarse todos los aspectos que se relacionan con las instalaciones físicas del negocio o de la empresa. Debe hacerse definiciones sobre:

- Ubicación geográfica exacta de la planta.
- Facilidades de servicio (agua, energía, teléfono, alcantarillado, manejo de desperdicios).
- Posición relativa a proveedores y clientes.
- Facilidades de transporte.
- Legislación local (regulaciones).
- Situación laboral de la localidad.
- Área requerida.
- Tipo de construcción servicios especiales (aire, gas, grúas, aceite, refrigeración, vapor, etcétera).
- Ventilación, iluminación.
- Vías de acceso.
- Puertas.
- Servicios higiénicos.

1.10.8.2. Equipos y maquinarias

En esta sección deben identificarse los equipos y maquinarias requeridas y el personal para la operación de los mismos:

- Especificación del proceso.
- Tipos de equipos y maquinarias.
- Tamaño de equipos y maquinarias.
- Necesidades de infraestructura.
- Forma de adquisición de equipos (compra, arrendamiento, leasing).
- Personal necesario.
- Políticas de mantenimiento y de repuestos.
- Formas de operación.

1.10.8.3. Distribución de planta

Debe hacerse un plano a escala que indique la forma en que se distribuyen los departamentos y los equipos, y la forma en que se hará el proceso productivo:

- Departamentos o zonas básicas.
- Limitaciones y exigencias de cercanía.
- Equipos por departamento.
- Distribución de equipos por departamento.
- Diagrama de flujo de producción.
- Plano de distribución.

1.10.8.4. Plano de producción

Teniendo en cuenta el plan de ventas, las políticas de inventario de producto terminado y de producto en proceso, debe elaborarse el plan de producción mediante la ecuación (7.6):

$$UP_{k,j} = UV_{k,j} + \Delta IPT_{k,j} + \Delta IPP_{k,j}$$

Donde:

$UP_{k,j}$ = unidades producidas de la familia K en el periodo j.

$\Delta IPT_{k,j}$ = variación en el inventario producto terminado de la familia k en el periodo j.

$\Delta IPP_{k,j}$ = variación en el inventario del producto en proceso de la familia k en el periodo j.

$UV_{k,j}$ = unidades vendidas de la familia k en el periodo j.

Si es necesario, se deben elaborar cuadros como Plan de consumos, que establece los consumos de materias primas, servicios e insumos, Plan de compras de acuerdo con las políticas de inventario de materia prima y de insumos.

1.10.8.5. Sistemas de control

Se trata con esta sección de plantear las formas operativas que le permiten al proceso productivo generar el producto/servicio dentro de las especificaciones de calidad, cantidad y costo. Debe analizarse los siguientes aspectos:

- Propiedades básicas del producto.
- Procesos críticos en calidad.
- Puntos de inspección de calidad.
- Equipos de control de calidad.
- Procesos críticos en costos.
- Puntos de inspección en costos.
- Personal para el control de costos.

1.10.9. Análisis administrativo

Recuerde que el objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro esta, la posibilidad de contar con todos estos elementos.²⁴

1.10.9.1. Grupo empresarial

Deben describirse detalladamente los siguientes aspectos:

- Miembros del grupo empresarial.
- Experiencias y habilidades de cada uno, que son útiles para la empresa.
- Nivel repartición en la gestión.
- Nivel de participación e la junta directiva.
- Condiciones salariales.
- Política de distribución de utilidades.

²⁴ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall. 159 p. Ed.2da. 2001.

1.10.9.2. Personal ejecutivo

Aquí deben describirse:

- Personas que ocuparan los cargos básicos, incluyendo su experiencia y el aporte posible a la organización.
- Políticas de administración de personal: tipo de contratos, política salarial, prestaciones, bonificación, honorarios, aportes parafiscales, aportes a la seguridad social, etcétera.

1.10.9.3. Organización

En este ítem deben describirse:

- Estructura básica (organigrama).
- Líneas de autoridad.
- Mecanismos de dirección y control.
- Estilo de dirección.
- Los comités de dirección que tendrá, sus componentes y sus funciones.

1.10.9.4. Empleados

Aquí deben describirse:

- Necesidades cualitativas y cuantitativas.
- Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.
- Programas de capacitación.
- Políticas de administración de personal: tipo de contrato, política salarial, prestaciones, bonificaciones, estímulos por productividad, aportes parafiscales, aportes a la seguridad social.

1.10.9.5. Organizaciones de apoyo

En este ítem deben describirse:

- Las organizaciones que le ayudaran: bancos, compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios, etcétera.
- Su organización contable y sus mecanismos de control, con sus especificaciones.

1.10.10. Análisis legal y social

Como ya se anoto, este tiene como objetivos: definir la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinar las regulaciones

locales y los permisos requeridos. En este análisis debe determinarse los siguientes aspectos.

1.10.10.1. Aspectos legales

Incluya aquí:

- Tipo de sociedad.
- Procedimientos para la conformación de la sociedad.
- Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.
- Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.
- Leyes especiales a su actividad económica.

1.10.10.2. Aspectos de legislación urbana

Relacione aquí:

- Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.
- Trámites y permisos ante los organismos del gobierno.
- Dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados.
- Régimen de importación y exportación.

1.10.10.3. Análisis ambiental

Describa aquí:

- Emisiones, efluentes y residuos de la empresa.
- Riesgos de contaminación por esas emisiones, efluentes y residuos.
- Mecanismos de control de contaminación.
- Riesgos para la comunidad por las emisiones, efluentes y residuos.
- Riesgos para los trabajadores
- Mecanismos de higiene y seguridad industrial.

1.10.10.4. Análisis social

Incluya aquí:

- Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social: empleo, impuestos, educación, salud, recreación.
- Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa trae a la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa demanda de la comunidad.

1.10.11. Análisis Económico

Este tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto, y por ello es necesario identificar los siguientes componentes:

1.10.11.1. Inversión en activos fijos

Con base en todas las especificaciones del análisis técnico, deben determinarse los montos, momentos de inversión y régimen tributario aplicables a los siguientes conceptos:

- Maquinas y equipos.
- Edificios e instalaciones complementarias.
- Terrenos.
- Vehículos y medios de transporte.
- Investigación, desarrollo y prueba de productos.
- Licencias, franquicias.
- Honorarios profesionales.
- Construcciones y montajes.
- Derechos minerales.
- Derechos comerciales.
- Adecuación del local.
- Marcas y patentes.
- Arranque.
- Publicidad.
- Constitución de la sociedad.
- Bienes muebles.
- Equipos de oficina y de comunicaciones.

Estos datos deben recogerse en un cuadro, usando también el concepto de familias de inversiones, basadas estas en las condiciones de manejo fiscal: inversiones despreciables amortizables, agotables, diferibles o gastos preoperativos.

1.10.11.2. Inversión en capital de trabajo

Aquí deben recogerse las políticas de los siguientes conceptos:

- Días de inventario de materia prima.
- Días de inventario de producto en proceso.
- Días de inventario de producto terminado.
- Políticas de cartera a clientes (% de ventas a plazos y plazo).
- Políticas de cartera a proveedores (% de compras a plazos y plazo).
- Política de efectivo.

- Política de cubrimiento de pérdidas iniciales.

La política de efectivo debe expresarse bien sea como un número de días de cubrimiento de algunos costos fijos, o como un porcentaje de las ventas mensuales o como cualquier otra función que permita el establecimiento de este colchón de seguridad. Como en algunas ocasiones los proyectos se demoran para llegar al punto de equilibrio, en términos de flujo, es necesario en estos casos hacer una provisión de recursos de capital de trabajo para poder cubrir este periodo de déficit de caja. Para este tema todas las cifras se deben manejar a costo.

Es conveniente recordar varios aspectos:

- La inversión en capital de trabajo es una inversión de comienzo de periodo.
- El capital de trabajo circula y, por tanto, es un dinero que se va pero regresa.

Estos dos hechos originan que para calcular la inversión en capital de trabajo para el año 0 se tome el valor de los requerimientos de capital de trabajo del año 1, y que para calcular las inversiones en capital de trabajo de los años 1 y 2, tomen los incrementos de los requerimientos de capital de trabajo.

1.10.11.3. Presupuesto de ingresos

De acuerdo con los resultados del análisis de mercado, y con las políticas de ventas, descuentos y cartera, se elabora lo que es el presupuesto de ingreso.

La fila total ingresos es el resultado de sumar total ventas netas de contado con IVA, mas ingresos por recuperación de cartera con IVA, menos retención en la fuente con ventas de contado con IVA, menos retención en la fuente con recuperación de cartera con IVA.

1.10.11.4. Presupuesto de materia primas, servicios e insumos

De acuerdo con los resultados del análisis técnico y con las políticas de compra (% a plazos y plazo) y según los efectos tributarios (IVA, retención en la fuente), se elabora lo que es el presupuesto de compras de materias primas, servicios e insumos. Tener muy en cuenta la advertencia que se hizo en la sección de presupuesto de ingresos sobre el traslado de información de un cuadro a otro.

1.10.11.5. Presupuesto de personal

Aquí debe tenerse como precaución elaborar los cuadros cubriendo periodos durante los cuales la planta de personal no cambia ni en número, ni en salario. Esto obliga a que cada empresa defina los intervalos de tiempo.

1.10.11.6. Presupuesto de otros gastos

Deben incluirse aquellos otros gastos de fabricación, de prestación del servicio de administración o de ventas.

1.10.11.7. Deducciones tributarias

De acuerdo con la clasificación de las inversiones según el régimen tributario que les aplica. Se debe elaborar un cuadro donde se tiene que recoger los valores totales de las distintas deducciones tributarias.

1.10.11.8. Análisis de costos

Los componentes de ingresos, costos y gastos calculados en las secciones anteriores permiten realizar un análisis de costos, para el cual se acostumbra hacer los siguientes cálculos.

a. Costos fijos: incluya aquí los siguientes aspectos: arriendos, suministros, herramientas, impuestos diferentes al de renta, seguros, deducciones tributarias y los gastos del personal que correspondan al concepto de costo fijo, o sea, costos que en el corto plazo no cambian por modificaciones en el volumen de producción.

b. Costos variables: incluya aquí el costo total de materia prima, insumos y servicios, de mano de obra directa, de empaque, las comisiones de ventas, los gastos de transporte,. O sea, todos aquellos costos que en corto plazo cambian por modificaciones en el volumen de producción.

c. Costo total, CT: éste se calcula sumando los costos fijos con los costos variables.

d. Costo promedio, CP: éste se calcula dividiendo el costo total entre la producción, e indica el costo promedio de cada unidad producida.

e. Costo variable unitario, CVU: éste se calcula dividiendo el costo variable entre la producción e indica la variación en el costo total por cada unidad producida.

f. Margen unitario: se determina estableciendo la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable unitario. En algunos casos se expresa porcentualmente e indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logrará por unidad.

g. Punto de equilibrio: se determina dividiendo los costos fijos por la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable unitario (margen unitario).

Este indicador permite establecer el nivel mínimo de producción y de ventas en cantidad, que se deben lograr para poder generar utilidad contable.

Al comprar este resultado (punto de equilibrio) con el nivel previsto en el plan de ventas, se tiene una idea del margen de seguridad y del riesgo del negocio.

1.10.12. Análisis de valores personales

Este análisis busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma o con las condiciones operativas que exige el negocio. Se deben tratar los siguientes aspectos:

- ¿Se ajusta o no, el negocio a la escala de valores éticos y morales del grupo empresarial?
- ¿Puede el negocio tener rechazo de la comunidad por contrariar valores éticos y/o morales de la comunidad?
- ¿Afectará el negocio su imagen comunitaria?
- Dificultades familiares asociadas con la marcha del negocio.
- Posibles incompatibilidades con los socios.
- Posibles acciones de conflicto de interés.
- Limitaciones de personas que le imponen los socios al negocio.
- ¿Puede el negocio afectar su situación tributaria personal?
- Efectos del negocio sobre otros negocios.
- Efectos del negocio sobre situaciones personales y profesionales.

1.10.13. Análisis financiero

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo.

El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Para ampliar estos propósitos deben cumplirse las siguientes etapas:

1.10.13.1. Flujo de caja

El flujo de caja es, sin lugar a dudas, la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del negocio. Aquél compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados. Con base en el flujo de caja pueden determinarse los momentos en los cuales

los aportes de los socios y/o los préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarios para mantener una posición de caja final, al menos igual al colchón de efectivo.

El flujo de caja debe hacerse mensual, durante toda la etapa de construcción, montaje y al menos durante un año de operación. Como se anotó en una advertencia al comienzo de este capítulo, debe cubrirse un período fiscal completo (enero –diciembre) para poder tener en consideración todos los eventos estacionales y cubrir así los ciclos tributarios.

El cuadro 7.15 muestra un esquema básico para un flujo de caja. La mayoría de los datos básicos de este cuadro provienen de los presupuestos indicados en el análisis económico, pero hay otros que no están calculados y que están relacionados con otros estados financieros proyectados.

Por ejemplo, los impuestos de renta y complementarios sólo pueden determinarse al realizar el estado de resultados. Los gastos financieros y los pagos de capital se determinan una vez calculadas las necesidades de préstamo, o sea que se basan en el resultado de flujo de caja, pero los gastos financieros afectan el estado de resultados y, por tanto, es necesario trabajar simultáneamente en el flujo de caja y el estado de resultados.

Al definir las fuentes de financiación externas es absolutamente necesario hacer contactos con las entidades crediticias para definir en forma muy precisa las condiciones específicas de los créditos.

1.10.13.2. Estado de resultados

El estado de resultados, muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por el negocio en el periodo de análisis. Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un periodo de operación del negocio. Adicionalmente, produce, como resultado, el valor de los impuestos de renta.

El estado de resultados requiere una periodicidad diferente a la del flujo de caja. Se debe realizar sólo cada 31 de diciembre o cada final de ciclo tributario. El cuadro 7.16 presenta un esquema básico para la elaboración del estado de resultados.

1.10.13.3. Balance

El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de un periodo de análisis. Los datos para éste se toman fundamentalmente del flujo de caja, del estado de resultados y de algunos de los cuadros realizados en el análisis económico. Se debe hacer un balance de inicio de la empresa, y luego hacer balances cada 31 de diciembre o cada final del ciclo tributario.

El balance tiene un papel fundamental: la validación de las cifras de los otros estados financieros. La mecánica de trabajo con estos tres estados a seguir año por año el siguiente proceso.

- a. Elaborar el flujo de caja con la periodicidad requerida.
- b. Elaborar cada 31 de diciembre o cada final de ciclo tributario el estado de resultados.
- c. Elaborar cada 31 de diciembre o cada final de ciclo tributario el balance. Si el balance no cuadra hay que revisar detalladamente cada año los tres estados y no se debe pasar al año siguiente hasta que el balance cuadre.

1.10.14. Análisis de riesgos e intangibles

Éste analiza los efectos y qué cambios potenciales. En las variables básicas del proyecto, pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar, al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que puedan crear en el futuro del negocio.

La identificación de estos cambios es fundamental para el análisis de sensibilidad que se presentará más adelante.

Este análisis debe realizarse con la mayor honestidad, pues de éste saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas para esas flaquezas. Esta acción de análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección del negocio. Los riesgos básicos y sus componentes son:

1.10.14.1. Riesgos de mercado

Se debe tener en cuenta:

- Cambios desfavorables en el sector.
- Surgimiento de mejores productos.
- Reducción del número de clientes.
- Surgimiento de nuevos productores.
- Posición relativa en el mercado.

1.10.14.2. Riesgos técnicos

Se debe incluir aquí:

- Desarrollo oportuno del producto.
- Fuentes de materias primas e insumos.

- Obsolescencia de equipos.
- Problemas de mantenimiento de equipos.
- Servicios auxiliares (agua, electricidad, etcétera).

1.10.14.3. Riesgos económicos

Se relaciona aquí:

- Reducción de precio del producto.
- Incremento en el costo de materias primas e insumos.
- Crecimiento del valor de los equipos.
- Efectos de devaluación e insumos importados.
- Incrementos en los costos de producción.
- Cambio en los costos laborales.

1.10.14.4. Riesgos financieros

Se debe describir aquí:

- Demoras en los aportes de los socios.
- Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias.
- Incremento en el costo de capital.
- Exigencias sobre garantías, reciprocidades, etcétera.
- Reducción en los períodos de pago del préstamo.

1.10.15. Evaluación integral del proyecto

Tiene como objetivo central determinar para el proyecto los principales indicadores de factibilidad, hacer un análisis sobre los efectos, que en esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto, identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad del proyecto y, en definitiva, dar una visión específica del mismo.

Para esta etapa es conveniente desarrollar otro estado que se denomina flujo de caja totalmente neto.

Éste es un estado mixto, pues parte de elementos generados en el estado de resultados que, como se sabe, es causado e incluye algunos elementos que se asocian a procesos de caja. (Una descripción más detallada de este estado se da en el texto Evaluación económica de proyectos de inversión).

Para la elaboración integral del proyecto deben realizarse las siguientes etapas:

1.10.15.1. Evaluación de contado

Esta sección trata de analizar el proyecto propiamente dicho, o sea sin recursos externos de financiación. Para esto deben hacerse las proyecciones financieras y los flujos de caja totalmente netos sin préstamos, ni incluir gastos financieros ni pagos de capital, y con ellos calcular:

- Tasa de retorno descontada de los flujos de caja.
- Valor presente neto a la tasa mínima de retorno definida por el grupo de empresarial.
- Período de pago y período de pago descontado a la TMR.
- Puntos de equilibrio económico a la TMR para las variables más importantes del proyecto.
- Balance del proyecto.
- Determinación de la tasa crítica del costo de capital para las condiciones esperadas del proyecto.
- Efecto de la palanca financiera.

1.10.15.2. Análisis de sensibilidad

Esta sección busca analizar los efectos que en los criterios decisorios tengan variaciones en las principales variables del proyecto y ver el rango de variaciones unidimensionales y/o multidimensionales que el proyecto puede soportar.

El apoyo de las funciones buscar objetivo, administración de escenarios y solver, propias del Excel es muy útil en este procedimiento.

1.10.15.3. Análisis de estructura financiera

Aquí se acostumbra analizar:

- Razones financieras.
- Estructura de capital.
- Planes de contingencia sobre la estructura.

1.10.15.4. Evaluación integral

El empresario debe tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar por los signos negativos que pueden surgir alrededor del negocio.

Es necesario estar listo y dispuesto a recibir con beneficio de inventario las críticas, los comentarios y recomendaciones que se hagan al plan de negocios. La decisión final es de cada empresario, pero para esa decisión es necesario:

- Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que de ser posible den ideas para solucionarlas.
- Sopesar los argumentos cuidadosamente y decidir si los cambios sugeridos son apropiados.
- Revisar su plan de negocio y analizar si está siendo realista u optimista.
- Hacer los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.

Una vez que tenga todos los elementos indicados en este capítulo, podrá formular una decisión integral sobre la factibilidad del negocio en análisis.

1.10.16. Aspectos relacionados con el país de interés en llegar con los productos, objeto de la creación de la empresa consultora en mercadeo para exportación de productos a Panamá.

El país propuesto para la exportación de productos es Panamá, por lo que presentamos algunos aspectos principales.

1.10.16.1. Mapa geográfico de Panamá

Figura 1. Mapa geográfico de Panamá



Fuente. Proexport

1.10.16.2. Mapa Geográfico Ciudad de Panamá

Figura 2. Mapa geográfico de Ciudad de Panamá



Fuente. Proexport

1.10.16.3. Información socio-económica de Panamá

Tabla 4. Información socio económica de Panamá

Capital:	CIUDAD DE PANAMA
Población:	3,172,360
Idioma:	ESPAÑOL
Tipo de Gobierno:	REPÚBLICA PRESIDENCIALISTA. PRESIDENTE: MARTIN TORRIJOS ESPINO (2004- 2009)
Religión:	CATOLICOS 85%, PROTESTANTES 15%
Moneda:	BALBOA
PIB:	Valor US\$: 13,733,500,000.00 PIB per Capita US\$: 4,329.00 Crecimiento de PIB %: 6.20

Tasa de Devaluación %: 0.00

Cambio de la moneda X US\$: 1.00

Deuda Externa US\$: 7,219,200,000.00

Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País : Valor Col \$: 2,626.22

Desempleo %: 9.20

Tasa de Interés : Tasa de Interés Activo %: 0.00
Tasa de Interés Pasivo %: 0.00

Inflación %: 0.50

Fuente. Proexport

1.10.16.4. Mapa geográfico de Colombia

Figura 3. Mapa geográfico de Colombia



Fuente. Proexport

1.10.16.5. Mapa geográfico de Bogotá

Figura 4. Mapa geográfico de Bogotá



Fuente. Proexport

1.10.16.6. Información socio-económica de Colombia

Tabla 5. Información socio económica de Colombia

Población: Aproximadamente 44 millones de habitantes Gente: (77% en población urbana, 33% en población rural) Lenguaje Oficial : Español.Capital: Bogotá (7 millones de habitantes)

Ciudades principales: Medellín; Cali; Barranquilla; Cartagena; Santa Marta; Manizales; Pereira; Armenia; Bucaramanga y Cucuta.Religión: Mayoritariamente Católica.

Gobierno: Presidencial: con equilibrio en los tres poderes del estado: ejecutivo, legislativo y judicial. Las elecciones de Presidente de la República y congresistas se realizan cada 4 años y las de Gobernadores y Alcaldes cada 3 años.

Presidente actual: Alvaro Uribe Vélez

Salud: No se requiere vacuna a excepto en algunas zonas donde se necesita la vacuna de Fiebre Amarilla tales como: Municipios de Cundinamarca, Caldas, Bolivar, Cesar, Santander, Boyacá y Antioquia.

Riesgos para la salud: No existe riesgo inminente de contagio o adquisición de enfermedades.

Impuestos de salida: Existe un impuesto de salida en vuelos internacionales de US\$ 51.

Dinero Oficial: Peso colombiano.

Costos básicos referenciales:

Comida económica: US\$ 5 Aproximadamente
Comida en restaurante: US\$ 20 en promedio
Cuarto económico: US\$ 65 Aproximadamente
Cuarto en hotel US\$ 130 Aproximadamente

Horario bancario : lunes a viernes de 9:00 a.m. a 3:00 p.m con horarios extendidos en algunas entidades.

Turismo: Aproximadamente 780.000 visitantes en el 2004

Clima: tropical modificado por la altitud, con lo cual Colombia ofrece todos los pisos térmicos posibles.

Economía en 2004:

PIB: US\$97.500 millones

PIB per capita: US\$2,151

Crecimiento anual: 4,0%

Inflación : 5,5%

Principales productos: Petróleo; flores; banano; vehículos;textiles y confecciones; plástico y caucho; editoriales

Principales socios comerciales : USA, Venezuela, Ecuador

Fuente. Proexport

1.10.16.7. Comercio bilateral

Balanza comercial:

- Exportaciones (fob):departamento administrativo nacional de estadística - dane.tomado el 03/03/04
- Importaciones (cif): sistema estadístico de comercio exterior, dirección de impuestos y aduanas nacionales - DIAN. tomado el 03/03/04
- Balanza comercial: cálculos proexport basados en cifras de exportaciones e importaciones. tomado el 03/03/04. 25 principales productos exportados desde Colombia (no tradicionales): departamento administrativo nacional de estadísticas - dane.tomado el 8/03/04.
- Acceso al mercado. Acuerdos comerciales: Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE), de la Organización de Estados Americanos (OEA). Actualizado 08/10/02
- Aranceles y otros impuestos a las importaciones: asociación de libre comercio de las américas ALCA. actualizado 17/04/02
- Regulaciones y normas: international trade reporter. actualizado 17/04/02

1.10.16.8. Acuerdos comerciales

- **Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Panamá y la República de Colombia.** Con el fin de fortalecer el intercambio comercial se suscribió en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993, un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias arancelarias las cuales se aplicarán sobre los aranceles de importación establecidos para terceros países, cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.
- **La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI)** La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI), es un programa que permite el ingreso sin pago de derechos de aduana de ciertas mercancías de países y territorios designados como beneficiarios. Este programa fue promulgado por los Estados Unidos como la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, que entró en vigor el 1º. De enero de 1994 y no tiene fecha de expiración. Son beneficiarios de este programa los países centroamericanos, incluido Panamá y los caribeños, cuyos productos deberán cumplir los requisitos de origen establecidos para gozar del acceso preferencial en el mercado estadounidense.
- **Ley de Comercio y Desarrollo del 2000.** El Senado de los Estados Unidos aprobó la denominada Ley de Comercio y Desarrollo del 2000, una de cuyas secciones se refiere al mejoramiento de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), la cual entró en vigor el primero de octubre de 2000. Los principales beneficios que la ley contiene se extienden hasta el año 2008 o hasta que el ALCA entre en vigor y corresponden al acceso libre de aranceles y cuotas para las prendas de vestir confeccionadas en la región centroamericana y del caribe, bajo condiciones específicas respecto al contenido de materiales e insumos.

Esta Ley hace extensivo el tratamiento preferencial otorgado a México dentro del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica – NAFTA para textiles y confecciones, a los países de la Cuenca del Caribe.

Entre los productos más favorecidos por el SPG Andino, se destacan:

- ✓ Productos alimenticios: Café crudo o verde sin descafeinar, flores frescas, frutas frescas y congeladas (excepto banano, fresas y limones), legumbres frescas y congeladas, pescados, crustáceos y moluscos.
- ✓ Productos manufacturados: Textiles y confecciones, cueros y sus manufacturas, calzado y sus partes componentes, tabaco.
- ✓ Productos procesados: frutas secas, concentrados de frutas, jugos de frutas, encurtidos, conservas de frutas y verduras, palmitos en conserva, aceites vegetales.

El Consejo de la Unión Europea aprobó el pasado 10 de diciembre del 2001, el nuevo Reglamento (Ley) relativo a la aplicación de un plan de preferencias arancelarias generalizadas para el período comprendido entre el 1° de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2004.

En dicho Reglamento se incluyen las preferencias para esta sub-región, conocidas como SGP Andino y vigentes desde el 13 de noviembre de 1990 como apoyo de la Unión Europea a la lucha de los países de la Comunidad Andina contra la droga, bajo el principio de responsabilidad compartida. Igualmente esta reglamentación, además de los países andinos y centroamericanos, incluyó a Pakistán.

Se contempla, además, una eventual renovación del sistema preferencial andino para el decenio 2005-14, dependiendo de la evaluación general de resultados que se haga durante el trienio 2002-04 y, muy especialmente, de la observancia de las principales normas laborales de la OIT por parte de los países beneficiarios, de su desempeño en la lucha contra las drogas y del aprovechamiento efectivo de las preferencias durante el período 2002-04.

Dicha evaluación estará a cargo de la Comisión Europea, la cual tendrá presentes para tal fin las conclusiones de los organismos internacionales competentes, sin que los resultados de la misma afecten en grado alguno la aplicación de las preferencias durante el mencionado trienio.

Hasta el presente, el SGP Andino ha tenido un trato especial y privilegiado con relación al régimen general del SGP en la Unión Europea, ya que no sólo permitía el ingreso preferencial de una amplia gama de productos andinos con arancel cero – frente a una cobertura y un margen de preferencia más reducidos para el común de los países beneficiarios del SGP europeo – sino que tampoco se le aplicaban las disposiciones generales del SGP sobre suspensión total o parcial de las preferencias, por distintos conceptos, para un país beneficiario o un sector de dicho país.

Estas últimas disposiciones generales, sin embargo, ahora también se hacen extensivas al SGP Andino.

La información sobre las preferencias otorgadas a Colombia bajo este esquema preferencial y las otorgadas por otros países desarrollados, se encuentran disponible en la página del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia²⁵

1.10.16.9. Aranceles y otros impuestos a las importaciones

- **Estructura Arancelaria.** El proceso de liberación del Comercio Exterior del país, empujado por su entrada a la OMC en 1.997, llevó a que en Enero de 1.998, el

²⁵ Ministerio de Comercio Exterior de Colombia. Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) de la Organización de Estados Americanos (OEA). Actualizado 08/10/02

arancel máximo se estableciera en un 15%, exceptuando productos sensibles como partes para vehículos, arroz y productos lácteos.

Con el gobierno de la Presidenta Mireya Moscoso, se aumentaron los aranceles para algunos productos del sector agropecuario a partir de febrero de 2000. Esto se debe a que Panamá al ingresar a la OMC pactó un techo arancelario del 40% que se reduciría al 30% en un lapso de cinco años, aunque 81 productos mantendrían su condición de protegidos, con aranceles altos hasta al menos 10 años, estos productos pertenecen al sector agropecuario y son considerados altamente sensibles para la economía panameña.

- **Tarifas** Panamá tiene actualmente las tarifas más bajas de la región, el promedio es del 12%. En materia de eliminación de restricciones ha realizado grandes avances tales como la reducción al 15% de aranceles para productos manufacturados (40%) y para productos agrícolas (50%) y eliminó los aranceles mixtos (específicos y ad-valorem) que aplicaba a algunos productos.

En lo que compete a impuestos internos, todas las mercancías deben pagar un Impuesto a las Transferencias de Bienes Mercantiles (ITBM), el cual es aplicable al valor CIF en aduana. El porcentaje es del 5% y de 10% para licores y cigarrillos. Se exceptúan productos alimenticios, bebidas carbonatadas, aceites y lubricantes, farmacéuticos, artículos escolares, insumos agrícolas y productos de zona franca²⁶.

Se aplica un derecho de aduanas de US\$70 para todas las importaciones cuyo valor sea de US\$2000 o más. Aplica un recargo de aduanas del 7.5% sobre valor FOB a la mayoría de las importaciones. Un 3.5% a productos alimenticios y 2.5% a productos farmacéuticos. Los productos industriales importados bajo legislación de promoción industrial están exentos del recargo, como son los libros.

1.11. MARCO CONCEPTUAL

Activos fijos: representado por los bienes tangibles que operarán en la transformación del insumo (conocimiento) o que sirvan de apoyo a la operación normal de la empresa.

Activos diferidos: Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para el normal funcionamiento del trabajo. Estos activos solo se registran en el la fase preoperativa o el periodo correspondiente al año 0. Estos activos pueden ser: constitución legal, estudios administrativos.

²⁶ Asociación de Libre Comercio de las Américas ALCA. National Trade Data Bank - NTDB. Tomado el 10/04/02

Activos Intangibles: Están representados por todas aquellas inversiones que tiene que realizar la compañía para desarrollar y mantener su capital intelectual. Es decir, todos aquellos activos que “no se pueden ver” pero que están en capacidad de generar un beneficio económico para la empresa. Estos activos pueden ser: marcas, patentes, capacitación, investigación y desarrollo.

Amortizaciones y depreciaciones: para los efectos contables los activos fijos están sujetos a depreciación y los activos diferidos a la amortización, la cual afectará el resultado de la valoración por su efecto sobre el cálculo de los impuestos. El método recomendado a utilizar es el de la línea recta. Este flujo representa un costo aunque no aplique la salida de dinero, representa la disminución del valor de los activos debido a su uso y obsolescencia.

Análisis Administrativo: Este análisis define las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio. Las estructuras y estilos de dirección, mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados

Análisis de capital de trabajo: Es la necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de las compras y el periodo de cobro de las ventas

Análisis del mercado: El plan de mercadeo es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

Análisis de riesgos intangibles: Analiza efectos y cambios potenciales en las variables básicas del proyecto, pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar variables que no han podido ser incluidas, con el propósito de identificar las dificultades que puedan crear en el futuro

Análisis de valores personales: Busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos éticos, morales y de gusto personal, con relación a la actividad del negocio o con las condiciones operativas que exige el negocio

Análisis económico: Tiene como objetivo determinar las características económicas del proyecto.

Análisis financiero: Determina las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes

Análisis social: Define las posibilidades legales y sociales para que el negocio se establezca y opere, definición de tipo de sociedad y las obligaciones tributarias

comerciales y laborales, implicaciones sobre la comunidad, regulaciones y permisos requeridos.

Análisis técnico: El objetivo central es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto/servicio con la calidad y costo requerido.

Asesoría: Es puntual, la acción la ejecuta la empresa-cliente. La responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación consultada.

Balance: tiene por finalidad mostrar las debilidades y fortalezas financieras de la empresa, muestra lo que tiene la empresa frente a lo que debe, lo cual al restarlo dará el valor neto o capital.

Beneficio del producto: características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real.

Capital: debe preverse si se incrementa el capital social en el periodo objeto de proyección.

Capital de trabajo: constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados

Ciclo de la venta: cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiéndose por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

Ciclo de vida del producto: el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

Competencia: contra quién luchamos

Consultoría: servicio de información, análisis y recomendaciones, emitidas por un experto profesional independiente, que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mediante la resolución de problemas, el descubrimiento de nuevas oportunidades el aprendizaje y la puesta en marcha de cambios.

Costos Administrativos: Son los costos derivados de realizar la función administrativa dentro de la empresa. Esto puede no solo significar los sueldos del gerente, del contador o la secretaria, una empresa puede también contar con direcciones, selección de personal, finanzas, gastos de oficina, arrendamientos.

Costos de producción: Comprende todos aquellos recursos comprometidos con el desarrollo de los productos y servicios. En el caso de la producción de bienes y servicios tecnológicos el costo viene dado por la sumatoria de los factores de costo

acumulado sobre la producción de un bien, a la prestación de un servicio y/o producción de paquetes tecnológicos

Costos Indirectos: Son aquellos costos que relacionados con el producto o servicio no se pueden identificar directamente y por lo tanto deben ser Asignados bajo bases apropiadas. Comúnmente pueden ser: área del local, consumo de energía, horas máquina.

Demanda total: la demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Distribución de utilidades o pago de dividendos: Conviene definir desde ahora una política de distribución de utilidades o pago de dividendos, de acuerdo con el querer de los socios y accionistas, y sujeta a la disponibilidad del flujo de efectivo.

Egresos: Representan las obligaciones que debe adquirir la compañía para sostener su operación. Estos egresos están representados principalmente por los costos de producción, costos de comercialización y ventas y costos administrativos.

Estado de liquidez: También conocido como estado de fuentes y usos, describe el concepto de la asignación de recursos en la empresa.

Estado de resultados: pone en relieve los beneficios o pérdidas de una empresa previstos en un periodo de tiempo determinado. Ilustra sobre los ingresos esperados, los beneficios brutos, los costos operativos, y los beneficios netos o las pérdidas luego de descontar los impuestos, las amortizaciones y los gastos financieros

Evaluación del proyecto: **Determina** para el proyecto los principales indicadores de factibilidad, hacer un análisis sobre efectos, que en esos indicadores tiene los cambios en las variables del proyecto, identificar variables y supuestos críticos par la factibilidad del proyecto y dar una visión específica del mismo.

Flujos de caja: el flujo de caja es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo de tiempo determinado y la situación de efectivo, al final del mismo periodo.

Gastos de administración y ventas: se debe estimar lo referente a los sueldos de administración y ventas. De igual manera se deben presupuestar los demás gastos como: papelería, arrendamientos, fletes, comisiones, publicidad etc.

Gastos financieros: Es necesario prever las fuentes probables de financiación, su costo y la forma de pago de capital e intereses.

Horizonte de proyección: Indica el número de periodos que van a ser proyectados. Para un plan de negocio se recomiendan proyecciones no mayores a 5 años y no

inferiores a 3 años, aunque esta variable depende del criterio del evaluador. Los periodos pueden ser divididos en meses, bimestres, semestres.

Independencia administrativa: el consultor no es un subordinado de la organización-cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

Independencia emocional: el consultor mantiene su parcialidad independiente de las amistades presente o futura con el responsable de la organización-cliente.

Independencia financiera: el consultor no obtiene retribución alguna sobre las medias adoptadas por la organización-cliente, según sus indicaciones.

Independencia política: nadie puede influir sobre el consultor recurriendo a autoridades o conexiones políticas o semejantes

Independencia técnica: el consultor está en capacidad de dar una respuesta o una opinión técnica, independiente de lo que cree, pretende o desea escuchar la organización-cliente.

Ingresos: debe tenerse en cuenta el número de productos actuales y futuros, su ciclo de vida, sus precios y la proyección de las cantidades que podrían ser vendidas.

Intangible: algo sin propiedades físicas, que no puede verse, tocarse, olerse, oírse o sentirse. Un servicio es considerado un intangible.

Logística: concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Marca: un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

Mediana Empresa: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mercadeo social: colaboración, ejecución y control de programas encaminados a influir la aceptación de ideas sociales, que requieren consideraciones sobre la planeación del producto, su precio, su comunicación, su distribución, y su investigación del mercado.

Mercadeo directo: mercadeo desarrollado por medios que interactúan en forma directa con el consumidor, tales como: venta personal, telemercadeo, correo directo, publicidad tendiente a obtener respuesta directa del consumidor.

Mercadeo directo integrado: Campañas de mercado directo que utilizan múltiples medios directos (venta personal, correo directo, telemarketing) para incrementar las tasas de respuesta y las utilidades.

Merchandising: método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y promociones de un producto en medios no masivos. Se subdivide en merchandising visual y de gestión

Mezcla de mercadeo: Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Otros ingresos y egresos: Se trata de determinar en lo posible ingresos y egresos, diferentes a la operación del negocio.

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Plan de negocios: El plan de negocio es un Bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado.

Prospección: proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales o "prospectos".

Presupuesto: qué tan duro lo podemos decir

Posicionamiento: qué imagen queremos para nuestro productor. Teoría donde se crea un concepto para el producto o servicio, imagen que este producto tiene en la mente del consumidor, debe ser único.

Servicio comercial: los consultores o las empresas consultoras que se dedican a esta actividad como profesión tienen que cobrar unos honorarios. Desde el punto de vista de la organización-cliente los beneficios obtenidos por la consultoría, deben superar los costos generados por ella, incluidos los honorarios del consultor. Desde el punto de vista del consultor, la consultoría debe ser una actividad rentable. La consultoría puede estar, eso sí, financiada por una política estatal o por organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro.

Servicio consultivo: siendo un servicio de asesoramiento se entiende que los consultores no se contratan para dirigir o adoptar decisiones, en nombre de la dirección;

su labor se basa en la calidad, criterio e integridad profesional. Es el cliente quien asume toda responsabilidad sobre la aplicación de los consejos del consultor.

Servicio independiente: el consultor como órgano independiente debe ser objetivo, sincero y ser el responsable de realizar su propia evaluación de su actividad. La independencia del consultor abarca los siguientes aspectos.

Servicio profesional: es una actividad ejercida por conocedores del tema, se basa en la experiencia académica, práctica, en la investigación y en la ética profesional. La pericia del consultor radica en dar el consejo correcto, de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

Servicios de terceros: Están constituidos por las subcontrataciones de procesos vinculados directamente con la producción o la prestación de servicios.

Sociedad: es una persona jurídica que nace de un contrato en virtud del cual se aporta dinero, trabajo o bienes apreciables en dinero, para explotar una actividad económica con ánimo de distribuir entre si las utilidades.

Sociedades de responsabilidad limitada: Sociedad mínimo de dos personas y no mayor de veinticinco. La responsabilidad de los socios es hasta el monto de los aportes.

Tasa Interna de Retorno (TIR): mide la rentabilidad de los recursos que se mantienen invertidos dentro del proyecto. Al igual que el valor presente neto, este puede ser calculado fácilmente utilizando herramientas informáticas. En términos prácticos la TIR debe satisfacer las expectativas de rentabilidad de los inversionistas.

Tom top of mind: número de veces que un producto esta en primer lugar de recordación en el mercado de usuarios o no usuarios. Recordación dentro de las 7 casillas de la categoría

Ventaja competitiva: elemento que nos hace diferentes a los competidores

Ventas: su correcta estimación constituye la base primordial de una proyección, si su apreciación es consistente, las demás proyecciones contarán con una base seria y adecuada. Para hacer un estimativo del posible volumen de ventas, lo más acertado es realizar un buen plan de mercado.

1.12. METODOLOGÍA

1.12.1. Tipo de estudio

Se desarrollará un estudio de tipo descriptivo, ya que de lo que se trata es de establecer algunas variables demográficas, formas de conducta, actitudes, comportamientos concretos y la asociación entre dichas variables en el universo de investigación. Para

que a partir de este análisis, enfocar el estudio al desarrollo de servicios que satisfaga y acomode a las necesidades de los clientes.

1.12.2. Método de investigación

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizará los siguientes métodos de investigación:

- Observación
- Deducción
- Análisis.

1.12.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

- Fuentes Primarias: Observación.
- Fuentes Secundarias: Textos, revistas, prensa, WEB, Boletines entidades oficiales, Boletines entidades privadas, Informes de comportamiento estadístico.

La recolección de información se va a realizar a través de entidades como el DANE, ANDI, FEDESARROLLO y Banco de La República. Principalmente la Cámara de Comercio de Bogotá, que nos suministra información de las pequeñas empresas productoras de tejido de punto en fibra sintética.

Los requisitos exigidos por Panamá para importación de productos se obtienen a través de la Cámara de Comercio, de Proexport, por las Comercializadoras internacionales, SIA'S y por las Comercializadoras de Panamá, entre otras.

Para fines estadísticos, y con el objetivo de recopilar la información necesaria para crear la microempresa de consultoría, se llevará a cabo un censo entre las 15 empresas pequeñas dedicadas a la producción y/o comercialización de suéteres en tejido de punto para dama, localizadas en la ciudad de Bogotá DC.

La información obtenida en el censo se tabulará, se graficará, se analizará y se validarán las hipótesis planteadas. Finalmente, se harán las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio es un Bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado.

2.1. ANALISIS DEL MERCADO

Como el objetivo de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los servicios que van a prestarse, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válidas.

Con éste análisis damos inicio al proyecto y por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo para poder elaborarlo muy bien estructurado.

Se debe concentrar en investigar aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas y debe proveer elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias. Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector
- Análisis del mercado propiamente dicho
- Plan de mercadeo.

2.1.1. Análisis del sector de la compañía

2.1.1.1. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento

Actualmente se encuentran creadas en el mercado 13 empresas de Consultoría, que tienen dentro de sus negocios consultoría financiera a empresas, dentro de las que se incluyen pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las posibilidades de crecimiento son bastante altas, teniendo en cuenta que de las trece empresas, ninguna de ellas brinda consultoría en temas relacionados con el comercio exterior específicamente con el mercadeo y que las que brindan consultoría a

pequeñas empresas, se concentran en el aspecto financiero, enfocado hacia la inversión del efectivo y el manejo en cuentas bancarias.

2.1.1.2. Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo

Los servicios brindados en el sector de la Consultoría, se centran principalmente en: contabilidad y presupuestos, inversiones, recursos humanos, administración de personal, administración de recursos, estandarización y mejoramiento de procesos, cumplimiento de normas ISO (calidad), aseguramiento de la información, manejo del riesgo, manejo de ventas, atención al cliente, manejo de activos, manejo de las auditorías, pagos de impuestos, sistematización de los procesos e implementación o cambio de software, principalmente.

El mercado de éstas empresas como ya se mencionó es principalmente el de las medianas y grandes empresas.

Los nuevos negocios son conseguidos en su mayoría por referencias de clientes anteriores o por amistades de los dueños o socios de firmas con propietarios de otras empresas o funcionarios que ocupan cargos con capacidad para tomar decisiones de contratación o influyen de alguna manera con dicha contratación.

Las empresas mencionadas tienen como base tecnológica un software contable y de manejo de tiempos. Algunas de ellas cuentan con sistemas administrativos que utilizan para temas específicos de las consultorías; éstos han sido desarrollados en su mayoría por desarrolladores contratados con ese fin específico.

La administración de las empresas de Consultoría, para empresas de sociedad limitada, se da por un dueño-consultor, quien realiza contratación de personal con las especializaciones necesarias para la clase de consultoría a desarrollar. En algunos casos a las personas contratadas se les paga con base en la especialización de trabajo a desarrollar y el tiempo que se emplee en ejecutarlo; otras veces el pago se asocia con la labor para la cual fue contratada, sin tener en cuenta el tiempo que empleen en ejecutarlo, siempre que no sobrepase los tiempos máximos de ejecución.

El desarrollo del trabajo de Consultoría, se desarrolla directamente en la empresa que contrató el servicio, de manera que no se incurren en gastos adicionales de papelería, gastos fijos o de ubicación, ya que todos éstos son cubiertos por la empresa para quien se va a desarrollar el trabajo. Los pagos realizados por el cliente, se asocian en la mayor parte de los casos a los avances o entregas acordados, sobre los cuales existe una previa presentación de propuesta detallada. Algunos clientes exigen la presentación de la propuesta y posterior a su aprobación la firma de contrato con pólizas de cumplimiento.

Los trabajos desarrollados pueden contemplar todas o solamente alguna o algunas de las etapas de análisis, diseño y/o implementación y pueden ser desarrolladas con base en metodologías existentes y las mejores prácticas.

2.1.1.3. Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente

Las tendencias económicas del mercado favorecen considerablemente la realización de Consultorías. Cada día las empresas medianas y pequeñas encuentran mas competencia del negocio, lo que hace que directivos de las empresas se preocupen por buscar origen de la disminución de ventas o busquen nuevas formas de generar recursos o disminuir costos o impuestos, por lo que buscan personal confiable especializado.

El hecho de contratar una empresa creada, brinda confiabilidad en su diagnóstico.

Las tendencias actuales, indican que para subsistir en el mercado, el servicio al cliente es fundamental, por lo que las empresas están realizando inversiones importantes para contratación de empresas, que mediante análisis de sus procesos identifique fallas y pueda sugerirle prontas mejoras con inversiones que estén al alcance de la clase de negocio.

El aspecto negativo de las tendencias actuales, radica en la “fama” que tiene el consultor, en la que muchas veces es visto como un ente para el que su enfoque principal es el diagnóstico y que no aporta en presentar propuestas de solución o las soluciones son demasiado idealistas. Muchas veces en la presentación de soluciones o mejora, se aparta de las condiciones financieras del cliente, por lo que sus propuestas se vuelven irrealizables y lo indicado se archiva en el corto tiempo, sin que se le haya sacado el provecho esperado.

2.1.1.4. Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector

Las barreras que permiten el ingreso o salida de empresas en el sector son las de orden legal, como por ejemplo los cambios en la legislación que indiquen un capital mínimo diferente al actual para la existencia de empresas que se dediquen a prestar consultorías o que solamente una clase de empresa específica puede prestar ésta clase de servicios, dentro de la que no se incluya la Limitada.

2.1.1.5. Rivalidades existentes entre los competidores

Éste es uno de los sectores en los que se presentan rivalidades con mayor frecuencia y están dadas principalmente por costos y precios en el momento de presentación de la propuesta; adicionalmente porque la información se filtra con facilidad, entre las diferentes empresas. Es un sector muy reducido por lo que los propietarios de conocen entre sí y a su vez su trabajo, por lo resulta fácil argumentar en un determinado momento que los servicios brindados por otra empresa no resultan ser del todo convenientes. Por otro lado funcionarios de una empresa, pueden pasar a otra con facilidad, por lo que se divulga la forma de trabajo de las demás empresas y pueden ser tomadas por otros.

2.1.1.6. Poder de negociación de clientes y proveedores

El poder de negociación de los clientes radica en el precio de las propuestas presentadas por varias empresas de Consultoría, así como su alcance. Los proveedores para las empresas de Consultoría no se contemplan.

2.1.1.7. Amenaza de ingreso de nuevos servicios o servicios sustitutos

Como nuevos servicios se pueden considerar los programas que constantemente están ingresando al mercado, con los que se pueden realizar proyecciones financieras, de ventas, cálculos de utilidades, punto de equilibrio y en general todos los cálculos financieros que cualquier empresa requiere; sin embargo no es posible considerarlos como sustitutos, ya que funcionan con base en la información que se ingrese, labor que corresponde a las personas que tienen el conocimiento del sector, del mercado y de la empresa como tal.

2.1.1.8. Amenaza de ingreso de nuevos negocios

Es probable que se creen nuevos negocios de Consultoría, pero todos son similares en el enfoque del servicio: financiero, administrativo, de servicios, comercial, de mercadeo, de sistemas.

2.1.2. Análisis del mercado propiamente dicho

2.1.2.1. Servicio

- **Descripción detallada del servicio que se va a vender.** Se va a vender el servicio de Consultoría para pequeñas empresas, basado en el análisis de la situación de la empresa actual, el diagnóstico de su situación de producción, de mercadeo y sus productos, así como para mejoramiento de los estándares de calidad, empaques y cumplimiento de requisitos legales, para cubrir las necesidades del mercado específico a la ciudad de Panamá.

La consultoría se efectúa abarcando las siguientes etapas: **a.** Diagnóstico del negocio (en los aspectos de producción, calidad y/o mercadeo); **b.** Planteamiento de Planes Correctivos o de Mejoramiento (en producción, calidad y/o mercadeo); **c.** Implementación de los Planes Correctivos o de Mejoramiento.

- **Aplicación del servicio.** El Servicio a vender aplica para las pequeñas empresas dedicadas a la producción de suéteres en tejido de punto y para las comercializadoras de Tejido de Punto de sociedad Limitada, interesadas en llevar sus productos a la ciudad de Panamá.

- **Elementos especiales del servicio.** Se pueden considerar como elementos especiales, el conjunto de servicios a prestar, debido a que éste se ajusta a las necesidades específicas de cada empresa, es decir que no se cuenta con acciones específicas fijas para todas las compañías y concretamente en el campo de mercadeo. El Diagnóstico del negocio en el ambiente comercial, Planteamiento de Planes Correctivos o de Mejoramiento e Implementación de los Planes Correctivos o de Mejoramiento, son independientes de acuerdo con la clase de empresa.
- **Patentes o condiciones de secreto industrial referente al servicio.** Ninguno de los servicios a brindar en el ambiente de mercadeo van a ser patentados o tenidos en cuenta como secreto industrial.
- **Servicios posibles como complementos o derivados del actual.** Los servicios que pueden ofrecerse posteriormente como complemento de la Consultoría propuesta, se relacionan con la administración del negocio en cuanto a distribución de los recursos en forma permanente y manejo contable y tributario. Adicionalmente se pueden ofrecer servicios enfocados a la constitución de una comercializadora internacional que se encargue de la venta en el exterior de los productos y la búsqueda de clientes y posibilidades de negocios para productos en tejido de punto, adicionales a suéteres.
- **Factores a destacar del Servicio.** El factor más importante del Servicio, es la posibilidad de exportar a la ciudad de Panamá, además del mejoramiento de los productos, sistemas de producción y administración de recursos, que se va a dejar como enseñanza a los propietarios de las diferentes empresas y que se espera sirva como base para el crecimiento económico de la compañía y sus propietarios y empleados y sea un pilar para el mejoramiento continuo de las empresas pequeñas, que redunde en el bienestar social de quienes se relacionan de alguna manera con la compañía a la cual se le brindó el servicio por la empresa que se va a brindar.
- **Cuidados especiales del servicio.** En términos generales el servicio a ofrecer no requiere de cuidados especiales, pero es importante mencionar que no se puede “caer” en el error de tratar de esquematizar las soluciones a implementar por “paquetes” que busquen la existencia de un servicio fijo a brindar con unas soluciones preestablecidas, que no correspondan en la totalidad con las necesidades de la empresa quien hace la contratación de dicho servicio.

2.1.2.2. Clientes

- **Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, sector, nivel, ubicación ingresos.** Los compradores potenciales son las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de tejidos de punto y a la comercialización de estos productos, interesadas en exportarlos a la ciudad de Panamá. Todas las compañías tenidas en cuenta para el inicio de actividades se ubican en Bogotá y tienen características similares, debido a la capacidad de producción y a la forma de comercialización de los suéteres. Todas se mueven por las mismas temporadas y el mercado que actualmente cubren también se ubica en lugares específicos.
- **Características básicas de esos clientes (Mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos).** Los clientes para la empresa objeto a crear, son los Productores y Comercializadores de productos elaborados en tejido de punto, interesadas en exportar a la ciudad de Panamá.
- **Localización geográfica de los clientes.** Todos nuestros clientes están ubicados en la ciudad de Bogotá.
- **Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago).** Consideramos que existen dos aspectos que son igualmente importantes para que nuestro servicio sea comprado: servicio y precio. El servicio entendido como el aporte que se pueda realizar a la empresa para que mejore sus productos y enfoque sus esfuerzos en el crecimiento de la empresa y el precio, ya que éstas empresas por ser pequeñas no tienen suficiente capital para adquirir un servicio que sea costoso, si su inversión no se ve que es rápidamente recuperable.
- **Opiniones de clientes que han mostrado interés en su servicio.** Los posibles clientes a quienes se ha consultado si comprarían el servicio, han coincidido en opinar, que si los beneficios económicos son garantizados, ellos no dudarán en adquirir un servicio y pondrán a nuestra disposición su empresa, sin embargo sucederá lo contrario, si existen posibilidades de que los esfuerzos económicos se pierdan.
- **Opiniones de clientes que no han mostrado interés en su servicio.** Los posibles clientes que no ha mostrado interés, son las fábricas que producen mensualmente un máximo de 500 prendas, puesto que o tienen mas capacidad de producción y la actual ya está vendida.

- **Formas posibles de evitar la falta de interés.** Mostrar los beneficios económicos, de imagen y de crecimiento, a las empresas a quienes se ofrece el servicio.

2.1.2.3. Competencia

- **Precios.** No existe actualmente un estándar de precios en el mercado, ya que los servicios que se ofrece por parte de la empresa a crear se enfocan a las pequeñas empresas y las actuales empresas de consultoría brindan servicios a las grandes y medianas empresas.
- **Desempeño del servicio, garantías.** El servicio a vender tiene garantía total, teniendo en cuenta que su desarrollo se realiza con base en una propuesta que especifica lo que se va a entregar a la empresa.
- **Limitaciones en la satisfacción del deseo de los clientes.** La limitación en el deseo de los clientes, consideramos que se evidencia en los servicios acordados y que se relacionan en forma directa con la necesidad de los clientes y el costo del servicio.
- **Posibilidades de solución a las dificultades.** Las dificultades se presentan a los clientes y la solución es ofrecida por nuestra empresa, en las diferentes propuestas; sin embargo de presentarse dificultades entre el cliente y nosotras, las dificultades se solucionan remitiéndonos a las propuestas y contrato de servicios firmado por las partes.
- **Esquema de venta, distribución.** Actualmente contamos con el listado de pequeñas empresas productoras y comercializadoras de tejido de punto, ubicadas en Bogotá, de manera que la venta que se propone es de manera directa, dirigida el propietario o persona que administra la empresa a quienes dirigimos nuestros servicios.
- **¿Han surgido o se han acabado empresas en ésta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido?** Hemos investigado respecto a las empresas dedicadas a la consultoría en producción, calidad y mercadeo; específicamente las enfocadas a cumplir con requisitos para exportación de tejido de punto a Panamá y no hemos encontrado ninguna vigente, ni que se haya terminado durante los últimos 5 años.

En términos generales las empresas de consultoría tienen mucha aceptación en los diferentes campos. Muestra clara de esto es el crecimiento acelerado que muestran dichas empresas y que según análisis que se han realizado obedece a la mínima inversión para su funcionamiento.

El éxito de ésta clase de empresas se debe al servicio al cliente, el recurso humano con que se cuente y la identificación de las necesidades mas importantes; adicionalmente a la etapa de comunicación e implementación de las soluciones propuestas a los problemas identificados.

- **Imagen de la competencia ante los clientes.** Como comentamos anteriormente la competencia que tenemos se da de manera indirecta. Las empresas de Consultoría tienen buena imagen entre sus clientes, teniendo en cuenta que el servicio mas ofrecido por ésta clase de empresas se enfoca a la parte financiera, de sistemas y de recursos humanos.

Como no encontramos empresas dedicadas específicamente a los servicios que proponemos, no tenemos esa información.

- **Segmento al cual están dirigidos.** Los servicios que ofrecen las empresas de consultoría, que se encuentran creadas actualmente, se dirigen a cubrir necesidades de índole financiero, de sistemas y de recursos humanos.
- **¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?** La competencia que tenemos no es directa, como ya se explicó.
- **¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?** Porque el mercado de las pequeñas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos en tejido de punto, enfocado a la exportación de productos elaborados en tejido de punto a Panamá, no ha sido explotado; de manera que buscamos abarcar dicho mercado.

2.1.2.4. Tamaño del mercado global

- **Nivel total de consumo en unidades y pesos del servicio.** De ésta clase de empresas vigentes en Cámara de Comercio existen 245 empresas.

Los servicios ofrecidos por la empresa a crear, obedecen a tiempo y servicios a brindar y su promedio de venta está en \$1.800.000.

- **Tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo del servicio.** Realizamos un sondeo en varias empresas del sector al que nos enfocamos y el 80% de ellas, están interesadas en todos o parte de nuestros servicios, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla .6 Empresas en la que se realizó el sondeo

EMPRESA EN LA QUE SE REALIZÓ EL SONDEO	RESULTADO DEL SONDEO
COMERCIALIZADORA "LO NUESTRO"	Interesada
COMERCIALIZADORA DE TEJIDOS ANGIE	No interesada
COMERCIALIZADORA DOTH0	Interesada
COMERCIALIZADORA EL GRAN REMATE	Interesada
COMERCIALIZADORA EL PROGRESO Y CIA LTDA	Interesada
COMERCIALIZADORA FERNAN CORTES Y CIA LTDA	Interesada
COMERCIALIZADORA INTER	No interesada
COMERCIALIZADORA LO MEJOR	Interesada
COMERCIALIZADORA MI FUTURO	Interesada
COMERCIALIZADORA TOCATEX Y FEDINNI LTDA	No interesada
COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE TODO LTDA	Interesada
TEJIDOS CRIS LTDA	No interesada
TEJIDOS CRISOL	No interesada
TEJIDOS FUTURO LTDA	Interesada
TEJIDOS JENNY	Interesada
TEJIDOS LIGIA	Interesada
TEJIDOS MARGU'S	Interesada
TEJIDOS MIGRANS	Interesada
TEJIDOS MISS STIVALES	Interesada
TEJIDOS ODIVI	Interesada
TEJIDOS ORHID	Interesada
TEJIDOS ROSA M. CARDENAS	Interesada
TEJIDOS TAMARA LTDA	Interesada
TEJIDOS TISSERIE	Interesada
TEJIDOS TRICOLUX LTDA	Interesada
TEJIDOS VALVEL LTDA	Interesada

Fuente: Investigadoras del proyecto

2.1.2.5. Tamaño de mi mercado

- **Fracción del mercado que cubrirá nuestra empresa.** El objetivo es cubrir el 100% del mercado, debido a que como hemos comentado anteriormente el sector al que nos enfocamos no está cubierto.

MERCADO GLOBAL QUE SE LOGRA EN EL PERÍODO	
	$f(j) = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Mercado global}}$
f(j)	= Mercado global que se logra en el período
Volumen de ventas	= Cantidad de unidades que se vende en el período
Mercado global	= Cantidad total de unidades que los clientes adquieren de los servicios que todos los competidores vendemos en el segmento escogido

Tabla No.7. Mercado global que se logra en el periodo

Mes	Año	Precio del servicio	Volumen de ventas	Mercado global	f(j)	Ingresos por ventas
Enero	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Febrero	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Marzo	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Abril	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Mayo	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Junio	1	\$ 1.800.000	3	3	100	\$ 5.400.000
Julio	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Agosto	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Septiembre	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Octubre	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Noviembre	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Diciembre	1	\$ 1.800.000	4	4	100	\$ 7.200.000
Enero	2	\$ 1.881.000	5	5	100	\$ 9.405.000
Febrero	2	\$ 1.881.000	5	5	100	\$ 9.405.000
Marzo	2	\$ 1.881.000	5	5	100	\$ 9.405.000
Abril	2	\$ 1.881.000	5	5	100	\$ 9.405.000
Mayo	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Junio	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Julio	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Agosto	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Septiembre	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Octubre	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Noviembre	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Diciembre	2	\$ 1.881.000	6	6	100	\$ 11.286.000
Enero	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Febrero	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Marzo	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Abril	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Mayo	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Junio	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Julio	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Agosto	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Septiembre	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Octubre	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Noviembre	3	\$ 1.975.050	7	7	100	\$ 13.825.350
Diciembre	3	\$ 1.975.050	8	8	100	\$ 15.800.400

Fuente: Investigadoras del proyecto

- **Volumen de ventas**

Tabla 8. Volumen de ventas

TAMANO DEL MERCADO													
	Primer trimestre			Segundo trimestre			Tercer trimestre			Cuarto trimestre			Año1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen de ventas (Unidades)	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
Ingresos brutos por ventas	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$5600.000
	Primer trimestre			Segundo trimestre			Tercer trimestre			Cuarto trimestre			Año2
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen de ventas (Unidades)	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	68
Ingresos brutos por ventas	\$945.000	\$945.000	\$945.000	\$945.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$1.260.000	\$12.930.000
	Primer trimestre			Segundo trimestre			Tercer trimestre			Cuarto trimestre			Año3
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Volumen de ventas (Unidades)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	85
Ingresos brutos por ventas	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.382.530	\$1.580.400	\$16.879.250

Fuente: Investigadoras del proyecto

2.1.3. Plan de mercadeo y otros aspectos

2.1.3.1. Estrategia de precio.

- **Políticas de precio de la competencia.** Los precios formulados por otras empresas de consultoría se establecen de acuerdo con los servicios a prestar, el tiempo estimado y los recursos a utilizar.

Precio previsto. Para el primer año \$1.800.000 para el segundo año \$ 1.881.000 y para el tercer año \$1.975.

- **Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo**

Tabla 9. Margen de utilidad neta

Año	Recursos fijos a emplear	Recursos por honorarios a emplear	Valor aproximado gastos laborales	Valor aproximado gastos arrendamiento	Valor aproximado gastos administrativos y de oficina	Valor aproximado gastos no operacionales	Valor aproximado para pago impuesto de renta	Valor aproximado de ingresos	Utilidad neta aproximada
1	2	1	\$ 54.154.188	\$ 3.600.000	\$ 9.451.886	\$ 302.400	\$ 3.416.426	\$ 75.600.000	\$ 4.675.100
2	3	2	\$ 82.133.852	\$ 3.762.000	\$ 26.715.523	\$ 511.632	\$ 6.201.805	\$ 127.908.000	\$ 8.583.188
3	3	2	\$ 102.170.901	\$ 3.950.100	\$ 36.129.474	\$ 671.517	\$ 10.277.372	\$ 167.879.250	\$ 14.679.886

Año	Gastos totales aproximados anuales	Valor aproximado de ingresos anuales	Gastos totales aproximados mensuales	Valor aproximado de ingresos mensuales	Utilidad neta aproximada anual	Utilidad neta aproximada mensual
1	\$ 70.924.900	\$ 75.600.000	\$ 5.910.408	\$ 6.300.000	\$ 4.675.100	\$ 389.592
2	\$ 119.324.812	\$ 127.908.000	\$ 9.943.734	\$ 10.659.000	\$ 8.583.188	\$ 715.266
3	\$ 153.199.364	\$ 167.879.250	\$ 12.766.614	\$ 13.989.938	\$ 14.679.886	\$ 1.223.324

Año	Gastos totales aproximados mensuales	Valor aproximado de ingresos mensuales	Utilidad neta aproximada mensual	Cantidad mensual aproximada de servicios prestados	Utilidad neta aproximada mensual por servicio	Margen de utilidad neta aproximada mensual por servicio
1	\$ 5.910.408	\$ 6.300.000	\$ 525.000	4	150.000	0,08
2	\$ 9.943.734	\$ 10.659.000	\$ 888.250	6	156.750	0,08
3	\$ 12.766.614	\$ 13.989.938	\$ 1.165.828	7	164.588	0,08

Año	Gastos totales aproximados mensuales	Valor aproximado de ingresos mensuales	Utilidad neta aproximada mensual	Cantidad mensual aproximada de servicios prestados
1	\$ 5.910.408	\$ 6.300.000	\$ 525.000	4
2	\$ 9.943.734	\$ 10.659.000	\$ 888.250	6
3	\$ 12.766.614	\$ 13.989.938	\$ 1.165.828	7

Fuente: Investigadoras del proyecto

El detalle de éste cálculo se encuentra en el Análisis Financiero, en ésta tabla solamente se muestra un resumen.

- **Posibilidad de que el precio le brinde al servicio una entrada rápida en el mercado.** Consideramos que la posibilidad de venta del servicio con los precios previstos es alta, debido a que es una inversión pequeña, para los beneficios a obtener.
- **Potencial de expansión del mercado previsto.** El mercado previsto se puede expandir, si se venden los servicios en otras ciudades o sectores adicionales al que inicialmente nos enfocamos.

Durante los primeros tres años la operación es en Bogotá y la consultoría se enfoca en cumplimiento de condiciones para exportación de productos a Panamá, pero a partir del cuarto año, se debe contemplar no solamente comercialización de productos a la ciudad de Panamá, sino a otros países como España y México. Adicionalmente no solamente debemos trabajar en Bogotá, sino en ciudades como Medellín y Cali, que tienen gran capacidad exportadora.

- **Posibles niveles de variación de precios para resistir una guerra de precios.** Como se menciona en el análisis de mercadeo, en la parte de competencia, la empresa a crear no tiene competencia directa, por lo que no existe la posibilidad inmediata de tener que afrontar una “guerra de precios”. Los precios que se estiman para el desarrollo de los servicios son razonables y como se indicó con anterioridad según análisis, las pequeñas empresas pueden acceder a los servicios.
- **Relaciones precio-volumen-utilidad.** El detalle de las relaciones de precio-volumen-utilidad se encuentra en el análisis Financiero. La siguiente tabla muestra el resumen del análisis:

Tabla 10. Resumen del análisis

Año	Gastos totales aproximados mensuales	Valor aproximado de ingresos mensuales	Utilidad neta aproximada mensual	Cantidad mensual aproximada de servicios prestados
1	\$ 5.910.408	\$ 6.300.000	\$ 525.000	4
2	\$ 9.943.734	\$ 10.659.000	\$ 888.250	6
3	\$ 12.766.614	\$ 13.989.938	\$ 1.165.828	7

Fuente: Investigadoras del proyecto

Nota: Ver detalle en los "Estados Financieros".

- **¿Qué descuentos puede ofrecer? ¿Por volumen o por pronto pago?** Los precios son fijos y no se van a ofrecer descuentos.

No se considera viable ofrecer descuento por volumen, ya que en general cada empresa adquiere una sola vez el servicio, tampoco se va a ofrecer descuento por pronto pago, ya que se definen pagos según las entregas parciales y la finalización de la prestación del servicio.

- **¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito y a qué plazo (póliza de carteras)?** No tenemos pólizas de cartera, ya que la totalidad de las ventas son de contado y la forma de pago es de acuerdo con las entregas parciales y la entrega final del documento producto del desarrollo del servicio.

2.1.3.2. Estrategia de venta

- **Clientes iniciales.** Los clientes potenciales iniciales como indicamos antes, se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá y son 245 empresas que se dedican a la producción y comercialización de prendas de prendas elaboradas en tejido de punto.
- **Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta.** Los clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta son las pequeñas empresas productoras y comercializadoras de prendas en tejido de punto, es decir que el esfuerzo es el mismo para las dos clases de empresas a las que se van a prestar los servicios.
- **Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contacto con ellos.** Los mecanismos a utilizar para establecer clientes potenciales son: la Cámara de comercio, el directorio telefónico, las empresas referidas de otras y la observación directa. El contacto se va a realizar personalmente.

- **Características del servicio (calidad, precio, garantías, servicios) que se enfatizarán en la venta.** El servicio a brindar es de óptima calidad, teniendo en cuenta que se relaciona con los servicios adquiridos con el cliente y que se encuentran plasmados en el acuerdo de servicio. El precio se incluye dentro de dicha propuesta junto con forma y montos de pago. La disponibilidad para la ejecución de lo acordado es inmediata y la garantía del servicio se centra en el acuerdo de servicios, de manera que no puede ser entregado menos de lo acordado.
- **Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta.** La principal motivación para realizar la venta es la capacidad que adquiere la empresa que compra los servicios ofrecidos por la empresa a crear, para cumplir con requisitos especiales para exportar sus productos, además de utilizar la capacidad de producción y comercializar correctamente sus productos. No solamente se capacita a la empresa para vender en el exterior, sino que si eventualmente quiere abarcar mercado nacional, se encuentre capacitado para ello.
- **Cubrimiento geográfico inicial.** El cubrimiento geográfico inicial es la ciudad de Bogotá, D.C.
- **Plan de ampliación geográfica.** Durante los primeros tres años, la empresa se dedicará a prestar sus servicios a las pequeñas empresas en la ciudad de Bogotá. En el cuarto año de operación se planea comenzar a trabajar en otras ciudades como Medellín y Cali, ya que en éstas ciudades se encuentran empresas que se dedican a la producción y comercialización de prendas elaboradas en tejido de punto.
- **Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales).** Por el momento no tenemos previstos clientes especiales, puesto que todos nuestros clientes potenciales cumplen con determinadas características que los hacen similares entre sí. En la medida en que se desarrollen los servicios, iremos identificando nuevas oportunidades de negocio.

2.1.3.3. Estrategia promocional

- **Mecanismos y/o medios para llevar el servicio a la atención de los posibles compradores.** El medio contemplado para dar a conocer el servicio es mediante presentación de propuestas que van a ser entregadas y explicadas personalmente a los posibles clientes.
- **Ideas básicas para presentar en la promoción.** Para la venta de nuestros servicios se utilizará, como ya mencionamos, una propuesta de servicios, en la

que se incluye tiempo requerido, recursos, resultados, documentos a entregar, garantía del servicio y precio.

- **Mecanismos de ayuda para la venta.** Se utilizarán avisos en páginas de internet y periódicos.
- **Programa de medios (Frecuencia, valor).** Los avisos se mantendrán en forma permanente, sin ningún costo, ya que la publicidad se hará páginas gratuitas de internet y periódicos de publicación diaria y distribución semanal.

2.1.3.4. Estrategia de distribución

- **Canales de distribución que se utilizarán.** El servicio de consultoría se prestará en las instalaciones de las empresas objeto de prestarles el servicio. El canal de distribución será directo, ya que el consultor asesora a la empresa que requiere el servicio.

2.1.3.5. Políticas de servicios

- **Términos de las garantías.** Por ser un servicio el que se presta no es posible su garantía, sin embargo, dentro de la propuesta y contrato de prestación de servicios, se incluyen los términos dentro de los que se desarrollará el servicio, es decir que el cliente sabe de antemano lo que obtendrá como resultado del mismo y puede exigir su cumplimiento, lo que de alguna manera garantiza que se obtendrá el resultado esperado.
- **Tipo de servicios a los clientes.** Servicios de consultoría.
- **Mecanismos de atención a los clientes.** La atención a los clientes es personalizada, durante el desarrollo del servicio y telefónico, para solución de inquietudes posterior al desarrollo del servicio; de requerirse también será personalizada.
- **Políticas de cobro a servicios.** No se tienen plazos para los servicios ofrecidos. Al realizar la entrega definitiva del servicio el cliente debe cancelar en su totalidad el mismo, o el saldo que se encuentra pendiente.

3. ANÁLISIS TÉCNICO

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis indudablemente va coordinado con el análisis de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.

3.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

3.1.1. Especificaciones del servicio

El servicio se brinda, de acuerdo con las necesidades de la empresa, enfocadas éstas al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que la empresa cliente realiza, enfocadas éstas hacia la exportación de productos elaborados en tejido de punto a la ciudad de Panamá.

3.1.2. Proceso tecnológico

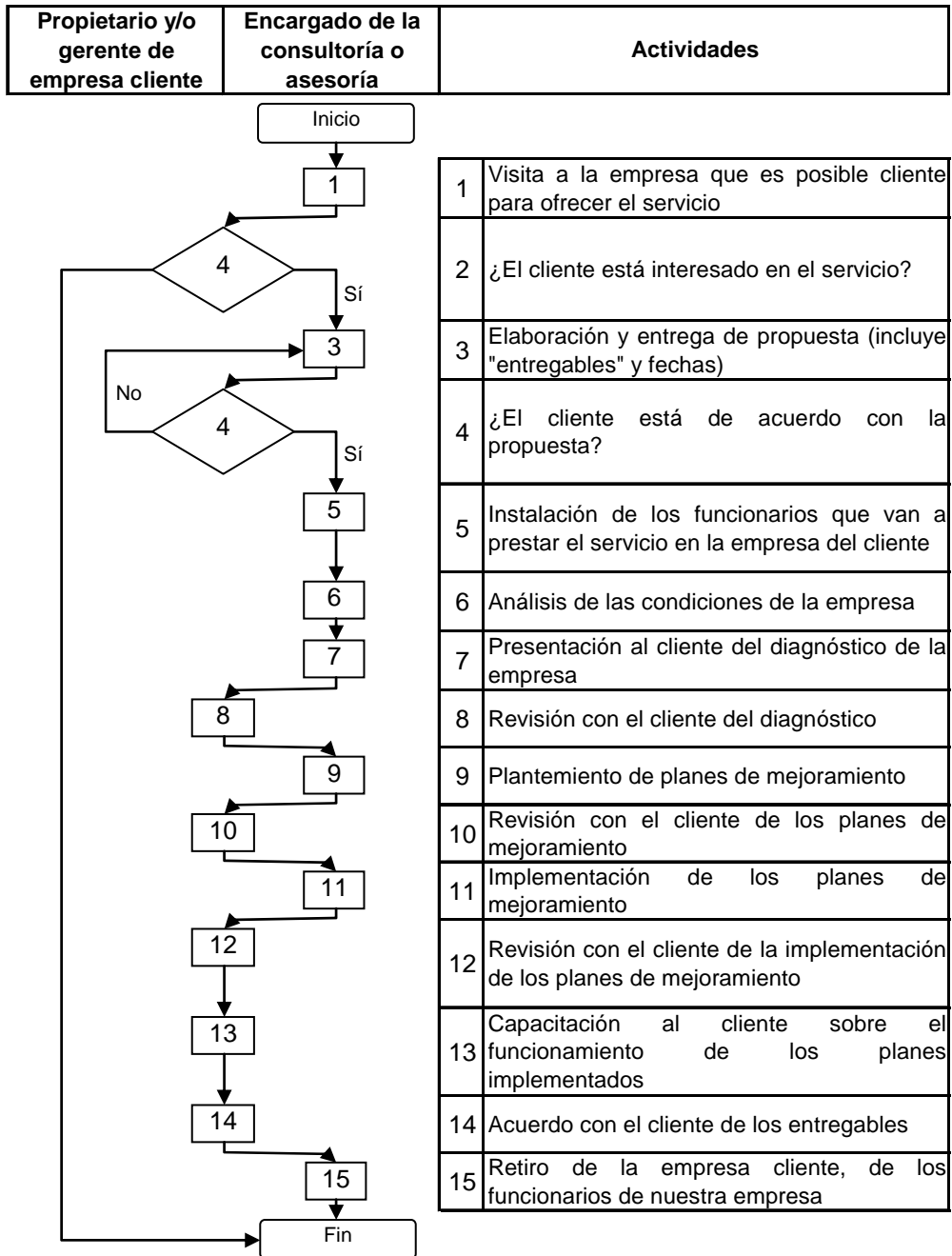
La tecnología que se va a utilizar en la prestación del servicio son dos computadores (uno por cada persona que presta el servicio), con todos los programas de Windows instalados (Word, Excel, Powerpoint, Project) e Internet.

3.1.3. Diagrama básico del flujo

Éste es el proceso para la prestación del servicio. Ver diagrama en la siguiente página.

Figura 5. Diagrama de flujo

DIAGRAMA DE FLUJO PARA PRESTACIÓN SERVICIOS DE CONSULTORÍA



Fuente: Investigadoras del proyecto

3.1.4. Materias primas básicas

Nuestra materia prima básica es el recurso humano, ya que con el conocimiento se realiza la prestación de los servicios.

3.1.5. Condiciones de operación

La prestación de los servicios se realiza directamente en la empresa cliente.

Todas las condiciones se establecen en una propuesta, que contiene fechas de entrega, servicios a prestar y precios.

3.1.6. Condiciones de calidad

La calidad del servicio a prestar es total y se relaciona con el acuerdo de servicio establecido en la propuesta.

3.2. FACILIDADES

3.2.1. Ubicación geográfica exacta de la planta

Nuestra empresa no requiere de una planta o ubicación específica, ya que el servicio se presta directamente en las instalaciones de la empresa cliente; sin embargo como un lugar de trabajo destinamos una oficina ubicada en la residencia de uno de los Gerentes de Proyecto.

3.2.2. Facilidades de servicios (agua, energía, teléfono, alcantarillado, manejo de desperdicios)

Se cuenta con total disponibilidad de los servicios de agua, luz, teléfono. Alcantarillado y manejo de desperdicios, necesarios en nuestra oficina y en las instalaciones de la empresa del cliente.

3.2.3. Posición relativa a proveedores y clientes

La ubicación del sitio de operación es como ya se indicó dentro de las instalaciones de los clientes principalmente. Los proveedores de los equipos de cómputo se encuentran en Bogotá, ubicados cerca al lugar donde se tiene la oficina de la empresa de consultoría al igual que los de papelería.

3.2.4. Legislación local (regulaciones)

La empresa se rige por las normas establecidas en los Ministerios de Ambiente y Protección Social, la Cámara de Comercio de Bogotá, Industria y Comercio y toda la normatividad adicional que sea generada por cualquier otra entidad gubernamental que nos competa.

3.2.5. Área requerida

Para nuestra operación se requiere una oficina con dos escritorios y dos computadores, un archivador, muebles y enseres varios contemplado en 9 m².

3.2.6. Ventilación, iluminación

Se necesitan las condiciones de una oficina normal. La oficina esta dotada de dos ventanas por las cuales entra ventilación para toda el área destinada a la oficina.

3.2.7. Vías de acceso

De cuerdo con la ubicación de la oficina, el acceso a la oficina es por la calle 19. Unico acceso.

3.2.8. Puertas

Las existentes en las instalaciones del Edificio Los Cóndores, única entrada, portería del edificio, hay dos ascensores para el piso tercero.

3.2.9. Servicios higiénicos

Están dados por las condiciones definidas por Salud Ocupacional. En cada oficina hay un baño para hombres y mujeres. Un espacio que se adecuará para colocar una cafetera y utensilios para bebidas muy sencillo.

3.3. EQUIPOS

3.3.1. Especificación del proceso

Para la prestación de los servicios se requiere del personal de la empresa de consultoría y el de la empresa cliente para el levantamiento de la información. Una vez se tenga la información, se elaboran los informes respectivos y de estar incluido en el

acuerdo de servicios se realizan los cambios necesarios para la implementación de las soluciones propuestas.

3.3.2. Tipos de equipos

Se requieren dos equipos portátiles; una para cada una de los Gerentes de Proyecto, además se necesita un impresora y un fax.

3.3.3. Necesidades de infraestructura

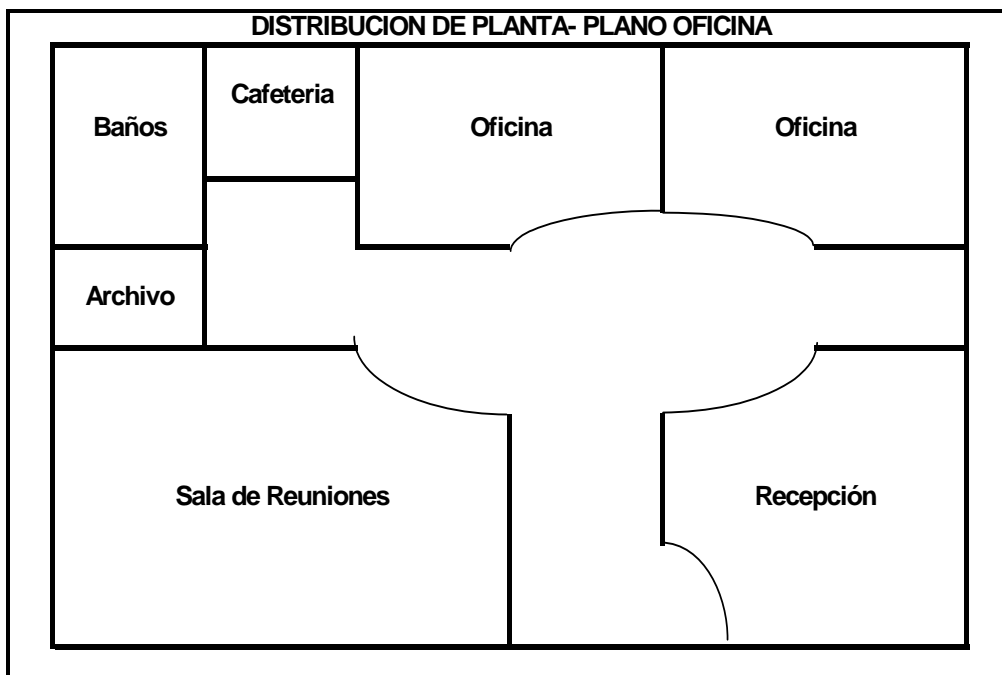
Se requiere de un ambiente de oficina adecuado, algunas divisiones por módulos donde se pueda delimitar áreas específicas como son las dos oficinas de los encargados de los proyectos y una sala de juntas.

3.3.4. Formas de operación

Se prestará el servicio directamente en las instalaciones del cliente.

3.4. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Figura 6. Plano de oficina



FUENTE. Investigadoras del Proyecto

como se puede observar en el plano de la oficina, se tendrá una oficina pequeña donde exista una sala de recepción muy sencilla, dos oficinas para cada una de los gerentes del proyecto, una sala de reuniones con una mesa y seis sillas

3.5. PLAN DE PRODUCCIÓN, PLAN DE CONSUMO, PLAN DE COMPRAS

Por ser una empresa que se dedica a la prestación de servicios, no se construye un plan de producción, pero las ventas estimadas están en el Plan de Mercadeo “Mi mercado”, las compras de papelería que requiere la empresa de consultoría, se realizarán mensualmente y están relacionadas en forma directa con el consumo de la misma.

3.5.1. Sistemas de control

3.5.1.1. Procesos críticos en calidad en el servicio de Consultoría

En la prestación del servicio de consultoría todas las actividades que se ejecuten se consideran procesos críticos para calidad, debido a que corresponden a una parte del servicio a prestar y que está acordado dentro de la propuesta y el contrato de prestación de servicios.

3.5.1.2. Puntos de inspección de calidad

Los puntos de inspección de calidad se dan en el inicio del servicio de consultoría y cada uno de los entregables acordados.

3.5.1.3. Equipos de control de calidad

Dicho control de calidad se realiza por las personas que brindan el servicio junto con las personas de la empresa cliente, guiadas por los indicadores de gestión.

3.5.1.4. Procesos críticos en costos

El proceso crítico en costos está dado principalmente durante una de las etapas de consultoría “implementación de una de los Planes Correctivos o de Mejoramiento”, si el cliente adquirió éste servicio.

Como empresa prestadora de servicios de consultoría no se tiene un proceso crítico en costos, ya que los costos que se tienen son estables y corresponden principalmente a costos de movilización, papelería, procesos de información, servicios públicos y arrendamiento.

3.5.1.5. Puntos críticos en costos

Los puntos críticos en costos se generan en la etapa de la consultoría de plantear los “planes correctivos o de mejoramiento” para la empresa cliente, así como en el momento de su implementación (si la empresa requiere ese servicio).

Para nuestra empresa los puntos críticos de costos corresponden a costos fijos.

3.5.1.6. Puntos de inspección en costos

Los puntos de inspección en costos se dan en el inicio del servicio y durante cada uno de los entregables acordados, principalmente en la etapa de “planteamiento de planes correctivos o de mejoramiento” para la empresa cliente, así como su implementación.

3.5.1.7. Personal para control de costos

El control de costos es realizado por parte de las personas de nuestra empresa que están prestando el servicio.

4. ANALISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro esta, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

ServiConsultorías Ltda., se constituirá según el régimen de sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad estará compuesta por dos socios; Clara Marcela Hernández Hernández y Clara Emilia Alvarado Fernández, los dos en calidad de socios capitalistas y gestores, quienes aportarán el 50% cada uno del capital inicial.

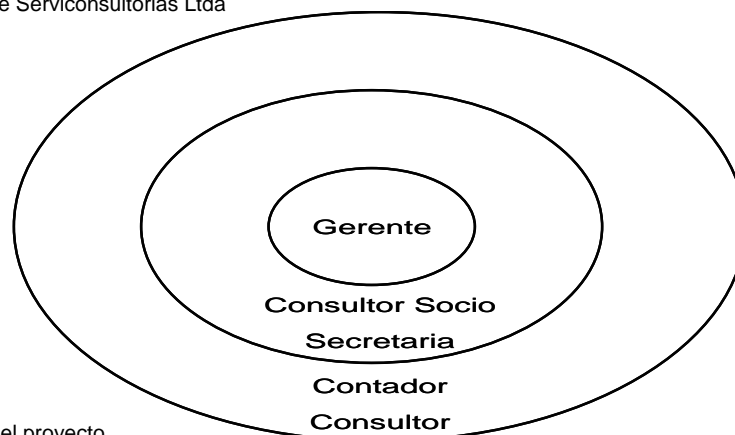
Ambas (Consultor-Socio) tendrán vínculo laboral con la empresa, además serán quienes desarrollen las consultorías y realicen cálculos y pago de nómina, también brindarán la atención directa a clientes (ventas), publicidad, evaluación y aprobación de planes y estrategias, control directo y evaluación de proyectos, supervisión directa de cada proyecto, gestión administrativa de la empresa. Cada uno de ellos es Administrador de Empresas con conocimientos y formación en sistemas, contabilidad, finanzas y mercadeo.

Se contratará un contador por honorarios, quien se encargará de realizar todos los trámites contables y legales de la compañía.

A partir del segundo año de operación se contratará una secretaria que tendrá contrato a término fijo de dos años y realizará labores de atención telefónica, elaboración de documentos, liquidación de nómina, diligenciamiento de formularios de impuestos y demás labores propias de su cargo; también se contratará por honorarios un consultor que soportará las labores de consultoría.

4.1. ORGANIGRAMA DE SERVICONSULTORÍAS LTDA.

Figura 7. Organigrama de Serviconsultorias Ltda



Fuente: Investigadoras del proyecto

4.2. PLANTA DE PERSONAL SERVIASESORIAS LTDA

Tabla 11. Planta de personal

Detalle funcionarios	Número de personas			Salario mensual			Aportes mensuales Salud, Pensión, Solidaridad, ARP (Solo pagos de la empresa, no incluye los descuentos al empleado)		
	1er año	2do año	3er año	1er año	2do año	3er año	Año 1	Año 2	Año 3
Personal Directivo									
Consultor Socio (Indefinido)	2	2	2	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 307.725	\$ 412.500	\$ 515.625
Personal Administrativo									
Secretaria (Término fijo)	0	1	1	\$ 0	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 0	\$ 107.938	\$ 129.525
Contador (Honorarios)	1	1	1	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Consultor (Honorarios)	0	1	1	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Investigadoras del proyecto.

NOTA: Ver el detalle de los pagos correspondientes a nómina y honorarios en el Análisis Financiero "Cálculos detallados de personal contratado por nómina" y "Estado de Resultados Proyectado" respectivamente.

5. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL

Definir la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.

La empresa será una empresa de Responsabilidad Limitada; la cual se identificará con el nombre ServiConsultorías Ltda, los socios son responsables solidaria e ilimitadamente frente a terceros. En cuanto a la responsabilidad, cada socio responde, hasta por el 50% del valor de su aporte. El capital esta dividido en 100 cuotas o partes de igual valor que debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo. Este tipo de sociedades debe constituirse con dos o más socios y el número máximo es de 25. En este caso, son dos socios.

La administración de los negocios y la representación de la sociedad corresponde a los dos socios quienes disponen que la representación recaiga en los dos. En reuniones de la junta de socios, cada socio tiene tantos votos como cuotas posea en la compañía, las decisiones deberán ser tomadas por un numero plural de socios que represente la mayoría absoluta es decir, la mitad mas uno de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía, aunque se puede pactar en los estatutos una mayoría superior a la absoluta para la toma de determinadas decisiones.

Las reformas estatutarias deben aprobarse con el voto favorable de un número plural de socios que represente mínimo el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el capital social salvo que se estipule una mayoría superior en los estatutos.

5.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

El programa de la CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA simplificó los trámites y procesos para la legalización, creación, formalización, operación de las empresas. En Bogotá se simplificaron en una sola actuación ante la CCB los trámites de creación y constitución de empresas, incorporando los registros públicos, la inscripción en el RUT, la asignación del NIT, la inscripción en la Administración de Impuestos Distritales para Industria y Comercio, las notificaciones a Planeación Distrital, Bomberos, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Salud del Distrito, DAMA y Ministerio de la Protección Social.

En los CAE, Centros de Atención Empresarial, a través de módulos de autoconsulta, se suministra información sobre actividad económica CIU, marcas registradas ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Registro Nacional de Turismo y se facilitan los trámites virtuales ante varias entidades nacionales y distritales.

5.2. CREACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

Los costos de conformación de la empresa ServiConsultorías Ltda., son aproximadamente \$200.000.

5.2.1. Persona Jurídica

Se debe diligenciar el Registro Único Empresarial en los Centros de Atención Empresarial CAE, en las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Requisitos:

- Consulta de nombre en las terminales de autoconsulta de los CAE.
- Consulta de antecedentes marcario en las terminales de autoconsulta de los CAE.
- Constitución de escritura pública en una Notaría.
- Consulta de actividad económica. Código CIU.
- Diligenciamiento del registro Único Empresarial.

Se sabe que toda sociedad se constituye por escritura pública, cualquiera que sea su objeto social y debe contener los siguientes requisitos:

5.2.1.1. Minuta y escritura publica

- Nombres, apellidos, identificación y domicilio de los socios.
- Clase de sociedad que se constituye. sociedad limitada.
- Denominación o razón social de la persona jurídica que se constituye.
- Domicilio principal: la ciudad o municipio escogido para desarrollar la actividad de la sociedad.
- Objeto social: una enunciación clara y completa de las actividades principales que realizará la sociedad.
- Vigencia o término de duración: debe ser precisa, por ejemplo. Hasta el día 30 de mayo del 2010.
- Capital social: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que está distribuido. En las sociedades anónimas y en comandita por acciones, el monto del capital autorizado, la parte del capital que se suscribe y se paga en el acto de constitución. En las sociedades limitadas, colectivas, o en comandita simple, se debe indicar el valor que cada uno aporta y el número de cuotas o partes de interés correspondiente.
- La forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
- Causales de disolución: enunciar las causales de la disolución anticipada de la sociedad.

- Época y forma de convocar la asamblea o la junta de socios a sesiones ordinarias y extraordinarias (es decir, la antelación, medio para realizar la convocatoria y la persona u órgano que puede convocar a los asociados).
- Facultades y obligaciones de los revisores fiscales si el cargo está previsto en la ley o en los estatutos.
- Nombramientos: el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva, revisores fiscales, según el caso.
- Si se trata de una sociedad anónima o en comandita por acciones debe contener, adicionalmente, el nombramiento de la junta directiva y revisores fiscales, con indicación de su identificación.
- Cláusula compromisoria: "Toda controversia o diferencia relativa a este contrato y a su ejecución, liquidación o interpretación, se resolverá por un tribunal de arbitramento, que se sujetará al reglamento del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo con las siguientes reglas: a. El tribunal está integrado por (número impar de árbitros), designados por la Cámara de Comercio de Bogotá. b. El tribunal decidirá en: derecho o en equidad.

Para efectuar el registro de la escritura y la matrícula de la sociedad. Ahora para la matrícula en el Registro Mercantil se debe diligenciar primero el Registro Único Tributario (RUT).

De acuerdo con la nueva normatividad tributaria de la DIAN, a partir del 1 de febrero de 2005 para matrículas en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, se debe inscribir previamente en el Registro Único Tributario (RUT)

Se debe entrar a www.dian.gov.co opción "Nuevo RUT". luego a la opción "Nuevos Comerciantes que aún no cuentan con el NIT" y se debe diligenciar el formulario que allí aparece.

Una vez que se diligencie este formulario, se debe:

1. Imprimir el formulario de Registro Único Tributario que saldrá con la frase "Para Trámite en Cámara" que contiene el número de radicación del formulario (casilla 4).
2. Firmar el Formulario RUT por los Representantes Legales. En caso de enviar un tercero a realizar la matrícula mercantil, este formulario deberá estar con reconocimiento notarial de contenido y firma.
3. Cuando la matrícula mercantil se solicite personalmente se debe presentar el original del documento de identificación de los Representantes Legales que desean obtener la matrícula mercantil.
4. Tener diligenciado el formulario de matrícula de la Cámara de Comercio de Bogotá y el formulario adicional de registro con otras entidades.

5. Verificar que el teléfono y el nombre registrado en el formulario de RUT sea idéntico al registrado en el formulario de matrícula de la Cámara de Comercio de Bogotá.

6. Ir con todos los documentos anteriormente mencionados a cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Es importante tener en cuenta que:

La Cámara de Comercio de Bogotá al efectuar la matrícula mercantil de la Persona Jurídica remitirá a la DIAN la información pertinente para que ésta asigne el NIT, el cual quedará consignado en el Certificado de Matrícula y de Existencia y Representación Legal.

Para quedar formalizado ante la DIAN deberá obtener el certificado del RUT que expide la DIAN. A partir del 1o. de noviembre de 2005, el certificado RUT puede ser obtenido por primera vez en cualquier sede de la Cámara de Comercio. Si requiere copias adicionales deberán ser solicitadas directamente en la DIAN.

Adicionalmente para efectuar la matrícula, se debe:

Presentar el original o la copia autenticada pertinente de la escritura pública otorgada en la notaría correspondiente, junto con el formulario Registro único empresarial diligenciado con la información solicitada de manera exacta y real.

Cancelar el valor de los derechos de inscripción por la escritura pública y por la matrícula mercantil de la sociedad, los cuales liquidará el cajero, con base en el capital de la sociedad.

Diligenciar el formulario adicional de registro para fines tributarios, con el propósito de tramitar el Número de Identificación Tributaria NIT que asigna la DIAN y en el Registro de Información Tributaria RIT que lleva la Secretaria de Hacienda del Distrito si fuere el caso.

La inscripción de la escritura de constitución causa, adicionalmente, un impuesto de registro a favor del departamento de Cundinamarca y del Distrito Capital de Bogotá, en una tarifa del 0,7% sobre el valor del capital.

La matrícula mercantil es una obligación legal que tienen todos los comerciantes y que consiste en el registro de la sociedad en la cámara de comercio de su domicilio principal, a través de un formulario Registro único empresarial especial donde se consignan datos importantes de la sociedad como su dirección, teléfonos, actividad económica y situación financiera, entre otros.

Se debe presentar la solicitud de matrícula en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde se va a tener el domicilio principal.

Con el certificado expedido por la Cámara se acredita la existencia de la sociedad y los nombres de los administradores (representantes legales, junta directiva, revisores fiscales, etc.).

La matrícula es una fuente de información comercial a la cual pueden acudir quienes deseen conocer datos de la sociedad, como actividad económica, referencias, solvencia económica y patrimonio.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

El Plan económico Financiero es la representación numérica de la información y estrategia recolectada para la elaboración del plan de negocio. Se deben detallar las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, los egresos derivados de la operación y los niveles de ingresos que garantizarán el sostenimiento y crecimiento de la compañía. Los egresos e ingresos son la materia prima para la elaboración de los estados financieros que ayudarán en la toma de decisiones.

Como objetivo tiene la determinación de las características económicas del proyecto, y por ello es necesario identificar los siguientes componentes:

6.1. INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Los Activos fijos que se utilizan para la empresa a crear se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 12. Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
INVERSIONES DEPRECIABLES	VALOR	MOMENTO DE EJECUCIÓN	PERIODO DE ACCIÓN TRIBUTARIA
Muebles y enseres	2000000		
Teléfono (1)	120000	Año 0	10 años
Telefax (1)	260000	Año 0	10 años
Muebles	1620000	Año 0	10 años
Equipo de cómputo	5000000		
Computadores (2)	4580000	Año 0	5 años
Scanner (1)	250000	Año 0	5 años
Impresora (1)	170000	Año 0	5 años
Computador (1)	2500000	Año 2	5 años

Fuente: Investigadoras del proyecto

6.2. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

La empresa a crear tiene como principal capital de trabajo, el recurso humano que va a desarrollar las Consultorías; adicionalmente se cuenta con un disponible de \$3.000.000, para utilizarlo en caso de ser necesario, para posibles pérdidas iniciales

La política de cartera de los clientes, como se mencionó antes, es el pago de la totalidad del servicio a más tardar en el momento de la entrega del informe final de la consultoría.

La política de cartera para proveedores indica que los pagos se realizan de contado.

Ver detalle en el Análisis Financiero “Estado de resultados”.

6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos están calculados mensualmente y se proyectan del año 1 al año 3. Ver detalle en el Análisis Financiero “Estado de resultados”.

6.4. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS

La empresa a crear no tiene pagos de materias primas, por ser prestadora de servicios; los pagos por insumos se refieren principalmente a papelería y están calculados en \$250.000 mensuales aproximadamente.

Ver detalle en el Análisis Financiero “Estado de resultados”.

6.5. PRESUPUESTO DE PERSONAL

Se tiene personal contratado por nómina de la empresa y por honorarios. Los pagos por personal de nómina se encuentran detallados en el Análisis Financiero “Cálculos detallados de personal contratado por nómina” y proyectados del año 1 al año 3 en el “Estado de resultados”

6.6. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Se contemplan como otros gastos arrendamientos, gastos legales y pagos de personal contratado por honorarios (gastos administrativos), éstos se calculan y proyectan del año 1 al año 3. Ver detalle en el Análisis Financiero “Estado de resultados”.

6.7. DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

Se tienen en cuenta como deducciones tributarias la depreciación, los impuestos de Renta y de Industria y Comercio, que se calculan y proyectan del año 1 al año 3. El impuesto del 4x1000 no se incluye como deducible, debido a que según las normas tributarias no debe tenerse en cuenta. Para el impuesto de industria y comercio, solo se contempla el 80% como deducible, ya que según normas tributarias el 20% de éste impuesto no es deducible. Ver anexo A.

6.8. ANÁLISIS DE COSTOS

La siguiente tabla muestra el análisis de Costos, detalle en el Análisis Financiero “Estado de resultados”.

Tabla 13. Análisis de costos.

ANÁLISIS DE COSTOS			
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3
Costos Fijos			
Arriendos	\$ 3.600.000	\$ 3.762.000	\$ 3.950.100
Suministros	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Herramientas	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos diferentes a la renta - Industria y Comercio	\$ 599.886	\$ 1.014.950	\$ 1.332.122
Seguros	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deducciones tributarias - Depreciación, impuesto de renta	\$ 4.616.426	\$ 7.860.139	\$ 11.977.372
Gastos de personal (Fijo)	\$ 54.154.188	\$ 82.133.852	\$ 102.170.901
Costos Variables			
Materia prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Insumos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios de mano de obra directa	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de transporte	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Total (Costos Fijos + Costos Variables)	\$ 62.970.500	\$ 94.770.940	\$ 119.430.495
Costo Promedio (Costo total/ventas totales)	\$ 1.499.298	\$ 1.393.690	\$ 1.405.065
Costo Variable unitario (Costo variable/ventas totales)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Márgen Unitario (Precio unitario de venta/costo variable unitario)	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000	\$ 1.975.050
Punto de equilibrio (Costos fijos/margen unitario)	35	50	60

Fuente: Investigadoras del proyecto

Al comparar el punto de equilibrio con el plan de ventas, se puede establecer que el nivel de riesgo es bajo, debido a que las unidades calculadas estimadas para ventas es superior a las del punto de equilibrio indicado.

7. ANALISIS DE VALORES PERSONALES

Se busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma o con las condiciones operativas que exige el negocio.

7.1. ¿SE AJUSTA O NO, EL NEGOCIO A LA ESCALA DE VALORES ÉTICOS Y MORALES DEL GRUPO EMPRESARIAL?

El negocio si se ajusta a valores éticos y morales del grupo empresarial porque estamos conscientes del papel fundamental al colaborar con las pequeñas empresas y el Estado en el cumplimiento de sus fines, acoge los principios básicos de conducta y se compromete a adelantar las acciones necesarias para asegurar su cumplimiento entre sus colaboradores y demás grupos de interés.

7.2. ¿PUEDE EL NEGOCIO TENER RECHAZO DE LA COMUNIDAD POR CONTRARIAR VALORES ÉTICOS Y/O MORALES DE LA COMUNIDAD?

Si, el negocio puede tener rechazo de la comunidad por contrariar valores éticos y/o morales de la comunidad. Sin embargo nuestra empresa se va a encargar de garantizar servicios de la mejor calidad, velar por el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades afectadas por la gestión, procurar la participación de la comunidad afectada en el proceso de diseño del proyecto previo a la asignación del contrato, suministrar a las comunidades información oportuna sobre las condiciones, características y desarrollo del contrato, cumplir con las disposiciones del orden nacional vigentes en materia de comercio exterior y aquellas que se llegaren a expedir y procurar la adopción de directivas que sobre el tema se expidan en el ámbito internacional.

7.3. ¿AFECTARÁ EL NEGOCIO SU IMAGEN COMUNITARIA?

Para ninguna de las integrantes de esta investigación, afectará el negocio negativamente nuestra imagen comunitaria. Si lo vemos desde el punto de vista de velar por el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades afectadas por la gestión; si, y seria positivamente.

7.4. ¿DIFICULTADES FAMILIARES ASOCIADAS CON LA MARCHA DEL NEGOCIO?

Ninguna. Se debe separar muy bien las dificultades que existan en la familia, en casa con las que se pudieran presentar en el negocio. Todas aquellas personas, familiares de cada una de las integrantes del trabajo están de acuerdo y muy interesadas por éxito y buena marcha del negocio.

7.5. ¿POSIBLES INCOMPATIBILIDADES CON LOS SOCIOS?

Durante toda la carrera y durante dos años más se han conocido y han compartido mucho tiempo; trabajos en grupo, evaluaciones, investigaciones, exposiciones y este trabajo de grado, tiempo durante el cual no se han presentado problemas graves de incompatibilidad u otros aspectos que no se puedan arreglar o llegar a un acuerdo de manera civilizada y madura.

7.6. ¿POSIBLES ACCIONES DE CONFLICTO DE INTERÉS?

Se tiene muy claro que los intereses personales, directos o indirectos, de los socios no se deben encontrar en oposición con los de la sociedad, ni deben interferir con los deberes que le competen a ella, o que lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades.

Como uno de los mecanismos tomados por los socios con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse, está elaborar procedimientos para que la contratación de servicios de la sociedad obedezca a los principios de eficiencia y transparencia

7.7. ¿PUEDE EL NEGOCIO AFECTAR SU SITUACIÓN TRIBUTARIA PERSONAL?

A los socios de esta empresa y a nivel personal, comenzando no los afectaría en cuanto al tema tributario. Después cuando la empresa empiece a generar ingresos suficientes y que estén contemplados dentro de la Ley, estarían obligados a Declarar Renta u otro tipo de impuesto, según el caso.

7.8. EFECTOS DEL NEGOCIO SOBRE OTROS NEGOCIOS

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos importantes sobre la competencia:

Suministrar información veraz y oportuna sobre capacidades, tecnologías, calidades y precios de los bienes ofrecidos en el mercado.

Obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales con los competidores.

Concertar procesos de vigilancia compartida con los colegas para garantizar la transparencia y el desarrollo eficaz de los procesos de contratación y de la ejecución de los contratos celebrados.

Velar por el mantenimiento de un sistema de libre competencia en el marco de la contratación, evitando así actividades monopólicas.

7.9. EFECTOS DEL NEGOCIO SOBRE SITUACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES.

Los efectos que un negocio debe ejercer sobre situaciones personales y profesionales no debe ser otro que el estar regido por criterios, conceptos y elevados fines, que propendan a enaltecerlo; por lo tanto deberá estar ajustado a las disposiciones de normas que constituyan el Código de Ética Profesional.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

8.1. FLUJO DE CAJA (Ver anexos B, C y D)

Los recaudos se realizan mensualmente, ya que la forma de pago de los clientes es en efectivo.

Las inversiones de activos fijos se realizan en dos momentos: al inicio de la operación del negocio y en enero del segundo año. Al inicio de la operación se compran dos portátiles para uso de cada consultor socio y en enero del segundo año se compra de contado un computador portátil para el Consultor que va a ser contratado a partir de ese mismo mes.

Los impuestos de ICA e IVA se pagan bimestralmente.

El pago del impuesto de Renta se realiza anualmente, durante el mes de abril.

Las primas se pagan en junio y diciembre.

Las utilidades generadas desde el inicio de operación del negocio, se distribuyen hasta el mes de abril del tercer año.

Mensualmente se cuenta con disponible de efectivo para cancelar compromisos de pago.

8.2. ESTADO DE RESULTADOS (Ver anexos F, G, H y I)

Para el cálculo de los ingresos y arrendamiento del año 2, se tubo en cuenta un incremento del 4,5% correspondiente al índice de inflación y para el año 3 un incremento del 5%. Se tomaron éstos porcentajes, debido a que éstos son los que se tienen en cuenta para la multinacional donde labora una de las autoras del proyecto y se considera que son confiables.

El pago de nómina corresponde durante el primer año a los servicios contratados de los dos consultores socios y a partir del segundo año de los consultores socios y una secretaria.

A partir del tercer año se contrata un consultor que tiene pago a través de honorarios.

El arrendamiento que se incluye corresponde a una oficina ubicada en el centro de Bogotá. El precio de arriendo incluye administración y servicios de agua y luz. El

servicio de teléfono se calcula en forma independiente con base en la tarifa fija por el plan de llamadas ilimitadas de ETB.

La depreciación de equipos de cómputo se realiza durante el primer año para los dos computadores, el scanner y la impresora comprados desde el momento de inicio de la operación. A partir de febrero del segundo año, se incluye la depreciación del computador que se compra para uso del consultor contratado por honorarios a partir de enero de ese año.

Los gatos legales en enero del primer año corresponden a los costos de constitución de la empresa y en marzo del segundo y tercer año a la renovación en cámara de comercio.

Se calculó el 4 x 1000 según los ingresos estimados. El impuesto de Renta se calcula con el 38,5%.

Durante los seis primeros meses de operación, la empresa genera una pérdida inferior a los \$260.000. A partir de julio las utilidades se mantienen y son inferiores al millón de pesos. A partir de mayo del segundo año, todos los meses se genera utilidad aproximada de \$1.200.000.

8.3. BALANCE (Ver anexos J, K y L)

El comportamiento de las cuentas de balance, coincide con las explicaciones indicadas en el estado de resultados.

Lo adiciona, es la reserva legal que se comienza a efectuar a partir de diciembre del primer año de operación y se calcula en un 10% del patrimonio, debido a que eso indican las normas legales.

Adicional a los estados financieros anteriores se adjuntan: CÁLCULOS DE NÓMINA POR MES DE LOS AÑOS 1, 2 y 3 (Ver anexos N, O y P), ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (Ver anexo I), INGRESOS Y DEDUCCIONES TRIBUTARIAS (Ver anexo A) y PAGOS ANUALES (Ver anexo M).

9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

En esta sección vamos a analizar los efectos y qué cambios potenciales. En las variables básicas del proyecto, pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar, al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que puedan crear en el futuro del negocio.

Esta acción de análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección del negocio. Los riesgos básicos y sus componentes son:

9.1. RIESGOS DE MERCADO

9.1.3. Cambios desfavorables en el sector

Creación de empresas que se dediquen a la misma clase de consultoría, que la nuestra.

Ampliación de servicios de empresas ya creadas, encaminados a cubrir las mismas necesidades que nuestra empresa cubre.

Creación de programas de gobierno que otorguen en forma gratuita ésta clase de servicios a las empresas.

9.1.4. Surgimiento de mejores servicios

Los servicios que surjan pueden ser mejores que los nuestros, si se prestan en forma gratuita o si el servicio incluye la exportación directa de los productos que producen o comercializan las empresas clientes.

9.1.3. Reducción del número de clientes

El número de clientes potenciales con que contamos para el desarrollo de nuestros servicios, puede verse afectado con el surgimiento de nuevas empresas o creación de servicios adicionales por parte de empresas creadas.

Las implicaciones financieras que esto puede traer es la reducción en los ingresos mensuales de la empresa a crear. Para que eso no suceda se tendría que realizar mayor labor comercial con las empresas.

9.1.4. Riesgos técnicos

9.1.4.2 Desarrollo oportuno del servicio

La empresa inicialmente se crea enfocada a la prestación de servicios de consultoría a pequeñas empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir en tejido de punto y a empresas comercializadoras de los mismos productos, con miras a la exportación de productos a Panamá.

Sin embargo con un plazo máximo de dos años, los servicios que brindamos deben extenderse a otra clase de empresas y a la exportación directa de productos a diferentes destinos, aprovechando tratados y acuerdos internacionales; de no ser así nuestra empresa no podría sostenerse en el mercado.

9.1.4.6. Fuentes de materias primas e insumos

Por ser una empresa prestadora de servicios, nuestra materia prima es el conocimiento de las personas que brindan el servicio. El principal riesgo al respecto es la falta de conocimiento y visión de dichas personas, que lleve a que las soluciones planteadas para la empresa sean deficientes o no reúnan las condiciones mínimas para la empresa cliente.

El insumo principal es la papelería que no presenta ningún riesgo.

9.1.4.7. Obsolescencia de equipos

El riesgo tecnológico que se nos presenta es la des actualización de los programas de computación y de los antivirus, teniendo en cuenta que requerimos de un computador para poder realizar análisis y presentar informes.

9.1.4.8. Problemas de mantenimiento de equipos

El riesgo de no realizar mantenimiento al computador que requerimos es que en el momento de estar realizando un trabajo éste falle y haya pérdida de información o dificultad para operar.

9.1.4.9. Servicios auxiliares (agua, electricidad)

Nuestra empresa no tiene ésta clase de riesgo debido a que los servicios se prestan directamente en la empresa cliente, por lo tanto es ésta empresa la que corre dicho riesgo. Sin embargo de presentarse ocasionaría retraso en la prestación de los nuestro servicios y por lo tanto del cronograma que se tenga para atender otras empresas. Si se trabaja desde la oficina de la empresa, el riesgo sería el mismo.

9.1.5. Riesgos económicos

9.1.5.5. Reducción del precio del servicio de consultoría

La reducción de precio puede generarse como estrategia competitiva, si se llegan a crear empresas que se dedican a la prestación de los mismos servicios, o las ya creadas amplían sus servicios para brindar algunos similares a los nuestros.

En éste caso el riesgo es que los ingresos no alcancen para mantener en funcionamiento nuestra empresa.

9.1.5.6. Incremento en el costo de materias primas e insumos

Como nuestra materia prima es el recurso humano, el riesgo es que los ingresos de nuestra empresa no sean los esperados y por lo tanto los pagos de nómina no se puedan efectuar en su totalidad, lo que implicaría posibles problemas legales.

Si se incrementan los precios de papelería, que es el insumo que se utilizará no alcanzaría a afectar nuestro flujo de caja y por lo tanto no afectaría considerablemente nuestros ingresos.

9.1.5.7. Crecimiento del valor de los equipos

Se utilizarán dos computadores, que se deben actualizar mensualmente con antivirus, éste es un servicio gratuito que se puede bajar de internet; la actualización de versiones de Windows se puede realizar aproximadamente cada cuatro o cinco años y los costos aproximados son máximo de \$500.000, pero en los cálculos financieros de la empresa éste valor de actualización no se incluye, ya que la proyección se realizó a tres años.

Como está el comportamiento del mercado, la tendencia de los precios de los computadores es a la baja, por lo tanto no es un riesgo considerable para la empresa a crear.

9.1.5.8. Cambios en los costos laborales

Los costos laborales cambian anualmente, pero no significan un riesgo importante, puesto que ya se consideraron dentro del análisis financiero y las proyecciones para tres años.

9.1.6. Riesgos financieros

9.1.6.1. Demoras en los aportes de los socios

Es un riesgo que no se considera para la compañía a crear, puesto que los aportes están dados antes del inicio de las operaciones de la compañía y se componen de computadores, equipos de oficina y efectivo.

9.1.6.2. Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias

Es un riesgo que no afecta a la compañía a crear, pues no se requiere para el montaje de la empresa ningún préstamo.

9.1.6.6. Incremento en el costo de capital

Es un riesgo que no se considera para la compañía a crear, puesto que los aportes están dados antes del inicio de las operaciones de la compañía.

9.1.6.7. Exigencias sobre garantías, reciprocidades

Es un riesgo que no afecta a la compañía a crear, pues no se requiere para el montaje de la empresa ningún préstamo.

9.1.6.8. Reducción en los períodos de pago del préstamo

Es un riesgo que no afecta a la compañía a crear, pues no se requiere para el montaje de la empresa ningún préstamo.

10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Tiene como objetivo central determinar para el proyecto los principales indicadores de factibilidad, hacer un análisis sobre los efectos, que en esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto, identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad del proyecto y, en definitiva, dar una visión específica del mismo.

Se plantea la creación de una empresa dedicada a la realización de Consultorías, para lo que inicialmente se realiza una Inversión de los socios por \$10.000.000, representados en \$5.000.000 en equipos de cómputo, \$2.000.000 en muebles y equipos de oficina y \$3.000.000 que se dejan en efectivo como disponibles.

Las actividades que se deben realizar como objeto de las consultorías van a ser realizadas por las socias de la empresa. Según la proyección de ventas que se tiene, a partir del tercer año no sería posible atender la cantidad de consultorías solamente por las dos socias, por lo que se contrata un consultor para realice actividades de soporte en ventas y sea soporte en el desarrollo de consultorías.

Durante los tres años proyectados no se estima realización de inversiones, solamente se cuenta con la compra de un computador portátil a partir del segundo año de operación, que va a requerir el consultor contratado.

La política general que se quiere manejar en cuanto a contratación, es que los consultores socios van a tener una forma de contratación directa de nómina, con todas las prestaciones sociales. Se requiere de una secretaria a partir del segundo año, para realizar labores de mercadeo, elaboración de informes y actividades varias que se requieran por parte de los consultores; ésta persona va a ser contratada a término fijo por dos años directamente por la empresa y va a tener todas las prestaciones legales.

Las ventas estimadas mensualmente son mínimas, teniendo en cuenta la cantidad de personas que van a desarrollar la consultoría. Se estima que cada consultoría se desarrolla en un tiempo aproximado de dos meses y el pago de las mismas es de contado, es decir que no se va a otorgar plazo sobre el pago que debe realizar. Esto debido a que no se está en capacidad de otorgar créditos. Se realizó un sondeo con 26 empresas, de las cuales 21 estarían en capacidad de comprar los servicios de consultoría.

Solo en Bogotá se cuenta con 245 empresas creadas y constituidas legalmente, por lo que se considera que las ventas estimadas son datos factibles para su realización.

Al realizar cálculos teniendo en cuenta los ingresos y los gastos estimados durante los tres años iniciales de operación, se obtienen utilidades de: año 1 \$4.675.100, año 2 \$8.583.188, año 3 \$14.679.886. Las utilidades que se obtienen anualmente, aunque no son altas, según la clase de negocio que se tiene y la inversión inicial, sí se consideran aceptables y según concepto de los dos socios.

Los estados financieros reflejan pérdidas mínimas para los primeros seis meses de operación a partir de los cuales se comienzan a obtener utilidades netas mensuales de

\$389.592 para el primer año, \$715.266 para el segundo año y \$1.223.324 para el tercer año.

Los pagos anuales reflejan que pueden ser cubiertos los compromisos de pago adquiridos mensual y anualmente y el flujo de caja que se cuenta con efectivo disponible durante cada mes, es decir que no es necesario recurrir a endeudamiento.

Se considera que dadas las cifras reflejadas en los estados financieros, producto de la estrategia que maneja la compañía, es viable la creación de la empresa SERVICONSULTORÍAS LTDA, que comenzaría a operar a partir del primero de enero de 2007.

CONCLUSIONES

Las empresas de consultoría creadas actualmente, se dedican a las realización de trabajos principalmente para las medianas y grandes empresas y compañías multinacionales, debido a que los ingresos económicos resulta ser lo más importante. Ninguna se enfoca a las pequeñas empresas que no pueden pagar grandes sumas de dinero por una consultoría.

La apertura del mercado y acuerdos como el TLC son favorables para las grandes compañías, pero para las pequeñas, resulta ser un problema grave que arriesga su permanencia en el mercado.

Los dirigentes de las pequeñas empresas, a pesar de no tener una proyección de crecimiento a mediano, ni largo plazo, sí están dispuestas a recibir una guía que les indique el camino a seguir para el crecimiento de sus empresas.

Las empresas de consultoría son estables y su permanencia en el mercado es indefinida.

La posibilidad de crecimiento de Serviconsultorías Ltda, es alta, no solamente en Bogotá, sino en otras ciudades como Medellín y Cali.

Para que la empresa a crear sea rentable, inicialmente el trabajo debe ser desarrollado por las socias.

No es necesario hacer grandes inversiones económicas para crear empresa.

Lo mas importante al pensar en crear empresa no es solamente el beneficio económico que se obtiene, sino el bienestar que se transfiere a toda una comunidad.

RECOMENDACIONES

Llevar a cabo lo planteado en el trabajo, ya que posterior al análisis realizado, se concluye que la creación de la empresa Serviconsultorías es viable.

Enfocar el criterio de empresario, no solamente como una persona capaz de desarrollar tareas propias de sus conocimientos, sino como una persona responsable directa de su entorno, que debe desarrollar tareas para el beneficio común.

Evaluar los efectos de los cambios legales nacionales e internacionales, no solamente para las grandes compañías que aportan capitales gigantescos a la nación, sino para las pequeñas empresas que son parte del engranaje económico del país, sin las cuales las actividades, no podrían ser desarrolladas satisfactoriamente.

Contemplar las pequeñas empresas, como una fuente de empleo fundamental, tratándolas como tal y como sectores aislados de la sociedad.

Establecer mecanismos de comunicación y divulgación de información sobre exportación de productos, encaminada a las pequeñas empresas, teniendo en cuenta sus necesidades específicas.

Crear empresas de Consultoría para las necesidades específicas de las pequeñas empresas, contemplando su capacidad económica.

ANEXO A

INGRESOS Y DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos constitutivos de renta			
Ingresos operacionales	\$ 75.600.000	\$ 127.908.000	\$ 167.879.250
Gastos deducibles			
Costos laborales	\$ 54.154.188	\$ 82.133.852	\$ 102.170.901
Gastos de edificios	\$ 3.600.000	\$ 3.762.000	\$ 3.950.100
Gastos administrativos y de oficina	\$ 8.971.977	\$ 25.903.563	\$ 35.063.776
Depreciación muebles y equipo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Depreciación equipo de cómputo	\$ 1.000.000	\$ 1.458.333	\$ 1.500.000
Honorarios	\$ 3.600.000	\$ 19.200.000	\$ 27.600.000
Gastos legales	\$ 200.000	\$ 300.000	\$ 400.000
Papelería	\$ 3.180.000	\$ 3.840.000	\$ 4.360.000
Servicio telefónico	\$ 672.000	\$ 702.240	\$ 737.352
20% Gasto impuesto de industria y comercio	\$ 119.977	\$ 202.990	\$ 266.424
TOTAL BASE PARA IMPUESTO DE RENTA	\$ 8.873.835	\$ 16.108.585	\$ 26.694.472
IMPUESTO DE RENTA	\$ 3.416.426	\$ 6.201.805	\$ 10.277.372

NOTA:

El impuesto del 4x1000 no se incluye como deducible, debido a que según las normas tributarias no debe tenerse en cuenta. Para el impuesto de industria y comercio, solo se contempla el 80% como deducible, ya que según normas tributarias el 20% de éste impuesto no es deducible.

ANEXO B
FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAJA INICIAL	0	3.000.000	5.372.650	6.823.600	6.460.852	7.911.802	7.549.054	7.500.604	9.188.656	12.690.406	13.773.892	17.275.642	18.359.128
RECAUDOS		6.264.000	6.264.000	6.264.000	6.264.000	6.264.000	6.264.000	8.352.000	8.352.000	8.352.000	8.352.000	8.352.000	8.352.000
TOTAL DISPONIBLE	0	9.264.000	11.636.650	13.087.600	12.724.852	14.175.802	13.813.054	15.852.604	17.540.656	21.042.406	22.125.892	25.627.642	26.711.128
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	7.000.000												
COSTOS DE PERSONAL		2.763.750	3.885.450	3.885.450	3.885.450	3.885.450	5.384.850	3.885.450	3.885.450	3.885.450	3.885.450	3.885.450	5.384.850
IMPUESTOS				1.813.698		1.813.698		1.813.698		2.418.264		2.418.264	
OTROS GASTOS		1.106.000	906.000	906.000	906.000	906.000	906.000	936.000	936.000	936.000	936.000	936.000	936.000
GASTOS BANCARIOS		21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES													
NETO DISPONIBLE	7.000.000	5.372.650	6.823.600	6.460.852	7.911.802	7.549.054	7.500.604	9.188.656	12.690.406	13.773.892	17.275.642	18.359.128	20.361.478
APORTE SOCIOS	10.000.000												
CAJA FINAL	3.000.000	5.372.650	6.823.600	6.460.852	7.911.802	7.549.054	7.500.604	9.188.656	12.690.406	13.773.892	17.275.642	18.359.128	20.361.478

**ANEXO C
FLUJO DE CAJA**

	AÑO 2											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAJA INICIAL	20.361.478	17.238.799	16.947.226	16.195.596	15.486.397	17.179.203	19.756.777	20.817.812	25.669.475	26.730.510	31.582.173	32.643.208
RECAUDOS	10.909.800	10.909.800	10.909.800	10.909.800	13.091.760	13.091.760	13.091.760	13.091.760	13.091.760	13.091.760	13.091.760	13.091.760
TOTAL DISPONIBLE	31.271.278	28.148.599	27.857.026	27.105.396	28.578.157	30.270.963	32.848.537	33.909.572	38.761.235	39.822.270	44.673.933	45.734.968
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	2.500.000											
COSTOS DE PERSONAL	5.273.388	8.891.733	5.892.933	5.892.933	5.892.933	8.167.023	5.892.933	5.892.933	5.892.933	5.892.933	5.892.933	8.167.023
IMPUESTOS	3.949.452		3158857,35	3416426,398	3158857,35		3790628,82		3790628,82		3790628,82	
OTROS GASTOS	2.272.020	2.272.020	2.572.020	2.272.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020	2.302.020
GASTOS BANCARIOS	37.620	37.620	37.620	37.620	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES												
NETO DISPONIBLE	17.238.799	16.947.226	16.195.596	15.486.397	17.179.203	19.756.777	20.817.812	25.669.475	26.730.510	31.582.173	32.643.208	35.220.781
APORTE SOCIOS												
CAJA FINAL	17.238.799	16.947.226	16.195.596	15.486.397	17.179.203	19.756.777	20.817.812	25.669.475	26.730.510	31.582.173	32.643.208	35.220.781

**ANEXO D
FLUJO DE CAJA**

AÑO 3												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAJA INICIAL	35.220.781	35.133.814	36.186.569	36.743.983	23.884.825	24.842.240	27.614.306	28.571.721	34.172.655	35.130.070	40.731.004	41.688.418
RECAUDOS	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	16.037.406	18.328.464
TOTAL DISPONIBLE	51258187	51171220	52223975	52781389	39922231	40879646	43651712	44609127	50210061	51167476	56768410	60016882
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS												
COSTOS DE PERSONAL	9227821,8	11878729	7330549	7330549	7330549	10.159.417,00	7330549	7330549	7330549	7330549	7330549	10.159.417,00
IMPUESTOS	3790628,82		4643520,305	6201805,175	4643520,305		4.643.520,30		4.643.520,30		4.643.520,30	
OTROS GASTOS	3.050.621	3.050.621	3.450.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.050.621	3.090.621
GASTOS BANCARIOS	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	55.301	63.202
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES				12.258.287								
NETO DISPONIBLE	35.133.814	36.186.569	36.743.983	23.884.825	24.842.240	27.614.306	28.571.721	34.172.655	35.130.070	40.731.004	41.688.418	46.703.643
APORTE SOCIOS												
CAJA FINAL	35.133.814	36.186.569	36.743.983	23.884.825	24.842.240	27.614.306	28.571.721	34.172.655	35.130.070	40.731.004	41.688.418	46.703.643

ANEXO E
FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA INICIAL	0	115.906.286	260.608.654	399.920.388
RECAUDOS		87.696.000	148.373.280	194.739.930
TOTAL DISPONIBLE	0	203.602.286	408.981.934	594.660.318
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	7.000.000	0	2.500.000	0
COSTOS DE PERSONAL		48.502.500	77.642.625	100.069.777
IMPUESTOS		10.277.622	25.055.480	33.210.036
OTROS GASTOS		11.252.000	27.804.240	37.047.452
GASTOS BANCARIOS		302.400	511.632	671.517
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES		0	0	12.258.287
NETO DISPONIBLE	7.000.000	133.267.764	275.467.957	411.403.249
APOORTE SOCIOS	10.000.000	0	0	0
CAJA FINAL	3.000.000	133.267.764	275.467.957	411.403.249

ANEXO F
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG)
SERVIASESORÍAS LTDA

CONCEPTO	AÑO 1											
	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INGRESOS												
Ingresos por Servicios	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
TOTAL INGRESOS	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
COSTOS DE OPERACION												
COSTOS LABORALES Y PRESTACIONES SOC												
NOMINA OPERACION DIRECTA												
Salarios	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Vacaciones	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100
Primas	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900
Cesantías	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900
Intereses de cesantías	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499
Aportes EPS	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Aportes Fondos de pensión y solidaridad	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750	348.750
Aportes ARP	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700
APORTES PARAFISCALES	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
TOTAL COSTOS LABORALES	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849	4.512.849
GASTOS DE EDIFICIOS												
Arrendamientos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TOTAL GASTOS DE EDIFICIOS	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA												
Depreciacion Muebles y Equipos	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667
Depreciacion Equipo de Computo	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
Honorarios (Contador y consultor)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Gastos Legales	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papeleria	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Servicio telefónico	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Impuesto de industria y comercio (6,9 x 1000)	42.849	42.849	42.849	42.849	42.849	42.849	57.132	57.132	57.132	57.132	57.132	57.132
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE O	948.849	748.849	748.849	748.849	748.849	748.849	793.132	793.132	793.132	793.132	793.132	793.132
UTILIDAD OPERACIONAL	-361.698	-161.698	-161.698	-161.698	-161.698	-161.698	1.594.019	1.594.019	1.594.019	1.594.019	1.594.019	1.594.019
Gatos no operacionales (4x1000)	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-383.298	-183.298	-183.298	-183.298	-183.298	-183.298	1.565.219	1.565.219	1.565.219	1.565.219	1.565.219	1.565.219
Impuesto de renta 38,5%)	-126.056	-49.056	-49.056	-49.056	-49.056	-49.056	631.294	631.294	631.294	631.294	631.294	631.294
UTILIDAD NETA	-257.242	-134.242	-134.242	-134.242	-134.242	-134.242	933.925	933.925	933.925	933.925	933.925	933.925

ANEXO G
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG)
SERMA SESORÍAS LTDA

CONCEPTO	AÑO 2											
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INGRESOS												
Ingresos por Servicios	9.405.000	9.405.000	9.405.000	9.405.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000
TOTAL INGRESOS	9.405.000	9.405.000	9.405.000	9.405.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000	11.286.000
COSTOS DE OPERACION												
COSTOS LABORALES Y PRESTACIONES SOC												
NOMINA OPERACION DIRECTA												
Salarios	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000
Vacaciones	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735
Piurres	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015
Cesantías	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015
Intereses de cesantías	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790
Aportes EPS	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000	364.000
Aportes Fondos de pensión y solidaridad	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938	528.938
Aportes AFP	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495	40.495
AFORTES PARA FISCALES	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500
TOTAL COSTOS LABORALES	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488	6.844.488
GASTOS DE EDIFICIOS												
Arrendamientos	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
TOTAL GASTOS DE EDIFICIOS	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500	313.500
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA												
Depreciación Muebles y Equipos	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667
Depreciación Equipo de Computo	83.333	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Honorarios (Contador y consultor)	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Gastos Legales	0	0	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papelaría	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Servicio telefónico	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520	58.520
Impuesto de industria y comercio (6,9 x 100)	74.629	74.629	74.629	74.629	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE O	2.133.149	2.174.815	2.474.815	2.174.815	2.219.741	2.219.741	2.219.741	2.219.741	2.219.741	2.219.741	2.219.741	2.219.741
UTILIDAD OPERACIONAL	113.864	72.197	-227.803	72.197	1.908.271	1.908.271	1.908.271	1.908.271	1.908.271	1.908.271	1.908.271	1.908.271
Gastos no operacionales (4x1000)	37.620	37.620	37.620	37.620	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144	45.144
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	76.244	34.577	-265.423	34.577	1.863.127	1.863.127	1.863.127	1.863.127	1.863.127	1.863.127	1.863.127	1.863.127
Impuesto de renta (38,5%)	66.823	50.781	-64.719	50.781	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267
UTILIDAD NETA	9.421	-16.204	-200.704	-16.204	1.100.860	1.100.860	1.100.860	1.100.860	1.100.860	1.100.860	1.100.860	1.100.860

ANEXO
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (PYG)
SERVAES OÑAS LIDA

CONCEPTO	AÑOS											
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INGRESOS												
Ingresos por Servicios	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1580040
TOTAL INGRESOS	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1382530	1580040
COSTOS DE OPERACION												
COSTOS LABORALES Y PRESTACIONES SOC												
NOMINA OPERACION DIRECTA												
Salarios	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000	566000
Vacaciones	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022	236022
Piñas	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478
Cesantías	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478	471478
Intereses de cesantías	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715	4715
Aportes EPS	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800	452800
Aportes Fondos de pensión y solidaridad	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975	657975
Aportes AFP	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374	50374
AFORTES PARA FISCALES	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400	509400
TOTAL COSTOS LABORALES	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242	8514242
GASTOS DE EDIFICIOS												
Arrendamientos	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175
TOTAL GASTOS DE EDIFICIOS	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175	329175
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OTRA												
Depreciación Muebles y Equipos	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667	16667
Depreciación Equipo de Computo	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
Honorarios (Carta y consultor)	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000	2300000
Gastos Legales	0	0	400000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papeleía	360000	360000	360000	360000	360000	360000	360000	360000	360000	360000	360000	400000
Servicio telefónico	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446	61446
Impuesto de Industria y Comercio (69x1000)	109704	109704	109704	109704	109704	109704	109704	109704	109704	109704	109704	125376
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE O	2972817	2972817	3372817	2972817	2972817	2972817	2972817	2972817	2972817	2972817	2972817	3028469
UTILIDAD OPERACIONAL	2009116	2009116	1609116	2009116	2009116	2009116	2009116	2009116	2009116	2009116	2009116	3928494
Gastos operacionales (4x1000)	55301	55301	55301	55301	55301	55301	55301	55301	55301	55301	55301	63202
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1953815	1953815	1553815	1953815	1953815	1953815	1953815	1953815	1953815	1953815	1953815	3865293
Impuesto de renta (38,5%)	807299	807299	653299	807299	807299	807299	807299	807299	807299	807299	807299	1551066
UTILIDAD NETA	1146516	1146516	900516	1146516	1146516	1146516	1146516	1146516	1146516	1146516	1146516	2314227

ANEXO I
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - CONSOLIDADO (PYG)
SERVIASESORÍAS LTDA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2			AÑO 3		
	TOTAL	TOTAL	VARIACION	%	TOTAL	VARIACION	%
INGRESOS							
Ingresos por Servicios	75.600.000	127.908.000	52.308.000	69,19%	167.879.250	39.971.250	31,25%
TOTAL INGRESOS	75.600.000	127.908.000	52.308.000	69,19%	167.879.250	39.971.250	31,25%
COSTOS DE OPERACION							
COSTOS LABORALES Y PRESTACIONES SOC							
NOMINA OPERACION DIRECTA							
Salarios	36.000.000	54.600.000			67.920.000		
Vacaciones	1.501.200	2.276.820			2.832.264		
Primas	2.998.800	4.548.180			5.657.736		
Cesantías	2.998.800	4.548.180			5.657.736		
Intereses de cesantías	29.988	45.482			56.577		
Aportes EPS	2.880.000	4.368.000			5.433.600		
Aportes Fondos de pensión y solidaridad	4.185.000	6.347.250			7.895.700		
Aportes ARP	320.400	485.940			604.488		
APORTES PARAFISCALES	3.240.000	4.914.000			6.112.800		
TOTAL COSTOS LABORALES	54.154.188	82.133.852	27.979.664	51,67%	102.170.901	20.037.050	24,40%
GASTOS DE EDIFICIOS							
Arrendamientos	3.600.000	3.762.000			3.950.100		
TOTAL GASTOS DE EDIFICIOS	3.600.000	3.762.000	162.000	4,50%	3.950.100	188.100	5,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA							
Depreciacion Muebles y Equipos	200.000	200.000			200.000		
Depreciacion Equipo de Computo	1.000.000	1.458.333			1.500.000		
Honorarios (Contador y consultor)	3.600.000	19.200.000			27.600.000		
Gastos Legales	200.000	300.000			400.000		
Papeleria	3.180.000	3.840.000			4.360.000		
Servicio telefónico	672.000	702.240			737.352		
Impuesto de industria y comercio (6.9 x 1000)	599.886	1.014.950			1.332.122		
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE O	9.451.886	26.715.523	17.263.637	182,65%	36.129.474	9.413.951	35,24%
UTILIDAD OPERACIONAL	8.393.926	15.296.625	6.902.699	82,23%	25.628.775	10.332.150	67,55%
Gatos no operacionales (4x1000)	302.400	511.632	209.232	69,19%	671.517	159.885	31,25%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.091.526	14.784.993	6.693.467	82,72%	24.957.258	10.172.265	68,80%
Impuesto de renta 38,5%)	3.416.426	6.201.805	2.785.379	81,53%	10.277.372	4.075.567	65,72%
UTILIDAD NETA	4.675.100	8.583.188	3.908.088	83,59%	14.679.886	6.096.698	71,03%

ANEXO
SERVAESORÍA S.L.T.A.
BALANCE GENERAL
Proyección años 0, 1, 2 y 3

Activo	AÑO	AÑO												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
Activo corriente														
Disponible	\$	300000	532660	662360	640062	791182	759064	750604	918666	1260406	1373892	1725662	1839128	2036148
Cuentas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activo corriente	\$	300000	532660	662360	640062	791182	759064	750604	918666	1260406	1373892	1725662	1839128	2036148
Partey equipo neto														
	\$	700000	690000	680000	670000	660000	650000	640000	630000	620000	610000	600000	590000	580000
TOTAL ACTIVO	\$	1000000	1222660	1362360	1310062	1451182	1409064	1390604	1548666	1880406	1983892	2325662	2429128	2616148
Pasivo y Patrimonio de Accionistas														
Pasivo corriente														
Cuentas por pagar		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compañías vinculadas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos estimados y provisiones	\$	60296	130486	192506	255294	317984	230692	299525	369406	420433	488864	549121	114264	
Impuestos, ganancias y tasas	\$	79394	152288	69891	146475	54179	136663	141197	319251	264544	447888	399712	572046	
Obligaciones laborales	\$	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	112170	
Total pasivo	\$	-	259892	405094	386577	517179	480263	482905	543162	799107	800337	1048332	1051793	1146378
Patrimonio de los accionistas														
Capital social	\$	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Reserva legal	\$													100000
Resultados del ejercicio	\$	(25724)	(39148)	(52572)	(69397)	(79429)	(98461)	544	99339	187325	280720	374115	365100	
Resultados de ejercicios anteriores	\$													
Total patrimonio accionistas	\$	1000000	974276	968916	944275	934083	921579	907159	1005474	1099399	1187325	1280720	1374115	1465100
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$	1000000	1222660	1362360	1310062	1451182	1409064	1390604	1548666	1880406	1983892	2325662	2429128	2616148

ANEXO K

SERMASESORÍAS LTDA

BALANCE GENERAL

Proyección años 0, 1, 2 y 3

Activo	AÑO 2											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Activo corriente:												
Disponible	\$ 17.238.799	16.947.226	16.195.596	15.486.397	17.179.203	19.756.777	20.817.812	25.669.475	26.730.510	31.592.173	32.643.208	35.220.781
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activo corriente	\$ 17.238.799	16.947.226	16.195.596	15.486.397	17.179.203	19.756.777	20.817.812	25.669.475	26.730.510	31.592.173	32.643.208	35.220.781
Planta y equipo, neto	\$ 8.200.000	8.058.333	7.916.667	7.775.000	7.633.333	7.491.667	7.350.000	7.208.333	7.066.667	6.925.000	6.783.333	6.641.667
TOTAL ACTIVO	\$ 25.438.799	25.005.559	24.112.263	23.261.397	24.812.537	27.248.444	28.167.812	32.877.808	33.797.176	38.507.173	39.426.541	41.862.448
Pasivo y Patrimonio de Accionistas												
Pasivo corriente:												
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compañías vinculadas												
Pasivos estimados y provisiones	\$ 1.026.184	2.052.368	2.929.294	3.955.478	4.847.300	3.614.350	4.476.350	5.517.460	6.379.461	7.420.570	8.292.571	179.109
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 4.988.050	6.543.631	4.974.113	3.113.268	2.671.695	5.239.722	4.196.229	6.764.256	5.720.764	8.288.791	7.245.298	9.813.325
Obligaciones laborales	\$ 4.740.045	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	8.611.727
Total pasivo	\$ 10.754.278	10.337.244	9.644.652	8.809.991	9.260.270	10.595.317	10.413.825	14.022.961	13.841.469	17.450.606	17.269.114	18.604.161
Patrimonio de los accionistas												
Capital social	\$ 10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reserva legal	\$ 1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Resultados del ejercicio	\$ 9.421	(6.784)	(207.488)	(223.693)	877.167	1.978.027	3.078.887	4.179.747	5.290.607	6.381.468	7.432.328	8.583.188
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100	3.675.100
Total patrimonio accionistas	\$ 14.684.520	14.668.316	14.467.611	14.451.407	15.552.267	16.653.127	17.753.987	18.854.847	19.955.707	21.056.557	22.157.427	23.258.287
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 25.438.799	25.005.559	24.112.263	23.261.397	24.812.537	27.248.444	28.167.812	32.877.808	33.797.176	38.507.173	39.426.541	41.862.448

ANEXO L

SERVA SECO S.A. S. DE C.V.

BALANCE GENERAL

Proyección años 0, 1, 2 y 3

Activo	AÑOS											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Activo corriente												
Disponible	\$ 35,133,814	36,186,589	36,743,983	23,884,825	24,842,240	27,614,306	28,571,721	34,172,665	35,130,070	40,731,004	41,688,418	46,708,643
Cuentas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total activo corriente	\$ 35,133,814	36,186,589	36,743,983	23,884,825	24,842,240	27,614,306	28,571,721	34,172,665	35,130,070	40,731,004	41,688,418	46,708,643
Plantay equipo, neto	\$ 650,000	638,333	626,667	605,000	593,333	579,667	568,000	558,333	536,667	525,000	508,333	494,667
TOTAL ACTIVO	\$ 41,633,814	42,544,902	42,960,650	29,989,825	30,775,573	33,405,973	34,221,721	39,680,989	40,466,736	45,956,004	46,771,752	51,645,309
Pasivo y Patrimonio de Accionistas												
Pasivo corriente												
Cuentas por pagar	-	-	12,288,287	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compañías vinculadas												
Pasivos estimados y provisiones	\$ 1,283,397	2,586,794	3,660,782	4,954,179	6,028,168	4,492,697	5,566,686	6,880,083	7,984,071	9,227,488	10,301,457	235,080
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 9,221,160	12,240,515	10,681,757	7,493,307	6,094,549	9,113,904	7,709,147	10,728,502	9,323,744	12,343,089	10,988,342	15,017,492
Obligaciones laborales	\$ 6,714,454	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	2,166,274	10,712,851
Total pasivo	\$ 17,229,011	16,993,582	28,767,101	14,619,760	14,288,992	15,772,875	15,442,106	19,754,858	19,424,089	23,736,841	23,406,072	25,965,424
Patrimonio de los accionistas												
Capital social	\$ 10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Reserva legal	\$ 1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Resultados del ejercicio	\$ 1,146,516	2,293,033	3,193,549	4,340,055	5,486,582	6,633,088	7,779,614	8,926,130	10,072,647	11,219,163	12,365,679	14,679,886
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 12,288,287	12,288,287	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total patrimonio accionistas	\$ 24,404,804	25,551,320	14,193,549	15,340,065	16,486,582	17,633,088	18,779,614	19,926,130	21,072,647	22,219,163	23,365,679	25,679,886
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 41,633,814	42,544,902	42,960,650	29,989,825	30,775,573	33,405,973	34,221,721	39,680,989	40,466,736	45,956,004	46,771,752	51,645,309

**ANEXO M
PAGOS ANUALES**

		AÑO 1											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
APORTES													
SALUD		360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
PENSIÓN		465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000	465.000
ARP		26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700
APORTES PARAFISCALES		270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
TOTAL APORTES		1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700	1.121.700
PASIVOS ESTIMADOS													
ICA		42.849	42.849	42.849	42.849	42.849	42.849	57.132	57.132	57.132	57.132	57.132	57.132
PRESTACIONES SOCIALES													
Cesantías		249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900
Prima		249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900	249.900
Intereses cesantías		2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499	2.499
Vacaciones		125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100	125.100
TOTAL 26		670.248	670.248	670.248	670.248	670.248	670.248	684.531	684.531	684.531	684.531	684.531	684.531
PAGO PRIMA							1.499.400						1.499.400
PAGO CESANTIAS													2.996.800
PAGO INTERESES CESANTIAS													29.988
PAGO VACACIONES													1.501.200
RECLASIFICACIÓN A PASIVO LABORAL													4.529.988
IMPUESTOS													
RENTA		-126.056	-49.056	-49.056	-49.056	-49.056	-49.056	631.294	631.294	631.294	631.294	631.294	631.294
IVA		864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000
TOTAL 24		737.944	814.944	814.944	814.944	814.944	814.944	1.783.294	1.783.294	1.783.294	1.783.294	1.783.294	1.783.294
PAGO RENTA													3.416.426

PAGOS ANUALES

		AÑO 2											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
APORTES													
SALUD		546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000	546.000
PENSIÓN		745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250	745.250
ARP		40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485	40.485
APORTES PARAFISCALES		409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500	409.500
TOTAL 2370		1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245	1.741.245
PASIVOS ESTIMADOS													
ICA		74.629	74.629	74.629	74.629	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554	89.554
PRESTACIONES SOCIALES													
Cesantías		379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015
Prima		379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015	379.015
Intereses cesantías		3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790	3.790
Vacaciones		189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735	189.735
TOTAL 26		1.026.184	1.026.184	1.026.184	1.026.184	1.041.110	1.041.110	1.041.110	1.041.110	1.041.110	1.041.110	1.041.110	1.041.110
PAGO PRIMA							2.274.090						2.274.090
PAGO CESANTIAS													4.548.180
PAGO INTERESES CESANTIAS													45.482
PAGO VACACIONES													2.276.820
RECLASIFICACIÓN A PASIVO LABORAL													6.870.482
IMPUESTOS													
RENTA		66.823	50.781	-64.719	50.781	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267	762.267
IVA		1.504.800	1.504.800	1.504.800	1.504.800	1.805.760	1.805.760	1.805.760	1.805.760	1.805.760	1.805.760	1.805.760	1.805.760
TOTAL 24		1.571.623	1.555.581	1.440.081	1.555.581	2.568.027	2.568.027	2.568.027	2.568.027	2.568.027	2.568.027	2.568.027	2.568.027
PAGO RENTA													6.201.805

		AÑO 3											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
APORTES													
SALUD		679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200	679.200
PENSIÓN		927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300	927.300
ARP		50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374	50.374
APORTES PARAFISCALES		509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400	509.400
TOTAL 2370		2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274	2.166.274
PASIVOS ESTIMADOS													
ICA		109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	109.704	125.376
PRESTACIONES SOCIALES													
Cesantías		471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478
Prima		471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478	471.478
Intereses cesantías		4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715	4.715
Vacaciones		236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022	236.022
TOTAL 26		1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.293.397	1.309.069
PAGO PRIMA							2.828.868						2.828.868
PAGO CESANTIAS													5.657.736
PAGO INTERESES CESANTIAS													56.577
PAGO VACACIONES													2.832.264
RECLASIFICACIÓN A PASIVO LABORAL													8.546.577
IMPUESTOS													
RENTA		807.299	807.299	653.299	807.299	807.299	807.299	807.299	807.299	807.299	807.299	807.299	1.551.086
IVA		2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.212.056	2.528.064
TOTAL 24		3.019.355	3.019.355	2.865.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	3.019.355	4.079.150
PAGO RENTA													10.277.372

ANEXO N
CÁLCULOS DETALLADOS DE PERSONAL CONTRATADO POR NÓMINA - SERVICONSULTORÍAS LTDA

CÁLCULO DE NÓMINA POR MES - PARA EL AÑO 1

EMPLEADO	CONCEPTO			APORTES					
	SALARIO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	SALUD		PENSIÓN		SOLIDARIDAD PENSIONAL	ARP
				EMPRESA 8%	EMPLEADO 4%	EMPRESA 11,625%	EMPLEADO 3,875%		
CONSULTOR SOCIO	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 1.500.000	\$ 120.000	\$ 60.000	\$ 174.375	\$ 58.125	\$ 0	\$ 13.350
CONSULTOR SOCIO	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 1.500.000	\$ 120.000	\$ 60.000	\$ 174.375	\$ 58.125	\$ 0	\$ 13.350
SECRETARIA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 3.000.000	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 348.750	\$ 116.250	\$ 0	\$ 26.700

PAGOS DE LA EMPRESA

TOTAL APORTE SALUD	\$ 240.000
TOTAL APORTE PENSIÓN	\$ 348.750
TOTAL SOLIDARIDAD PENSIONAL	\$ 0
TOTAL ARP	\$ 26.700

APORTES PARAFISCALES

SENA 2%	\$ 60.000	2%
CAJA COMPENSACIÓN 4%	\$ 120.000	4%
SUBSIDIO FAMILIAR 3%	\$ 90.000	3%
TOTAL APORTES PARAFISCALES	\$ 270.000	

PRESTACIONES SOCIALES

PRIMA - 8.33%	\$ 249.900	8,33%
CESANTÍAS - 8.33%	\$ 249.900	8,33%
INTERESES CESANTÍAS - 1%	\$ 2.499	1%
VACACIONES - 4.17%	\$ 125.100	4,17%
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	\$ 627.399	

ANEXO O
CÁLCULO DE NÓMINA POR MES - PARA EL AÑO 2

EMPLEADO	CONCEPTO			APORTES					
	SALARIO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	SALUD		PENSIÓN		SOLIDARIDAD PENSIONAL	ARP
				EMPRESA 8%	EMPLEADO 4%	EMPRESA 11,625%	EMPLEADO 3,875%		
CONSULTOR SOCIO	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 160.000	\$ 80.000	\$ 232.500	\$ 77.500	\$ 0	\$ 17.800
CONSULTOR SOCIO	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 160.000	\$ 80.000	\$ 232.500	\$ 77.500	\$ 0	\$ 17.800
SECRETARIA	\$ 500.000	\$ 50.000	\$ 550.000	\$ 44.000	\$ 22.000	\$ 63.938	\$ 21.313	\$ 0	\$ 4.895
TOTAL	\$ 4.500.000	\$ 50.000	\$ 4.550.000	\$ 364.000	\$ 182.000	\$ 528.938	\$ 176.313	\$ 0	\$ 40.495

PAGOS DE LA EMPRESA

TOTAL APORTE SALUD	\$ 364.000
TOTAL APORTE PENSIÓN	\$ 528.938
TOTAL SOLIDARIDAD PENSIONAL	\$ 0
TOTAL ARP	\$ 40.495

APORTES PARAFISCALES

SENA 2%	\$ 91.000	2%
CAJA COMPENSACIÓN 4%	\$ 182.000	4%
SUBSIDIO FAMILIAR 3%	\$ 136.500	3%
TOTAL APORTES PARAFISCALES	\$ 409.500	

PRESTACIONES SOCIALES

PRIMA	\$ 379.015	8,33%
CESANTÍAS	\$ 379.015	8,33%
INTERESES CESANTÍAS	\$ 3.790	1%
VACACIONES	\$ 189.735	4,17%
TOTAL	\$ 951.555	

**ANEXO P
CÁLCULO DE NÓMINA POR MES - PARA EL AÑO 3**

EMPLEADO	CONCEPTO			APORTES					
	SALARIO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	SALUD		PENSIÓN		SOLIDARIDAD PENSIONAL	ARP
				EMPRESA 8%	EMPLEADO 4%	EMPRESA 11,625%	EMPLEADO 3,875%		
CONSULTOR SOCIO	\$ 2.500.000	\$ 0	\$ 2.500.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 290.625	\$ 96.875	\$ 0	\$ 22.250
CONSULTOR SOCIO	\$ 2.500.000	\$ 0	\$ 2.500.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 290.625	\$ 96.875	\$ 0	\$ 22.250
SECRETARIA	\$ 600.000	\$ 60.000	\$ 660.000	\$ 52.800	\$ 26.400	\$ 76.725	\$ 25.575	\$ 0	\$ 5.874
TOTAL	\$ 5.600.000	\$ 60.000	\$ 5.660.000	\$ 452.800	\$ 226.400	\$ 657.975	\$ 219.325	\$ 0	\$ 50.374

PAGOS DE LA EMPRESA

TOTAL APORTE SALUD	\$ 452.800
TOTAL APORTE PENSIÓN	\$ 657.975
TOTAL SOLIDARIDAD PENSIONAL	
TOTAL ARP	\$ 50.374

APORTES PARAFISCALES

SENA 2%	\$ 113.200	2%
CAJA COMPENSACIÓN 4%	\$ 226.400	4%
SUBSIDIO FAMILIAR 3%	\$ 169.800	3%
TOTAL APORTES PARAFISCALES	\$ 509.400	

PRESTACIONES SOCIALES

PRIMA	\$ 471.478	8,33%
CESANTÍAS	\$ 471.478	8,33%
INTERESES CESANTÍAS	\$ 4.715	1%
VACACIONES	\$ 236.022	4,17%
TOTAL	\$ 1.183.693	

BIBLIOGRAFÍA

ACOPI. Estudio anual. Bogotá, 2003.

ADAIR, John. El reto gerencial de la innovación. ED. Legis. Bogotá. 1992. 59 p.

AMBROSIO, Vicente. Plan de marketing. Ed. Prentice Hall. Bogotá. 2000. 221 p.

BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos. ED. MC Graw Hill. México. 2000

CAMARA DE COMERCIO, Programa SICME, Estudio semestral. Primer Semestre. Bogotá. 2001

DALE, Margaret. Habilidades Gerenciales. ED. Legis. Bogotá. 1992. 122 p.

DANE, Censo económico Nacional. Bogotá. 1990

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. ED. Prentice Hall. México. 1997. 201 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Informe anual, Bogotá, 2004

DIARIO OFICIAL. Discurso de posesión ante el congreso de la Republica para el periodo 1994 – 98. 20 De julio de 1994.

EL SENA DEL SIGLO XXI. Programas Especiales para Mipymes. Bienvenidos, Bogotá. 1995. Pág. 139.

GULTINAN, Joseph P. Gerencia de Marketing. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá. 1998

HIEBING, Roman G. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. ED. MC Graw Hill. México. 1992.

ICONTEC, Compendio Tesis y otros trabajos de grado, Norma 1486, 1075, 1487. 2da actualización. Bogota. 2002

KUBR, Milán. La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión. 3ª edición (revisada). México: Editorial Limusa, S.A..., 2000.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Ed. Mc Graw Hill. Madrid .1995

LAWLER, Edward E. “La arquitectura de la nueva empresa”, Revista cámara de Comercio de Bogotá; No. 92, marzo de 1995,

MENDEZ, Carlos E. Metodología. ED. MC Graw Hill. Bogotá. 1998.

MINISTERIO DE COMERCIO. Datos estadísticos sobre la MIPYME en Colombia. Bogotá. 2003.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, IFI Y CONFECAMARAS. Datos estadísticos sobre la MIPYME en Colombia. 2002.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y mediana empresa colombiana: ley Mipyme una nueva política de estado para el sector. Bogotá, DC.

OROZCO, Arturo. Investigación de Mercados. ED. Norma. Bogotá. 1999. 146 p.

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. ED. 3R. Bogotá. 2000. 59 p.

SAHLMAN, W.A , “Como escribir un excelente plan de negocios”, Harvard Business review, Julio-agosto, 1997. Oficina Eficiente No. 79, Nov. Dic. 1997.

TOFFLER, Alvin. “Educación para la tercera ola: un nicho para Colombia”; Revista. Bogotá. 2002. 26 p.

VAN DEN BERGUE, R. Edgar. Como crear y Gerenciar su propia empresa. ED. Limusa. 224 P.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Prentice Hall. 159 p. Ed.2da. 2001.

VARELA, R., Evaluación económica de inversión, sexta edición, Grupo Editorial Iberoamérica. Bogota, 1997.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Datos sobre apoyo a las MIPYMES. Bogotá. 2002.