

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA  
EN MARKETING, FINANZAS Y CONTROL DE RIESGOS**

**NILSA CONSTANZA GARCIA BARRAGAN**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MAESTRIA EN MERCADEO PROMOCION 10  
BOGOTA D.C.**

**2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA  
EN MARKETING, FINANZAS Y CONTROL DE RIESGOS**

**NILSA CONSTANZA GARCIA BARRAGAN**

**TRABAJO DE GRADO ELABORACION PLAN DE NEGOCIOS**

**ASESORA ADELA PINZON**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MAESTRIA EN MERCADEO PROMOCION 10  
BOGOTA D.C.**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo está dedicado especialmente a mi esposo Oscar y a mis hijos Catalina y Alejandro quienes siempre fueron un apoyo incondicional en este proceso de aprendizaje académico. Gracias por creer en mis capacidades y por impulsarme en los momentos difíciles.*

*A mis padres tengo que agradecerles su amor, los sabios consejos y la compañía permanente.*

*A Dios por ser el centro de mi vida y darme la fortaleza cada día.*

*A mi asesora de trabajo de grado Adela, porque siempre estuvo atenta de mis inquietudes y me brindo sugerencias enriquecedoras a nivel profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>ix</b>
<b>1. MARCO TEORICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Contexto Macro .....	1
1.1.2 Contexto Específico.....	6
1.2 Preguntas que se buscan responder con el presente plan de negocios .....	8
<b>2. JUSTIFICACION .....</b>	<b>9</b>
<b>3. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>10</b>
3.1 Objetivo Principal .....	10
3.2 Objetivos Específicos del plan de negocios: .....	10
<b>4. IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>12</b>
4.1 Modelo Canvas.....	12
4.2 Portafolio de servicios.....	13
<b>5. ESTUDIO Y ANALISIS DE MERCADO .....</b>	<b>14</b>
5.1 Brief de investigación de mercados .....	14
5.1.1 Objetivo general: .....	14
5.1.2 Objetivos específicos del Brief.....	14
5.1.3 Alcance .....	16
5.1.4 Hipótesis .....	17
5.1.5 Requerimiento .....	17
5.1.6 Técnica.....	18
5.1.7 Población y cálculo de la muestra .....	18
5.2 Encuesta: .....	19
5.3 Resultados de la encuesta:.....	22
5.4 Conclusión resultados de la encuesta .....	33
5.5 Análisis PESTEL.....	34

5.6. Estudio de competencia.....	35
5.7. Marketing Mix: .....	36
5.7.1 Estrategia de Precio .....	36
5.7.2 Estrategia de Producto .....	38
5.7.3 Estrategia de Distribución .....	38
5.7.4 Estrategia de Promoción.....	39
<b>6. ESTUDIO TECNICO.....</b>	<b>40</b>
6.1. Análisis DOFA.....	40
6.2 Estudio Organizacional .....	40
6.3 Perfil y rol del consultor Freelance .....	42
6.4 Rol de los Socios .....	43
6.5 Flujograma de actividades:.....	44
<b>7. ESTUDIO LEGAL.....</b>	<b>46</b>
<b>8. ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>49</b>
8.1 Consideraciones .....	49
8.2 Estados financieros proyectados .....	53
8.3 Calculo indicadores viabilidad del proyecto: .....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Stock y flujo de empresas en Colombia, 2011-2015. ....	2
Tabla 2. Densidad empresarial, según segmento empresarial 2015. ....	4
Tabla 3. Total Unidades Productivas creadas por actividad económica, 2016/2015.....	5
Tabla 4. Departamentos donde más se crean empresas 2016/2015 .....	6
Tabla 5. Clasificación MiPymes en Colombia .....	8
Tabla 6. Objetivos del Brief relacionados con la pregunta de investigación y cuestionario .....	15
Tabla 7. Clasificación MiPymes en Colombia .....	17
Tabla 8. Preguntas de la encuesta .....	20
Tabla 9. Análisis de competencia. ....	35
Tabla 10. Costos y gastos para fijación de precio.....	37
Tabla 11. Definición de tarifa a cobrar. ....	37
Tabla 12. Presentación líneas de negocio. ....	38
Tabla 13. Estrategia digital. ....	39
Tabla 14. Análisis DOFA .....	40
Tabla 15. Sobretasa impuesto de renta y complementarios año gravable 2017. ....	47
Tabla 16. Sobretasa impuesto de renta y complementarios año gravable 2018. ....	47
Tabla 17. Comportamiento de la Inflación. ....	50
Tabla 18. Proyección prestaciones sociales .....	51
Tabla 19. Flujo de caja proyectado al 2020 C&O Consultores SAS.....	53
Tabla 20. Balance general proyectado al 2020 C&O Consultores SAS. ....	54
Tabla 21. P&G proyectado al 2020 C&O Consultores SAS .....	54
Tabla 22. Calculo del VPN y TIR.....	55

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Empresas formales año 2011. ....	1
Gráfica 2. Empresas formales año 2015. ....	2
Gráfica 3. Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño .....	4
Gráfica 4. Total unidades productivas creadas 2016. ....	5
Gráfica 5. Participación creación empresarial. Elaboración propia. ....	7
Gráfica 6. Tabulación encuesta pregunta #1. ....	22
Gráfica 7. Tabulación encuesta pregunta #2. ....	23
Gráfica 8. Tabulación encuesta pregunta #3. ....	24
Gráfica 9. Tabulación encuesta pregunta #4. ....	25
Gráfica 10. Tabulación encuesta pregunta #5. ....	26
Gráfica 11. Tabulación encuesta pregunta #6. ....	28
Gráfica 12. Tabulación encuesta pregunta #7. ....	29
Gráfica 13. Tabulación encuesta pregunta #8. ....	30
Gráfica 14. Tabulación encuesta pregunta #9. ....	31
Gráfica 15. Tabulación encuesta pregunta #10. ....	32
Gráfica 16. Inflación a mayo/2017 Vs meta de inflación. ....	51

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Modelo Canvas. ....	12
Ilustración 2. Líneas de negocio C&O Consultores SAS. ....	13
Ilustración 3. Componentes Marketing Mix. ....	36
Ilustración 4. Organigrama C&O Consultores SAS ....	41
Ilustración 5. Flujograma de procesos. ....	44



## INTRODUCCION

Una de las principales razones por las que una empresa Pequeña en Colombia toma la decisión de contratar un servicio de consultoría, es porque ven en ella una herramienta de apoyo para su crecimiento, innovación, competitividad y sostenibilidad empresarial.

Por ello es importante que los empresarios puedan acceder a una asesoría especializada enfocada a las áreas claves de la organización, con el fin de que se conviertan en unidades productivas y rentables para los stakeholders, que aporten al desarrollo económico, pero impulsando también un desarrollo social que garantice la generación de nuevos empleos en Colombia. De acuerdo a lo anterior es prudente resaltar lo mencionado en la revista Dinero en su artículo *¿Por qué las empresas necesitan la consultoría? “La consultoría se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios”* (Revista Dinero, 2016).

Actualmente los empresarios tienen una amplia oferta en programas de capacitación y asesoramiento gratuito, realizados por diferentes instituciones de educación superior en Colombia, instituciones gubernamentales, e incluso empresas privadas a las que contratan para acceder a un acompañamiento personalizado por parte de un profesional calificado.

Este documento tiene como propósito investigar por qué las MiPymes fracasan en Colombia para a partir de ello desarrollar un plan de negocios enfocado a la creación de una empresa que preste servicios en consultoría, enfocada en las áreas de mercadeo, finanzas y prevención de riesgos y dirigido a unidades de negocio que se encuentran establecidas en la ciudad de Bogotá.

## 1. MARCO TEORICO

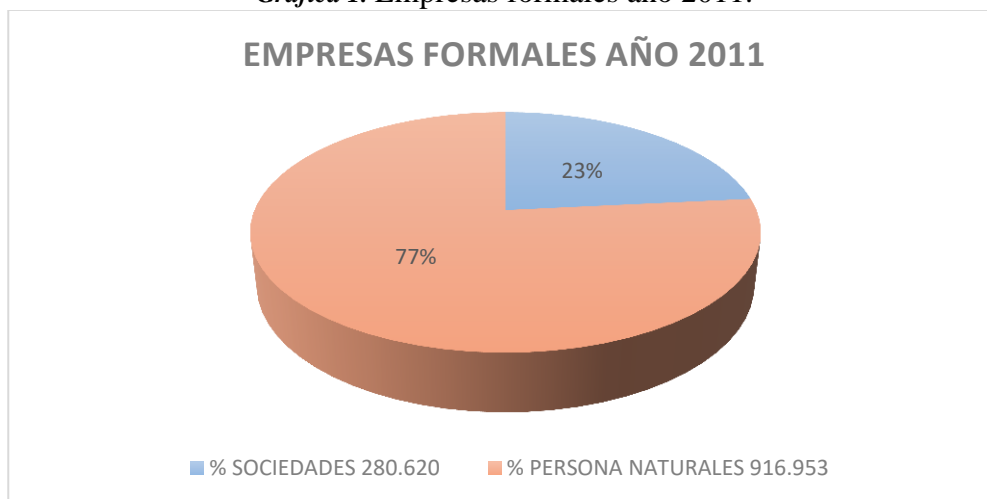
### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contexto Macro

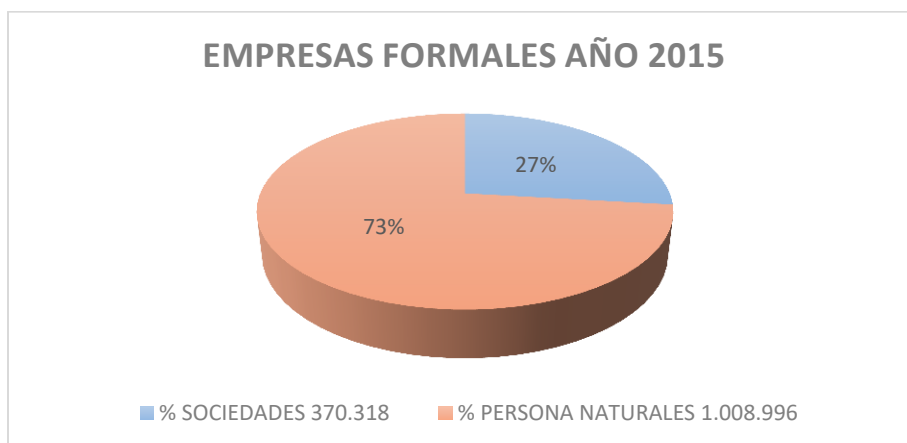
De acuerdo a las cifras aportadas por Confecámaras en su Congreso No.53 realizado entre el 1 y 2 de septiembre/2016, dieron a conocer que entre el año 2011 y 2015 se incrementó el número de empresas formales en un 15.7%. De acuerdo con información tomada del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las cámaras de comercio, para el 2011 el stock de empresas en Colombia era de 1.197.573 y al 2015 eran 1.379.284. (Confecamaras, 2016).

A continuación, se detalla el número de empresas inscritas como sociedades y como personas naturales:

*Gráfica 1. Empresas formales año 2011.*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica 2.** Empresas formales año 2015.

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la misma investigación menciona que durante el mismo periodo arriba mencionado entraron al mercado un total de 1.033.211 firmas y se cancelaron 991.911, así mismo explican que por cada 100 empresas se formalizan 23 empresas nuevas pero se retiran 19, lo cual representa una tasa neta de entrada de 3.6% (tasa de entrada es la diferencia entre la tasa de entrada y de salida bruta e indica el crecimiento real en el stock de empresas (empresas activas y renovadas en el RUES) (Confecamaras, 2016).

**Tabla 1.** Stock y flujo de empresas en Colombia, 2011-2015.

Años	Altas	Nacimientos	Bajas	Stock al final del periodo	TEB (%)	TSB (%)	TEN (%)
2011	-	-	-	1.197.573	-	-	-
2012	273.120	257.243	237.956	1.232.737	22,8	19,9	2,9
2013	298.258	256.528	232.204	1.298.791	24,2	18,8	5,4
2014	349.672	281.921	278.710	1.370.477	26,9	21,5	5,5
2015	251.503	237.519	243.041	1.379.284	18,4	17,7	0,6

**Fuente:** Confecámaras (2016)

\* La tasa de entrada bruta (TEB) es el porcentaje de nacimientos sobre el stock de empresas existentes en el año previo. Así mismo, la tasa de salida bruta (TSB) indica el porcentaje de bajas o empresas salientes sobre el stock del año previo. Y la tasa de entrada neta (TEN) es la diferencia entre la tasa de entrada y de salida bruta e indica el Crecimiento real en el stock de empresas.

Esta información es de gran relevancia teniendo en cuenta que el 70% de las empresas creadas fracasan durante los primeros 5 años de existencia, siendo las microempresas las más afectadas dado a que solo un 29.1% y las pequeñas un 60% logran sobrevivir, por ejemplo, de las empresas creadas en el año 2011 en Bogotá sobreviven el 31.5%. En la permanencia de las empresas influyen factores como el entorno económico, apoyo en las estrategias comerciales, acceso a información de mercado, diferenciación de sus productos o servicios a través de procesos de innovación, instrumentos de apoyo financiero, asistencia técnica, así mismo por la falta de integración de procesos de asociatividad para fortalecer su poder de negociación e integrarlos con cadenas de valor. (Confecamaras, 2016).

Adicionalmente factores mencionados también es importante tener en cuenta la investigación realizada por Rafael Ignacio Pérez-Uribe director del grupo de investigación G3Pymes y María del Pilar Ramírez, docentes e investigadores de la EAN quienes tras 10 años de que conto con seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades de Colombia, mencionan los factores que impiden el desarrollo de las Pymes en Colombia se encuentran la soberbia empresarial con lo cual los gerentes creen que las estrategias del pasado le continuaran funcionando siempre, relación familia-empresa con lo cual el 95% de las empresas son familiares y no existe un protocolo que permita un óptimo manejo financiero entre los gastos y compromisos de la empresa y la familia, tramitología a la hora de solicitar apoyos financieros del gobierno. (Revista Dinero, 2015).

De acuerdo con manifiesta que las empresas colombianas no perduran por los vacíos estructurales de sus administradores, así como por la ausencia de lineamientos estratégicos. (Restrepo, Velez, Mendez , Rivera , & Mendoza , 2009)

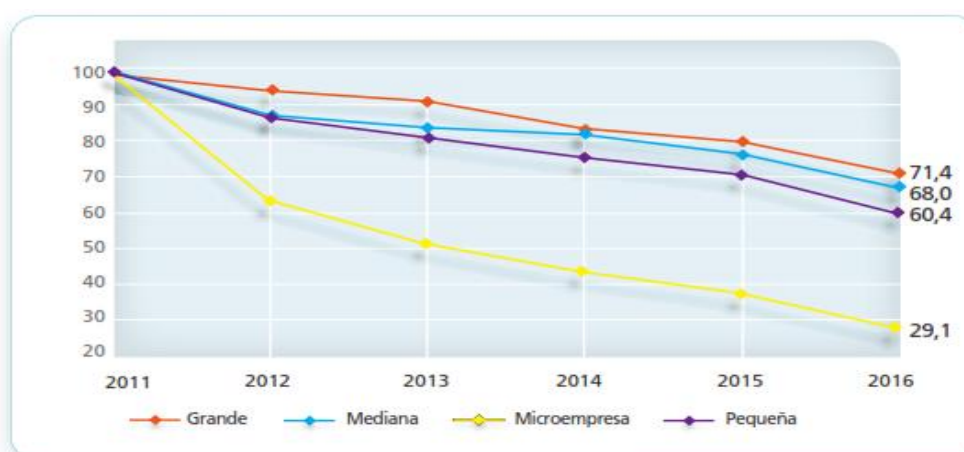
En Relación a la densidad empresarial para el año 2015 se evidencia que el 92.1% corresponden a microempresas y un 5.9% a pequeñas empresas. (Confecamaras, 2016).

**Tabla 2.** Densidad empresarial, según segmento empresarial 2015.

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015
Total	1.379.284	100
Microempresa	1.273.017	92,1
Pequeña	79.926	5,9
Mediana	19.980	1,5
Grande	6.361	0,5

**Fuente:** Confecámaras (2016)

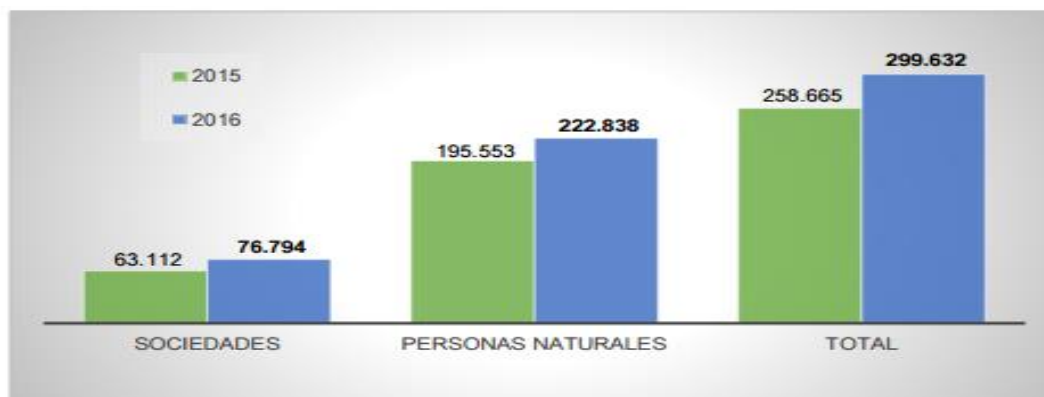
**Gráfica 3.** Tasa de supervivencia de las empresas a 5 años, por tamaño



**Fuente:** Confecámaras (2016)

A continuación presento cifras actualizadas al cierre del año 2016 publicadas por Confecámaras en su informe de dinámica empresarial en Colombia, resaltando que la fuente de información la tomaron del Registro Único Empresarial y Social (RUES): “En 2016 se crearon 299.632 unidades productivas; 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, evidenciando un crecimiento de 15,8% en el total de unidades productivas creadas respecto al año anterior, cuando se ubicaban en 258.665.” (Confecamaras, 2017).

**Gráfica 4.** Total unidades productivas creadas 2016.



*Fuente:* Confecámaras (2017)

En relación al tipo de unidad productiva creada, se observa comparando el año 2016 Vs 2015 que la de mayor dinamismo fue el sector comercio con una variación del 4.4%.

**Tabla 3.** Total Unidades Productivas creadas por actividad económica, 2016/2015.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2015	2016	Var.% 2015/16	Contri. Var.% 2016/15
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	4.698	5.360	14,1	0,3
Explotación de minas y canteras	1.280	1.249	-2,4	0,0
Industrias manufactureras	27.328	32.032	17,2	1,8
Electricidad, gas, vapor y aire	263	415	57,8	0,1
Distrib. de agua, saneamiento ambiental	1.415	1.699	20,1	0,1
Construcción	15.432	17.415	12,8	0,7
Comercio al por mayor y al por menor	99.222	111.108	12,0	4,4
Transporte y almacenamiento	8.022	8.517	6,2	0,2
Alojamiento y servicios de comida	32.007	39.178	22,4	2,9
Información y comunicaciones	7.433	8.225	10,7	0,3
Act. financieras y de seguros	3.273	3.852	17,7	0,2
Act. inmobiliarias	4.713	5.368	13,9	0,2
Act. profesionales, científicas y técnicas	17.661	22.867	29,5	2,2
Act. de servicios administrativos y de apoyo	10.495	13.240	26,2	1,2
Adm. pública y defensa; seguridad social	119	176	47,9	0,0
Educación	2.866	3.442	20,1	0,2
Act. de salud humana y asistencia social	3.777	4.434	17,4	0,3
Act. artísticas, de entretenimiento	5.845	7.088	21,3	0,5
Otras actividades de servicios	10.468	11.570	10,5	0,4
Act. hogares en calidad de empleadores	31	55	77,4	0,0
Act. no homologada a CIU V4	2.317	2.342	1,1	0,0
<b>Total</b>	<b>258.665</b>	<b>299.632</b>	<b>15,8</b>	<b>15,8</b>

*Fuente:* Confecámaras (2017)

### 1.1.2. Contexto Específico

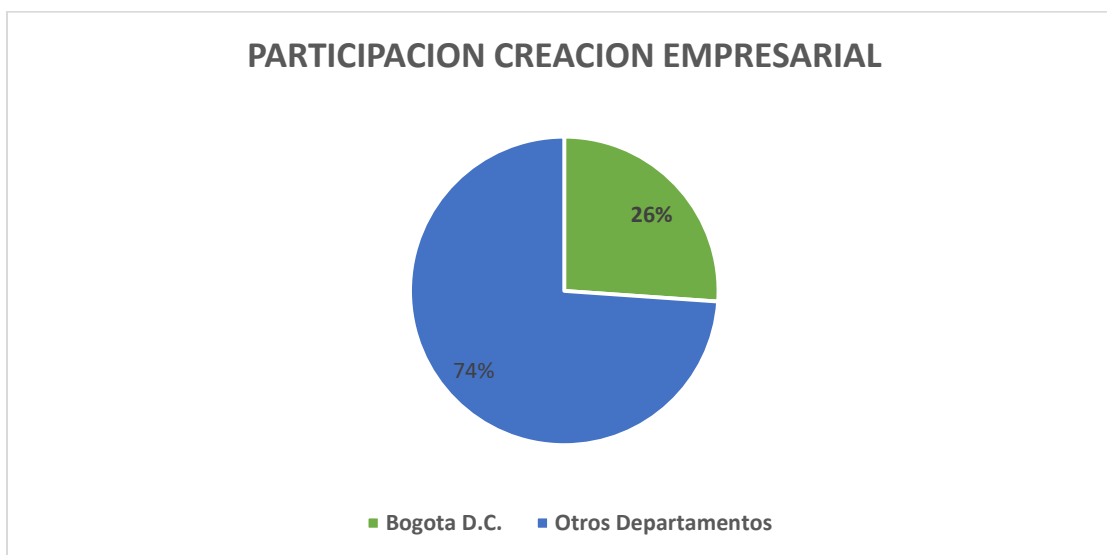
En Bogotá D.C para el año 2016 se incrementó la creación de empresas en 9.067 con relación al año 2015, adicionalmente registra una participación del 26% del consolidado nacional (Confecamaras, 2017).

**Tabla 4.** Departamentos donde más se crean empresas 2016/2015

Departamento	2015	2016	Var. %
Bogotá	60.999	70.066	15,8
Antioquia	33.830	37.302	14,9
Valle del Cauca	22.634	26.006	33,2
Cundinamarca	13.979	16.364	10,3
Santander	15.133	16.280	27,1
Atlántico	11.992	14.310	17,1
Norte de Santander	9.024	12.019	14,9
Meta	7.742	9.468	31,1
Bolívar	8.478	9.068	32,3
Tolima	7.161	8.541	22,3
Huila	6.739	7.995	26,4
Boyacá	6.574	7.929	19,3
Nariño	5.341	7.001	19,3
Cesar	4.701	5.863	18,6
Magdalena	4.608	5.823	20,6
Quindío	3.788	4.623	34,1
Cauca	3.603	4.581	24,7
Guajira	2.360	3.164	7,6
Putumayo	1.557	2.060	22
Subtotal	230.243	268.463	
%total	89,0	89,6	

*Fuente:* Confecámaras (2017)

**Gráfica 5.** Participación creación empresarial. Elaboración propia.



**Fuente:** Confecámaras (2017)

En relación a número de empresas registradas y renovadas al mes Junio/2016, la Revista Dinero publica detalles basados en informes de la cámara de comercio de Bogotá “del total de empresas registradas y renovadas, el 87% son microempresas (350.265), el 9% pequeñas empresas (38.151), el 3% medianas (10.533) y el 1% grandes empresas (3.597)” (Revista Dinero, 2016).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente es importante señalar que de acuerdo a la Ley 590 del 2000 y a las modificaciones realizadas mediante de la Ley 905 de 2004, en Colombia las empresas se encuentran clasificadas en Micro empresa, pequeña, mediana y grande.

Por lo anterior, la mencionada clasificación se determina de acuerdo al nivel de activos que posee la empresa, así mismo es pertinente mencionar que cuando hablamos de Pymes se hace relación a las empresas que tengan un rango de activos entre 500 y 30.000 SMMLV.



A continuación, se detalla la clasificación:

**Tabla 5.** Clasificación MiPymes en Colombia

TAMAÑO DE LA EMPRESA	ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS
Microempresa	Hasta 500 SMMLV (\$368.858.500)	Planta de personal no superior a 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y hasta 5.000 SMMLV (\$3.688.585.000 )	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5.001 y hasta 30.000 SMMLV (\$22.131.510.000 )	Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores
Grande	Superior a 30.000SMMLV (\$22.131.510.000 )	Planta de personal superior a 200
*SMMLV (salario mínimo mensual vigente) para el 2017 \$737.717		

**Fuente:** Elaboración propia, con datos de Bancóldex y MinCit

## 1.2 Preguntas que se buscan responder con el presente plan de negocios

- ¿Por qué en la ciudad de Bogotá las empresas pequeñas tienen mayor dificultad de subsistencia al largo plazo?
- ¿Qué propuesta de valor planteare para aportar a la sostenibilidad de las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá?

## 2. JUSTIFICACION

Actualmente existe una preocupación del porque se cierran las empresas en Colombia, especialmente durante los primeros 10 años de su creación. Realizando una investigación de fuentes secundarias se encuentra estudio de la Fundación Bavaria mencionado en el Diario El Tiempo (Redacción Economía y Negocios, 2016) que buscan analizar este fenómeno, donde se identificaron algunas de las posibles causas que influyen en el decaimiento y posterior muerte de una empresa. Las de mayor relevancia e impacto, se relacionan a continuación:

1. Pocas estrategias por parte del Gobierno y del Sector Financiero para acceder a créditos semilla
2. Desorganización en el manejo financiero
3. Deficiente ejecución y planeación empresarial
4. Conflicto de intereses entre socios
5. Ausencia de indicadores de gestión
6. Poco conocimiento del mercado y/o estudio de mercado débil. Igualmente existe baja planeación en la construcción de campañas para el producto o servicio ofrecido. Esto último se traduce en baja promoción.
7. Recurso humano poco motivado o sin compromiso para con la empresa, así como fallas en el proceso de selección
8. Entrada de nuevos competidores
9. Crisis económica o política
10. Problemas con proveedores o contratistas

Por lo expuesto anteriormente la empresa C&O CONSULTORES SAS, tendrá una visión holística y social basado en la asesoría de las empresas de manera integral, apoyando su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo, con un componente de responsabilidad social empresarial que busca el fortalecimiento empresarial, generación constante de ingresos y crecimiento de las fuentes de empleo.

### 3. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.1. Objetivo Principal

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa la cual se dedicará a la consultoría empresarial y abordará como grandes temas los siguientes: a) Finanzas b) Marketing c) Riesgo Operacional y Continuidad del Negocio, esto con el propósito de que las Pymes Pequeñas obtengan asesoría, acompañamiento e implementación y seguimiento a planes de acción que apoye la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo y el proceso de innovación.

#### 3.2 Objetivos Específicos del plan de negocios:

**Estudio y análisis de mercado:** Realizar un análisis del mercado para determinar la viabilidad del presente plan de negocios. Así mismo se construirán estrategias para penetración del mercado y crecimiento en la consultoría empresarial.

**Estudio técnico:** determinar que recursos son necesarios para llevar a cabo el plan de negocios. Dentro de los recursos más relevantes se consideran los tecnológicos, equipos, procesos, proveedores de servicios y alianzas.

**Estudio legal:** Determinar el marco de regulación y vigilancia para que la empresa inicie operaciones teniendo en cuenta el tipo de sociedad a constituir.

**Estudio organizacional:** Se analizará y determinará el tipo de empresa que se constituirá, estructura organizacional, roles de los socios y alianzas con personal Freelance.

**Estudio financiero:** Determinar los recursos financieros, así como las fuentes y usos de los recursos con que iniciara la empresa y los que se proyecta recibir en los tres años siguientes al inicio de operación de la empresa Así mismo se determinará el capital inicial y los recursos

que se adquirieran por financiación con entidades bancarias en caso de que así se decidiera en el presente plan de negocios.

***Viabilidad del proyecto:*** Realizar evaluación del plan de negocio, análisis de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto VPM, los cuales me permitirán determinar la rentabilidad de la inversión y la maximización de la misma.








## 4. IDEA DE NEGOCIO

Teniendo en cuenta que actualmente existe un importante crecimiento de empresas vigentes (creadas y renovadas) en la ciudad de Bogotá, pero a la vez se registra un impacto en el cierre de empresas por los factores anteriormente enunciados, considero existe una gran oportunidad de contribuir al crecimiento, sostenibilidad y perdurabilidad de las pequeñas empresas. Es por ello que a través de un trabajo interdisciplinario que incluya asesoría en las áreas de marketing, finanzas, control de riesgo operativo y continuidad del negocio, permitirá apoyar la toma de decisiones empresariales de manera estratégica.

### 4.1 Modelo Canvas

A continuación, se detalla el modelo Canvas de la empresa C&O CONSULTORES SAS

*Ilustración 1. Modelo Canvas.*

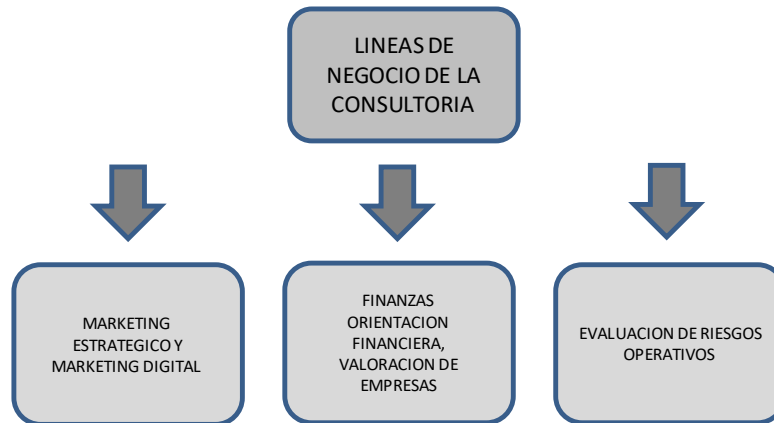
<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Llegaremos a la comunidad empresarial a través de alianzas estratégicas con entidades como Asomicrofinanzas, Camara de comercio, Bancoldex – Banca de las Oportunidades y Entidades Financieras. Así mismo trabajaremos de la mano con empresarios asesorados financieramente en años anteriores con el fin de generar nuevos referidos que requieran nuestros servicios de consultoría de nuestra propuesta de valor.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y diagnóstico</li> <li>Identificación del problema</li> <li>• Propuesta a la solución del problema</li> <li>• Implementación de la solución</li> <li>• Evolución y seguimiento de la actividad</li> <li>• Cierre del proceso</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Consultoría empresarial especializada, de bajo costo y fácil acceso, que permita apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la pequeña empresa en Bogotá.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Atención personalizada a través de consultores especializados en los temas mencionados en la propuesta de valor.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Nuestro target serán empresas (personas jurídicas o naturales) clasificadas por el nivel de activos de acuerdo a la Ley Mipyme 905/2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa activos totales hasta 500 smmlv (\$344.727.500) y hasta 10 trabajadores.</li> <li>• Pequeña empresa activos totales hasta 5000 (\$3.447.275.000) y hasta 50 trabajadores.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: salarios, plan celular corporativo.</li> <li>• Costos variables: honorarios, servicios públicos, impuestos, publicidad, papelería, seguros, mantenimiento plataforma web, gastos de manejo relaciones públicas.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Ingresos generados por las consultorías realizadas</p>		

*Fuente:* Elaboración propia.

## 4.2 Portafolio de servicios

La empresa contará con 3 grandes líneas de negocios y cada una de ellas trabajará los temas planteados a continuación:

*Ilustración 2.* Líneas de negocio C&O Consultores SAS.



*Fuente:* Elaboración propia.

## **5. ESTUDIO Y ANALISIS DE MERCADO**

El presente estudio de mercado es de gran importancia para el proyecto de constitución de la empresa consultora, porque permitirá obtener información para identificar el mercado potencial, analizar la competencia, identificar oportunidades de negocios. Así mismo este análisis permitirá minimizar el riesgo de pérdida o fracaso del plan de negocios y será de gran apoyo para diseñar estrategias de marketing eficaces y enfocadas a la rentabilidad de la empresa sin olvidar el impacto social que se genera con el proceso de consultoría al empresario.

### **5.1 Brief de investigación de mercados**

#### **5.1.1 Objetivo general:**

Determinar la necesidad que tienen las empresas identificadas dentro del segmento Pyme pequeñas registradas en la ciudad de Bogotá, de contratar el servicio de consultoría especializada.

#### **5.1.2 Objetivos específicos del Brief**

A continuación, se encuentran planteados los objetivos específicos del Brief, los cuales se relacionaron con cada una de las preguntas que actualmente nos planteamos en la investigación, así mismo se relaciona con la pregunta del cuestionario.

**Tabla 6.** Objetivos del Brief relacionados con la pregunta de investigación y cuestionario

PREGUNTA	OBJETIVO ESPECIFICO	CUESTIONARIO
¿Cuál es la experiencia de los empresarios en su actividad económica actual?	Identificar el tiempo de permanencia de la empresa en su respectiva actividad económica	¿Que actividad económica registra su empresa? Seleccione a continuación la que corresponda : a) Actividad industrial, b) Actividad comercial, C) Actividad prestación de servicios. Cuantos años de funcionamiento registra su empresa?
¿Las empresas cuentan en este momento con áreas especializadas que apoyen la toma de decisiones gerenciales?	Identificar cuentas de las empresas tienen establecidas áreas de apoyo especializadas	Actualmente su empresa cuenta con áreas especializadas en (seleccione las que correspondan): a) Mercadeo b) Finanzas c) Gestión de riesgo operativo y continuidad del negocio
¿Las empresas han contratado servicios especializados consultoría?	Medir cuantas empresas han tenido experiencia con la contratación de servicios de consultoría así como determinar en que temas específicos han requerido apoyo	¿Alguna vez ha tomado un servicio de consultoría empresarial? Especifique en que área solicitó la consultoría (por ejemplo mercadeo, finanzas, gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio, coaching, ventas, etc.)
¿En caso que las empresas tenga experiencia con empresas consultoras que precio por hora han pagado y con que empresas o persona han tomado el servicio?	Identificar el precio /hora que pagó la empresa por la contratación del servicio de consultoría y determinar nuestros probables competidores	¿Qué precio pagó por dicha consultoría? Por favor indique el nombre de la empresa o persona con la que contrató la consultoría empresarial
¿Qué variables de impacto motivarían a un empresario a tomar un servicio de consultoría especializada?	Determinar para nuestro target cual es el factor de decisión mas importante y que incide directamente en la contratación del servicio de consultoría empresarial	Para Usted cual es el factor de decisión más importante para tomar un servicio de consultoría empresarial? a) Conocimiento y experiencia por parte de los consultores, b) Capacidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones, c) Disponibilidad de contacto personal o telefónico con el consultor, d) Precio, e) Garantía de obtención de resultados (trabajo conjunto empresa/consultor)
¿Qué resultados espera obtener el empresario al tomar la decisión de contratar el servicio de consultoría?	Identificar cuál es la motivación principal del empresario al momento de tomar el servicio de consultoría	¿Qué expectativa le genera el tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría especializada y personalizada? a) Incrementar los ingresos o ventas de la empresa, b) Generar cambios que apoyen la sostenibilidad de la empresa, c) Descubrir problemas ocultos, las causas reales de estos y brindar soluciones, d) Incrementar el ROI (beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada)
¿Cuentan las empresas con un presupuesto anual para la contratación de consultoría especializada de acuerdo a sus necesidades específicas?	Cuantificar el número de empresas que manejan dentro de su presupuesto anual un rubro para consultoría empresarial	¿Dentro del presupuesto anual su empresa tiene un rubro destinado para pago de consultoría empresarial?



PREGUNTA	OBJETIVO ESPECIFICO	CUESTIONARIO
¿Qué disposición tienen las empresas de contratar los servicios de consultoría que ofrecemos y que importancia tiene para ellos el tema?	Determinar el interés de nuestro target en los servicios que proponemos en nuestro plan de negocio	¿En este momento en cuál(es) del (los) tema(s) abajo relacionados estaría Usted dispuesto(a) a tomar un servicio de consultoría empresarial especializado para su empresa ? a) Mercadeo, b) Finanzas, c) Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio. Porque le interesa el tema seleccionado?
¿Cuál sería el precio que una empresa estaría dispuesta a pagar por hora por el servicio de consultoría?	Determinar cual es el precio /hora que nuestro target estaría dispuesto a pagar hoy por la prestación del servicio de consultoría empresarial	Teniendo en cuenta su respuesta del punto anterior y en el supuesto que hoy decidiera contratar el servicio de consultoría, ¿cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?
¿Para el empresario cuáles son las etapas relevantes y que probablemente contrate en la prestación del servicio de consultoría?	Medir el interés de nuestro target Vs las etapas de la consultoría	¿En cual(es) de los procesos abajo relacionados le parece relevante le acompañemos durante el proceso de la consultoría? a) Diagnostico, b) Planificación plan de acción, c) Implementación plan de acción, d) Plan de capacitación a las áreas encargadas, e) Seguimiento a las áreas de la empresa involucradas dentro de la identificación del problema

*Fuente:* Elaboración propia.

### 5.1.3 Alcance

#### a) *Cubrimiento Geográfico*

El cubrimiento geográfico para la presente investigación de mercados será la ciudad de Bogotá D.C.

#### b) *Target*

Empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá, con matrícula mercantil renovada al año 2016, clasificadas como pequeñas de acuerdo lo establecido en la Ley Mipymes.

**Tabla 7.** Clasificación MiPymes en Colombia

<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
Pequeña	Entre 501 y hasta 5.000 SMMLV (\$3.688.585.000 )	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores

*Fuente:* Elaboración propia, con datos de Bancóldex y MinCit

**c) Tiempo**

La presente investigación de mercado se realizará por un tiempo de 20 días

**d) Inversión**

La inversión propuesta para la presente investigación de mercados es de \$600.000.

**5.1.4 Hipótesis**

- A las empresas la mayor expectativa que lleva a que contraten el servicio de consultoría especializada es el incrementar los ingresos o ventas de la empresa.
- El principal factor de decisión para que un empresario contrate el servicio de consultoría es el precio

**6.1.5 Requerimiento**

- Base de datos de empresarios de acuerdo a target elegido.
- Encuesta construida vía on line a través de la herramienta SurveyMonkey

### 5.1.6 Técnica

- Enfoque cuantitativo: encuesta On line realizada a Gerentes de Pymes pequeñas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Método de muestreo no probabilístico

### 5.1.7 Población y cálculo de la muestra

Teniendo en cuenta lo mencionado en el punto de contexto específico del total de empresas registradas y renovadas en Bogotá, el 9% corresponde al segmento pequeñas empresas en número equivalen a 38.151, por lo cual ser a nuestro target objetivo.

El cálculo de la muestra se realiza de la siguiente manera:

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

En donde:

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error máximo admisible

N = tamaño de la población

Z	1,15	1,28	1,44	<b>1,65</b>	<b>1,96</b>	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	<b>90%</b>	<b>95%</b>	95,50%	99%

$$= \frac{25966,5244}{382,180625}$$

$$= 67,9430685$$

Por lo tanto, la muestra que se debe tomar para realizar las encuestas es de 68 MiPymes clasificadas como pequeñas de la ciudad de Bogotá. Los empresarios que se tendrán en cuenta

para el presente ejercicio se encuentran dentro de una base de datos propia construida por los socios de C&O Consultores a través de su vida laboral.

El tipo de muestreo será no probabilístico por cuanto no tenemos el 100% de la base de empresas Pyme pequeñas para que sus gerentes tengan la posibilidad de manera aleatoria de participar en el estudio. La encuesta se creó por medio de la herramienta SurveyMonkey, a continuación, se detalla la metodología de aplicación de la encuesta:

- Contacto personal con el gerente de la empresa para diligenciarla por medio de dispositivos móviles
- Enviando el link a través del correo electrónico con seguimiento telefónico.

## **5.2 Encuesta:**

A continuación, se presenta las preguntas planteadas en la encuesta que apoyara nuestra investigación de mercados:

**Tabla 8.** Preguntas de la encuesta

<b>Esta encuesta hace parte del estudio de mercado para la puesta en marcha de una empresa de consultoría empresarial en mercadeo, finanzas y gestión de riesgo operativo. El objetivo es conocer la opinión y expectativas de los empresarios de Bogotá.</b>	
<b>Agradecemos el tiempo que Usted tome para responder la presente encuesta, para nosotros es gratificante la contribución que genera a nuestro proyecto:</b>	
1. ¿Que actividad económica registra su empresa? Seleccione a continuación la que corresponda:	Actividad industrial (dedicada a la producción, extracción, fabricación, confección, preparación, maquila, transformación, manufactura y ensamblaje de cualquier clase de materiales o bienes)
	Actividad comercial (dedicada a la compra y/o venta de productos y servicios)
	Actividad de servicios (actividades enfocadas al hacer, sea que predomine la labor física o intelectual)
Cuantos años de funcionamiento registra su empresa?	
2. Actualmente su empresa cuenta con áreas especializadas en (seleccione las que correspondan):	Mercadeo (objetivo identificar y analizar oportunidades de negocios que puedan existir en el mercado. Elaboración plan de marketing de un producto y/o servicio. Marketing digital)
	Finanzas (manejo de estrategias que apoyan el buen manejo de las entradas y salidas de dinero de la empresa así como la generación de rentabilidad y sostenibilidad empresarial)
	Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio (objetivo disminuir el nivel de riesgo e incertidumbre frente al logro de objetivos empresariales. Desarrollo de la capacidad estratégica y táctica de la empresa para planificar y responder ante incidentes o interrupciones de sus operaciones.
	Otro (especifique)
3. ¿Alguna vez ha tomado un servicio de consultoría empresarial?	Si
	No
Especifique en que area solicitó la consultoría (por ejemplo mercadeo, finanzas, gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio, coaching, ventas, etc)	
4. ¿Qué precio pagó por dicha consultoría?	\$0 porque no he contratado un servicio de consultoría empresarial
	Entre \$150.000 y \$200.000 / hora
	Entre \$200.001 y \$250.000 / hora
	Entre \$250.001 y \$300.000 / hora
	Entre \$300.001 y \$350.000 / hora
	Mas de \$350.000 / hora
Por favor indique el nombre de la empresa o persona con la que contrató la consultoría empresarial	
5. ¿Para Usted cual es el factor de decisión más importante para tomar un servicio de consultoría empresarial? (por favor califique de acuerdo al nivel de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante)	Conocimiento y experiencia por parte de los consultores
	Capacidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones
	Disponibilidad de contacto personal o telefónico con el consultor
	Precio
	Garantía de obtención de mejora de resultados (trabajo conjunto empresa/consultor)

6. ¿Qué expectativa le genera el tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría especializada y personalizada? (califique cada variable de acuerdo al grado de importancia según su concepto)	Incrementar los ingresos o ventas de la empresa
	Generar cambios que apoyen la sostenibilidad de la empresa
	Descubrir problemas ocultos, las causas reales de estos y brindar soluciones
	Incrementar el ROI (beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada)
7. ¿Dentro del presupuesto anual su empresa tiene un rubro destinado para pago de consultoría empresarial?	Si
	No
Porque? (especifique su respuesta)	
8. ¿En este momento en cuál(es) del (los) tema(s) abajo relacionados estaría Usted dispuesto(a) a tomar un servicio de consultoría empresarial especializado para su empresa ?	Mercadeo
	Finanzas
	Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio
Porque le interesa el tema seleccionado? (justifique su respuesta)	
9. Teniendo en cuenta su respuesta del punto anterior y en el supuesto que hoy decidiera contratar el servicio de consultoría, ¿cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?	Entre \$150.000 y \$200.000 / hora
	Entre \$200.001 y \$250.000 / hora
	Entre \$250.001 y \$300.000 / hora
	Entre \$300.001 y \$350.000 / hora
	Más de \$350.000 / hora
10. ¿En cual(es) de los procesos abajo relacionados le parece relevante le acompañemos durante el proceso de la consultoría? (por favor seleccione los que considere de su interés)	Diagnóstico (análisis y síntesis de la información, descubrir el problema y plantearlo)
	Planificación de plan de acción (elaborar, plantear y sugerir soluciones)
	Implementación del plan de acción (contribuir a la aplicación del plan en conjunto con la gerencia y/o junta directiva de la empresa)
	Plan de capacitación a las áreas de la empresa involucradas dentro de la identificación del problema
	Seguimiento a las áreas de la empresa involucradas dentro de la identificación del problema
<b>PARA ENVIAR LA ENCUESTA HAGA CLICK AQUÍ. GRACIAS POR SUS COMENTARIOS</b>	

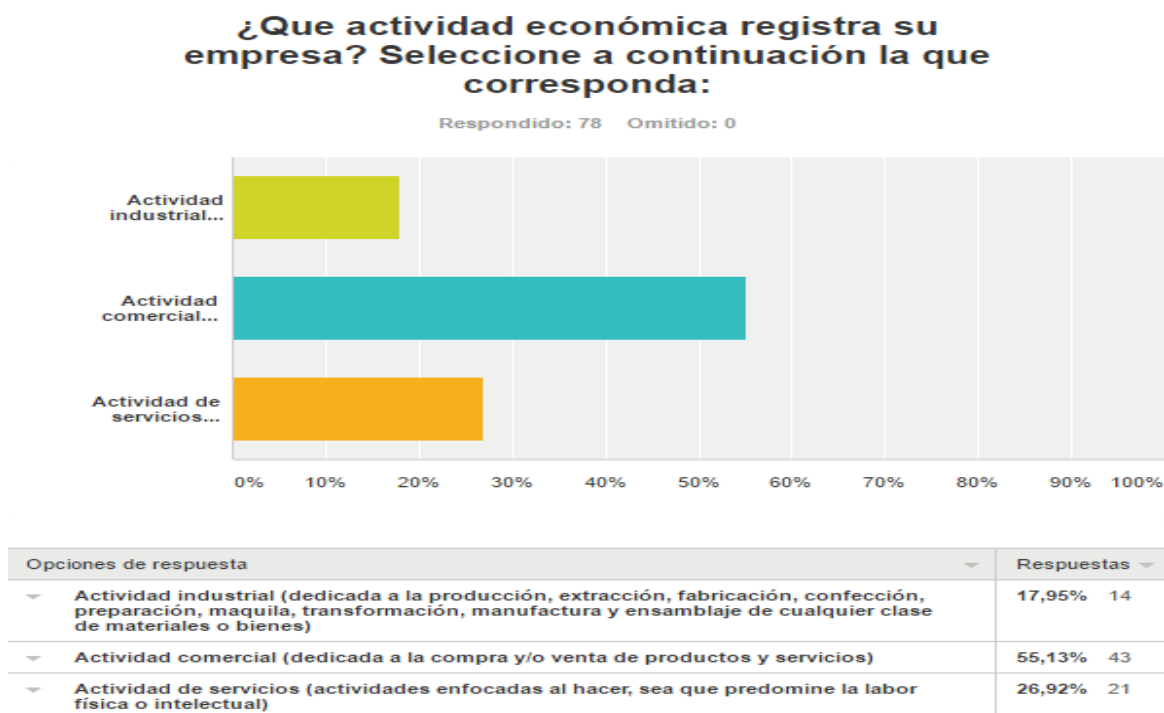
***Fuente:*** Elaboración propia

### 5.3 Resultados de la encuesta:

Se realizaron un mayor de número de encuestas (78), lo cual proporcionalmente incrementa el nivel de confianza al 92%, porcentaje de confianza 1,77%.

Se detalla la información tabulada:

*Gráfica 6.* Tabulación encuesta pregunta #1.

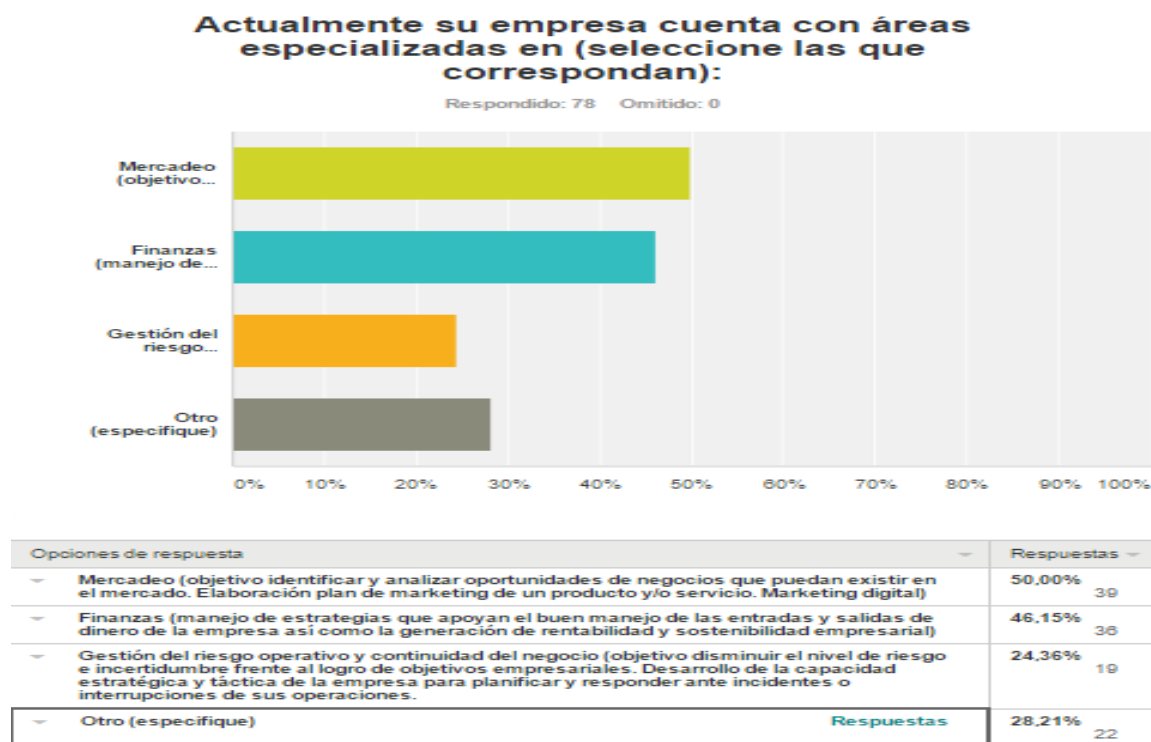


*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.1: el 55.13% de los encuestados registran como actividad económica principal la comercialización de productos o servicios (esta cifra representa 43 empresas de un total de 78 encuestados).

A la pregunta que se indexó: ¿Cuántos años de funcionamiento registra su empresa? El promedio de los 78 encuestados se encuentra en 11 años, siendo la empresa que lleva menor tiempo 1 año y la de mayor tiempo 38 años. Esta cifra evidencia que una gran parte de las empresas tienen experiencia en el sector económico y en la actividad que desarrollan.

**Gráfica 7.** Tabulación encuesta pregunta #2.



*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

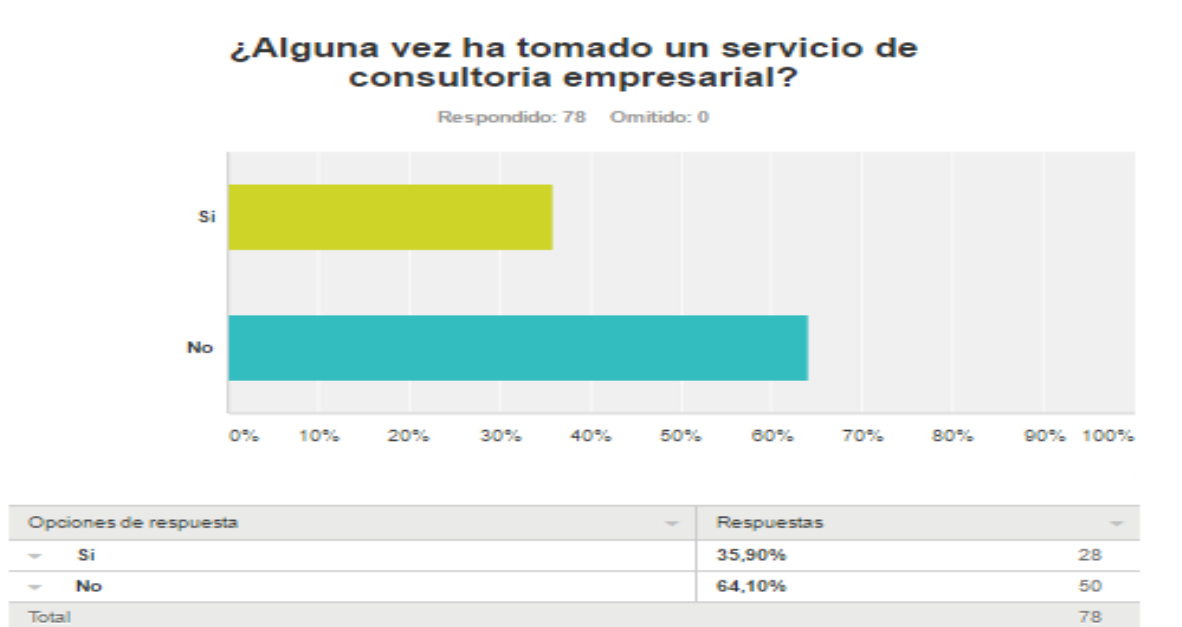
Conclusión pregunta No.2: el 50% de las empresas encuestadas cuenta con un área de mercadeo, 46.15% área financiera y solo un 24.36% tiene un área de gestión de riesgo. Sin embargo, durante el proceso de entrevista con los empresarios se evidencia que pese a la información suministrada no cuenta con una estructura definida en las áreas en mención, que apoye el análisis del mercado, financiero o de riesgo (quien apoya cumple más una función operativa que estratégica).

Adicionalmente a la pregunta complementaria que otras áreas tiene en la empresa adicional a las arriba mencionadas de los 78 encuestados 4 contestaron:

Área administrativa	1
Diseño Gráfico	2
Producción	1



*Gráfica 8.* Tabulación encuesta pregunta #3



*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

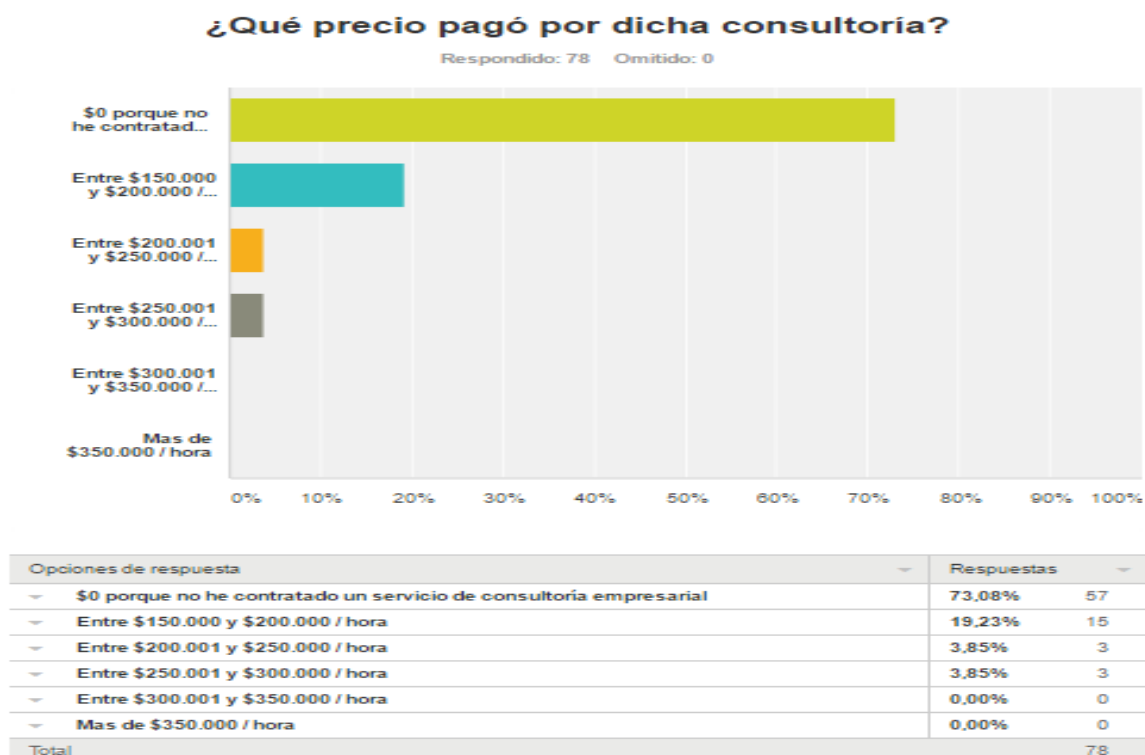
Conclusión pregunta No.3: de los 78 encuestados 50 empresarios manifestaron que nunca han contratado un servicio de consultoría empresarial esto equivale al 64.10%.

A la pregunta complementaria especifique en que área solicitó la consultoría, 28 empresarios contestaron:

<b>Mercadeo</b>	<b>11</b>
<b>Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio</b>	<b>7</b>
<b>Finanzas</b>	<b>6</b>
<b>Coaching</b>	<b>6</b>
<b>Ventas</b>	<b>6</b>
<b>Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	
<b>NIIF</b>	<b>1</b>
<b>Ventas On Line</b>	<b>1</b>

Esto evidencia que aún existe un amplio campo de acción en la consultoría empresarial en especial en los temas seleccionados en el presente plan de negocios.

Gráfica 9. Tabulación encuesta pregunta #4.



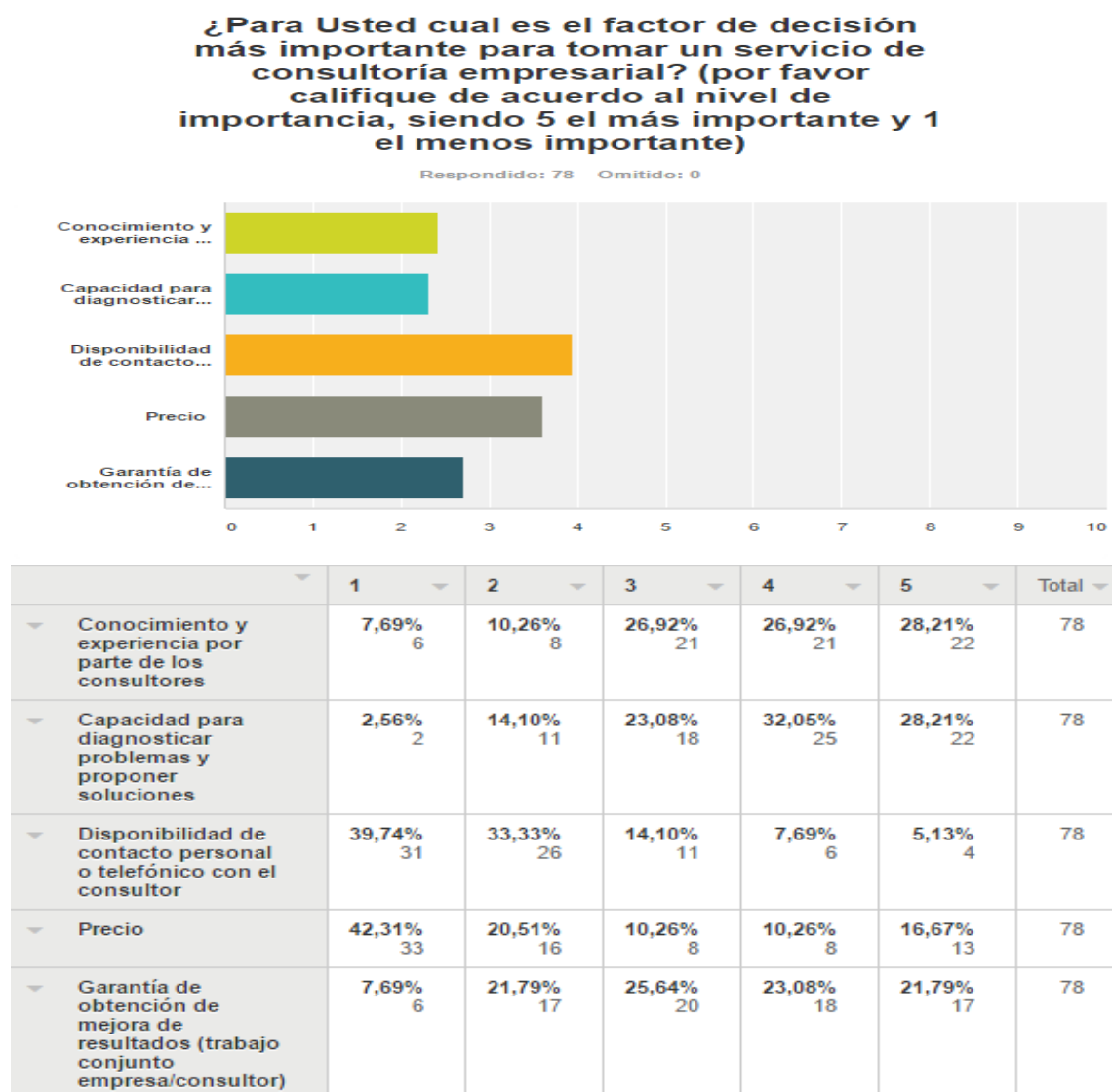
*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.4: en relación al precio pagado contestaron los empresarios que han contratado algún servicio de consultoría, evidenciando los siguientes resultados:

<b>\$0 porque no he contratado un servicio de consultoría empresarial</b>	<b>73,08%</b>
<b>Entre \$150.000 y \$200.000 / hora</b>	<b>19,23%</b>
<b>Entre \$200.001 y \$250.000 / hora</b>	<b>3,85%</b>
<b>Entre \$250.001 y \$300.000 / hora</b>	<b>3,85%</b>
<b>Entre \$300.001 y \$350.000 / hora</b>	<b>0,00%</b>
<b>Mas de \$350.000 / hora</b>	<b>0,00%</b>

Esto quiere decir que un 19,23% de las empresas han pagado un rango de precio de \$150.000 a \$200.000 por hora.

Gráfica 10. Tabulación encuesta pregunta #5



*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.5: los empresarios clasificaron por orden de importancia los factores decisorios para tomar un servicio de consultoría. A continuación, se detallan las conclusiones más importantes:

<b>Capacidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones</b>	<b>60,26%</b>
<b>Conocimiento y experiencia por parte de los consultores</b>	<b>55,13%</b>

De acuerdo con lo anotado, la variable de decisión más importante es la capacidad que tenga el consultor en diagnosticar los problemas y proponer soluciones con un 60,26%.

La segunda variable más importante y que está muy relacionada con la capacidad de diagnóstico es el conocimiento y experiencia del consultor 55.13%, dado a que el empresario entregara información relevante y confidencial la cual espera ser analizada por profesionales especializados.

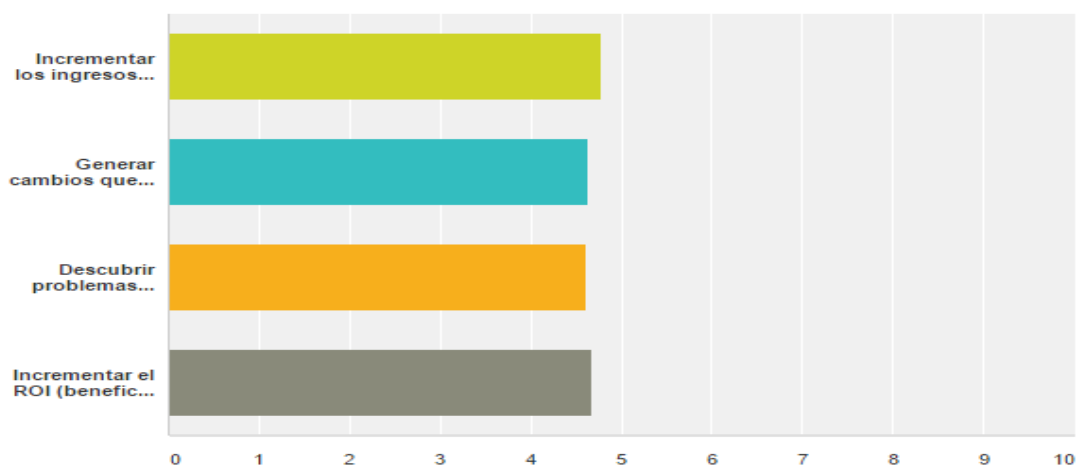
<b>Garantía de obtención de mejora de resultados (trabajo conjunto empresa/consultor)</b>	<b>44,87%</b>
<b>Precio</b>	<b>26,92%</b>
<b>Disponibilidad de contacto personal o telefónico con el consultor</b>	<b>12,82%</b>

La variable disponibilidad de contacto con el consultor es la menos importante, pero se resalta que la variable precio está considerada en el penúltimo lugar, lo cual no es determinante a la hora de tomar una decisión de contratación del servicio.

**Gráfica 11.** Tabulación encuesta pregunta #6.

**¿Qué expectativa le genera el tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría especializada y personalizada?  
(califique cada variable de acuerdo al grado de importancia según su concepto)**

Respondido: 78 Omitido: 0



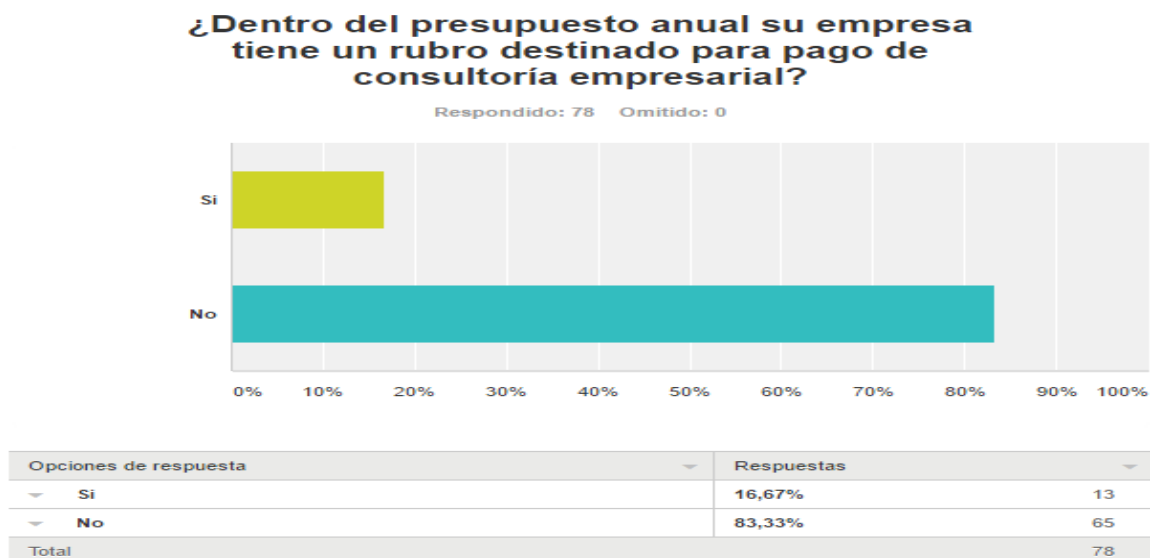
	Muy importante	Importante	Ligeramente importante	Poco importante	Nada importante	Total	Promedio ponderado
Incrementar los ingresos o ventas de la empresa	79,49% 62	20,51% 16	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	78	4,79
Generar cambios que apoyen la sostenibilidad de la empresa	69,23% 54	24,36% 19	6,41% 5	0,00% 0	0,00% 0	78	4,63
Descubrir problemas ocultos, las causas reales de estos y brindar soluciones	65,38% 51	30,77% 24	3,85% 3	0,00% 0	0,00% 0	78	4,62
Incrementar el ROI (beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada)	70,51% 55	26,92% 21	2,56% 2	0,00% 0	0,00% 0	78	4,68

*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.6: los 4 ítem señalados demuestran gran importancia para los empresarios en relación a la expectativa que le genera contratar un servicio de consultoría. Los resultados de priorización no tienen mayores variaciones, sin embargo, consideran el proceso puede ser un apoyo para incrementar sus ventas (el 79.49% calificaron esta variable como muy

importante) y el ROI (el 70.51% calificaron esta variable como muy importante). Aunque el proceso de consultoría es un medio y no garantiza un resultado puesto que ello depende del trabajo conjunto del gerente, directivos y empleados, así como aceptar un plan de acción concreto y seguimiento a corto y mediano plazo.

*Gráfica 12.* Tabulación encuesta pregunta #7.



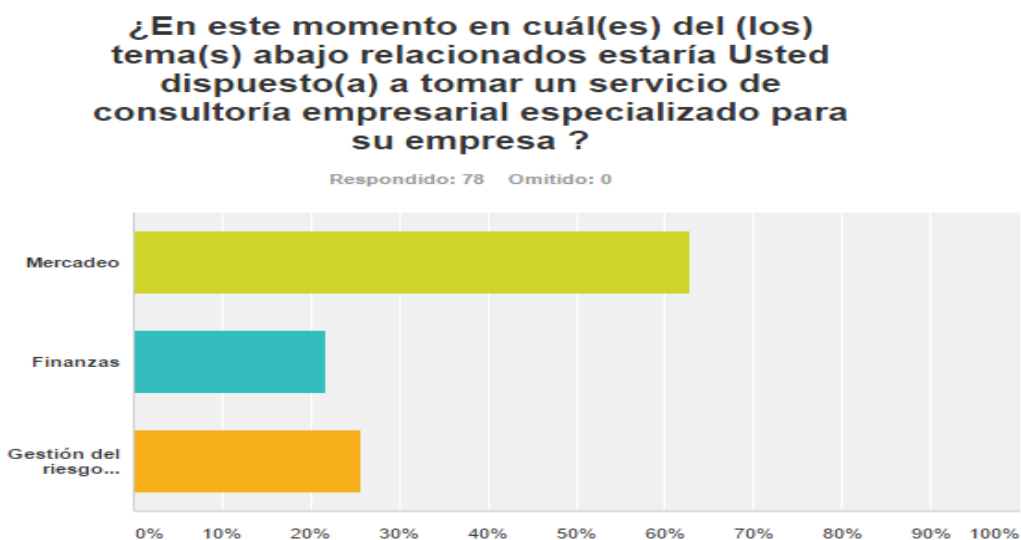
*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.7: el 83.33% de las empresas (65 empresarios) manifiesta no tener presupuestado un rubro para contratación y pago de consultoría empresarial, el cual va de la mano con el 64.10% que nunca ha contratado el servicio.

A la pregunta complementaria en donde se solicita justificación de la respuesta anterior 48 empresarios manifestaron lo siguiente:

No hay Presupuesto o es muy limitado	<b>11</b>
Se contrata cuando es necesario	4
Hemos recibido asesoría de cámara de comercio.	3
No le han ofrecido, no saben las funciones	2
Falta de iniciativa y conocimiento en que tanto me aporte esta consulta	1

**Gráfica 13.** Tabulación encuesta pregunta #8.



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ <b>Mercadeo</b>	<b>62,82%</b>
▼ <b>Finanzas</b>	<b>21,79%</b>
▼ <b>Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio</b>	<b>25,64%</b>
Total de encuestados: 78	

*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

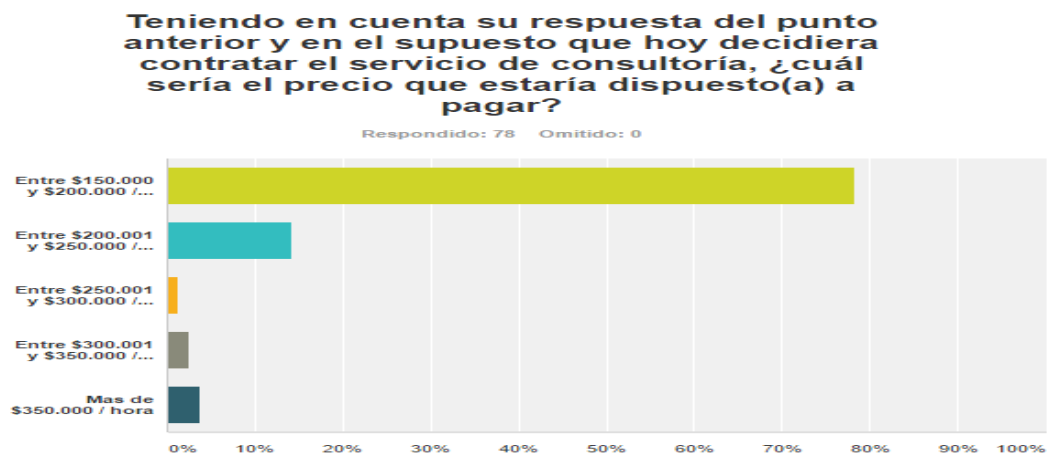
Conclusión pregunta No.8: el 62.82% de los encuestados estaría dispuesto a tomar un servicio de consultoría empresarial en Mercadeo, seguido por Gestión del riesgo operativo y continuidad del negocio en un 25.64% y finanzas un 21.79%.

A la pregunta complementaria ¿Por qué le interesa el tema seleccionado? Los empresarios contestaron lo siguiente:

- El mercado es sustancial y fructífero para la toma de decisiones oportunas
- Para mirar cómo está el mercadeo que nosotros hacemos, si hay que cambiar o mejorar
- Actualizarme más sobre el tema y tener más conocimiento
- Podría ampliar ventas de la empresa
- Para mejorar mi negocio

- Porque teniendo un buen conocimiento de mercadeo se puede mejorar las finanzas y la continuidad de la empresa
- Crecer en ventas
- Mejorar ventas y estrategias de negocio
- Lanzamiento de línea de productos
- Análisis de la competencia
- Porque necesitamos nuevos clientes
- Entrar al mercado
- Minimizar riesgos
- Maximizar beneficios
- Porque quiero que la empresa se sostenga por mucho tiempo.
- Para aumentar la productividad y efectividad en la empresa

**Gráfica 14.** Tabulación encuesta pregunta #9.



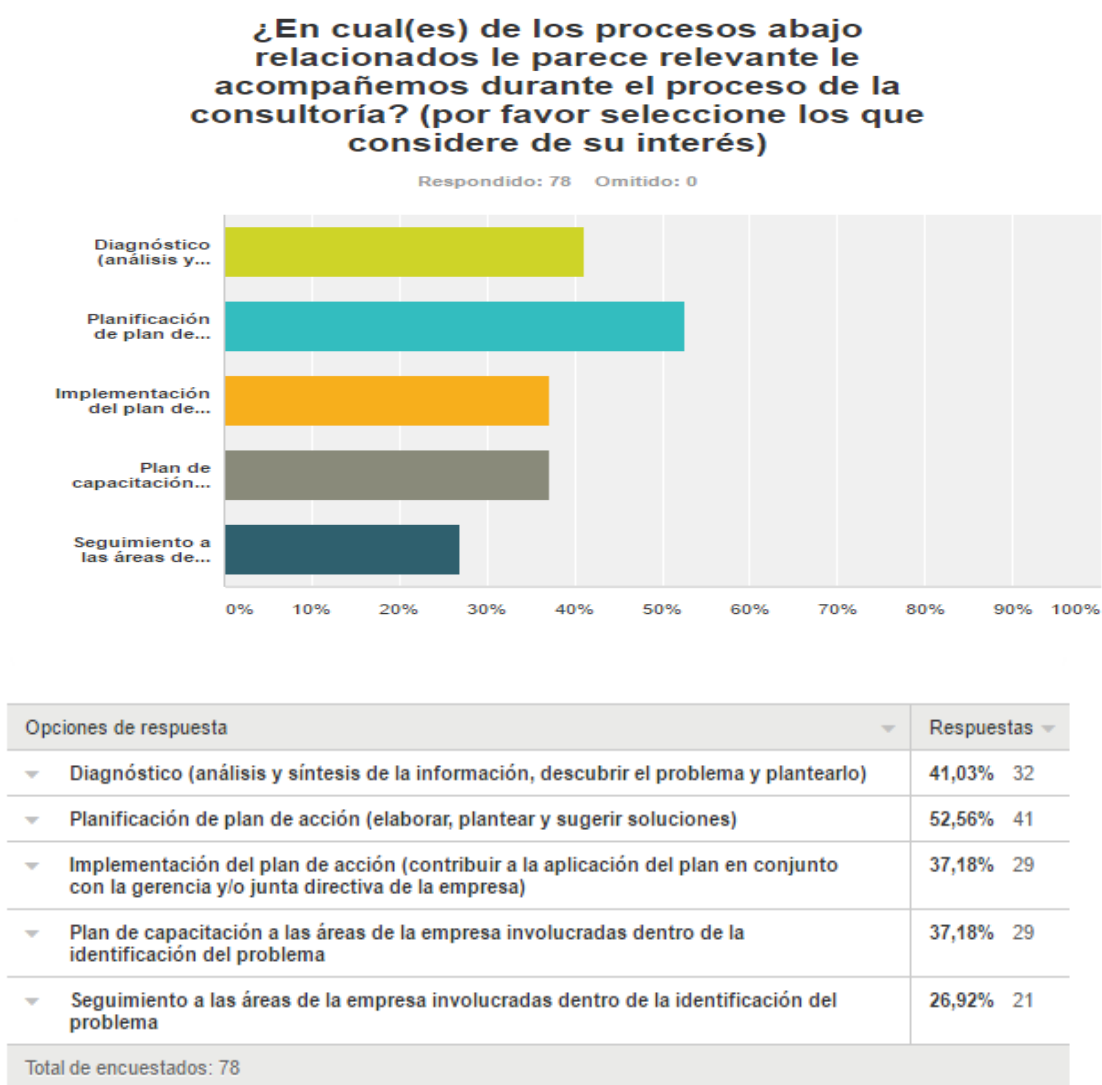
Opciones de respuesta	Respuestas
Entre \$150.000 y \$200.000 / hora	78,21% 61
Entre \$200.001 y \$250.000 / hora	14,10% 11
Entre \$250.001 y \$300.000 / hora	1,28% 1
Entre \$300.001 y \$350.000 / hora	2,56% 2
Mas de \$350.000 / hora	3,85% 3
Total	78

*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey



Conclusión pregunta No.9: el 78.21% de los empresarios encuestados estarían dispuestos a pagar por el servicio de consultoría entre \$150.000 y \$200.000 por hora, esto teniendo en cuenta que son Pymes pequeñas.

*Gráfica 15.* Tabulación encuesta pregunta #10.



*Fuente:* Tomado de SurveyMonkey

Conclusión pregunta No.10: se resalta que esta era una respuesta de selección múltiple. Los empresarios consideran relevante el acompañamiento en el proceso de planificación del plan de acción (52.56% de los encuestados consideran importante este ítem), sin embargo, esta labor precede de la etapa de diagnóstico, variable que registra un 41.03%.

#### **5.4 Conclusión resultados de la encuesta**

Dentro de lo analizado anteriormente quedan claras las variables relevantes para los pequeños empresarios a la hora de decidir contratar el servicio de consultoría, entre ellos el costo promedio que están dispuestos a pagar oscila entre \$150.000 y \$200.000/hora, sin embargo consideran que este proceso puede tener implicación en la sostenibilidad en su empresa, sin embargo la variable precio no es un factor determinante en el momento de la toma de decisiones puesto que tiene mayor relevancia la experiencia profesional y capacidad de diagnóstico del consultor. Para concluir queda evidenciado que el tema de mayor relevancia y en el que requieren mayor apoyo es el área de mercadeo.

## 5.5 Análisis PESTEL



POLÍTICO

1. Escenario de incertidumbre por jornada electoral del 2018 (elecciones legislativas - presidenciales) y las iniciativas hacia nuevas reformas tributarias, sociales y económicas.
2. Cumplimiento a la implementación de los acuerdos de paz, lo cual incide en la confianza hacia el país tanto para la llegada de nueva inversión extranjera así como para la constitución de nuevas empresas en Colombia
3. Propuestas de la Misión Electoral Especial en relación a la Reforma política y electoral



ECONÓMICO

1. Movimientos en la tasa de intervención del Banco de la Republica. Reducción del costo del crédito lo cual permite dinamizar la demanda interna y el consumo de hogares. Esto incide a su vez en el crecimiento de las empresas y el requerimiento de apoyo en consultoría especializada para apalancar sus estrategias de mercado, operativas y financieras en el mediano plazo.
2. Volatilidad del dólar influenciado por políticas internas (reducción en 25 puntos en la tasa de interés en el mercado colombiano) y externas como las decisiones y nuevas políticas en materia de impuestos en Estados Unidos, elecciones presidenciales en Francia y su implicación para la zona Euro. Estos movimientos en el valor de la divisa influye directamente en las finanzas de las empresas importadoras, exportadoras y las empresas comerciales, estas ultimas que son el target de C&O Consultores.



SOCIAL

1. En el primer trimestre de 2017 se crearon 96.611 unidades productivas: 20.676 sociedades y 75.935 personas naturales
2. Empresas como la cámara de comercio de Bogotá presta servicio de asesoría gratuita en temas financieros y de mercadeo, sin embargo en todos los casos estas asesorías consisten en charlas grupales, talleres e incluso que requieren tiempo por parte del empresario para asistir a ellas. Así mismo el SENA tiene programas de formación, acompañamiento, diagnóstico empresarial y asesoría técnica para que las empresas incrementen su productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado.
3. Al cierre de febrero/2017 la tasa de desempleo urbano se ubicó en el 11% Vs el mismo periodo del año anterior que fue del 10.3%. Este hecho puede incentivar el emprendimiento y creación de nuevas empresas pero también puede incrementar el empleo informal.



TECNOLÓGICO

1. Tendencia hacia el uso de las redes sociales por parte de las empresas para atención de servicio al cliente.
2. Incorporación a los negocios de las TIC (e-business)
3. Nuevas tendencias en marketing digital que le brindara a los empresarios divulgación de sus productos/servicios y marca. Esta orientación registra crecimiento y se evidencia oportunidad para asesorar a los pequeños empresarios.



ECOLÓGICO

1. Apoyar las iniciativas del Sistema Nacional de Cambio Climático SISCLIMA creada mediante decreto 298/24 de febrero de 2016 del Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible.
2. Ley 1753 de 2015 por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, la cual plantea objetivos como: avanzar hacia un crecimiento sostenible y bajo en carbono; proteger y mejorar el uso sostenible del capital natural; mejorar la calidad ambiental y lograr un crecimiento resiliente; reducir la vulnerabilidad frente a los riesgos de desastres y al cambio climático.



LEGAL

1. Las pequeñas empresas conformadas por personas naturales que tengan entre 18 y 35 años estarán exentas del pago de matrícula mercantil por dos años, lo cual puede promover la creación de nuevas empresas que requieran apoyo en su estructuración de planes de negocio

*Fuente:* Elaboración propia

## 5.6. Estudio de competencia

A continuación, se relaciona la tarifa que cobra por hora/consultoría nuestra competencia:

**Tabla 9.** Análisis de competencia.

EMPRESA	TIPO DE CONSULTORIA	VALOR HORA	COSULTORIA ETAPA DE DIAGNOSTICO	CONSULTORIA ETAPA DESARROLLO DE	SERVICIO	FACILIDAD DE CONTACTO Y ASIGNACION DE CITAS
Cámara de Comercio de Bogotá	1. Creación y desarrollo planes de negocio 2. Fortalecimiento empresarial: producción y calidad, área legal y jurídica, innovación, mercadeo y ventas, finanzas e internacionalización.	\$0		\$0	Bueno	Dependiendo de las citas disponibles por horario y el agendamiento (vía web)
B y B Auditores y Consultores S.A.S	Consultoría en finanzas, valoración de empresas, orientación financiera	\$160.000 Consultor Junior			Bueno	Facil contacto, asignación de citas 2 días dependiendo disponibilidad de consultores
		\$250.000 Consultor Junior			Bueno	
Finantech Colombia	Consultoría en finanzas, valoración de empresas, orientación financiera		\$3.000.000	\$1.000.000	Bueno	Facil contacto, asignación de citas 2 días dependiendo disponibilidad de consultores
Grupo Laera	Consultoría en finanzas, modelo de servicio, consultorías		\$2.000.000	\$1.000.000	Bueno	Facil contacto, asignación de citas 2 días dependiendo disponibilidad de consultores

**Fuente:** Elaboración propia

Así mismo se trató de indagar a un mayor número de empresas, pero son reuentes a entregar mayor información dado a que la ampliación de la misma se realiza cuando se define el contrato de consultoría de cara al Cliente.

## 5.7. Marketing Mix:

*Ilustración 3.* Componentes Marketing Mix.



*Fuente:* Elaboración propia

### 5.7.1. Estrategia de Precio

De acuerdo al resultado evidenciado en las encuestas en relación al precio, este es un tema sensible para los empresarios teniendo en cuenta el bajo presupuesto asignado para la contratación de un servicio de consultoría, sumado a la poca conciencia que existe sobre la importancia de involucrar una segunda opinión en temas relevantes para el crecimiento e incluso sostenibilidad de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente C&O Consultores SAS establecerá una tarifa en función de horas trabajadas con una estrategia de posicionamiento la cual tomará como base lo interpretado en la encuesta, en donde el empresario manifiesta que estaría dispuesto a pagar una tarifa entre \$150.000 y \$200.000 / hora, sin embargo, en la medida que se conozca la calidad en la

prestación del servicio en el próximo año de iniciada la operación podría ser reevaluado el precio teniendo en cuenta el método basado en el valor percibido para el Cliente.

**Tabla 10.** Costos y gastos para fijación de precio.

<b>COSTOS Y GASTOS PARA DETERMINAR EL PRECIO/HORA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA</b>			
<b>COSTOS Y GASTOS BASICOS MENSUALES</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTALES</b>
Salarios	\$6.000.000		\$6.000.000
Auxilio de rodamiento	\$600.000		\$600.000
Pagos parafiscales	\$1.514.040		\$1.514.040
Provisión prestaciones sociales	\$1.260.000		\$1.260.000
<b>TOTAL COSTOS</b>			\$9.374.040
Consumo línea celular Plan Corporativo	\$134.000		\$134.000
Servicios Públicos		\$250.000	\$250.000
Mantenimiento página web	\$80.000		\$80.000
Papelería	\$80.000		\$80.000
<b>TOTAL GASTOS</b>			\$544.000
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS MENSUALES</b>			\$9.918.040
*Salario del Gerente comercial y Gerente administrativo y financiero. El salario individual será de \$3.000.000 al mes, tipo de contrato indefinido con el pago de todas las prestaciones de ley			
*Auxilio de rodamiento: se pagara mensualmente al Gerente Comercial. No hará parte del factor prestacional			
*Se estima pago de parafiscales a cargo de la empresa 22,94% al mes (en el estudio financiero se detalla la liquidación y tarifa)			
*Se estima provisión de prestaciones sociales del mes (en el estudio financiero se detalla la liquidación)			

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 11.** Definición de tarifa a cobrar.

No. de horas promedio trabajadas en el mes teniendo en cuenta un promedio de 20 días hábiles (iniciando operación)	80
Precio hora teniendo en cuenta los costos	\$123.976
Utilidad bruta antes de impuestos esperada por hora consultoría 45%	\$55.789
Tarifa a cobrar	\$179.764
<b>Redondeo Tarifa</b>	<b>\$180.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.7.2. Estrategia de Producto

Teniendo en cuenta que los empresarios no podrán conocer nuestro servicio hasta que lo contraten, se entregue diagnóstico y resultados, se considera importante posicionar la empresa a través de un portafolio de servicios que será personalizado y adecuado a las necesidades puntuales del cliente, esto con el fin de hacerla atractiva. Como valor agregado a esta oferta integral se desarrollará una capacitación en educación financiera para todos los empleados de la Compañía, es decir la capacitación no tendrá costo adicional.

A continuación, se detalla oferta de servicios:

**Tabla 12.** Presentación líneas de negocio.

MERCADEO	FINANZAS	RIESGO OPERACIONAL Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO
Marketing estratégico (diagnostico, plan de marketing, analisis de competencia)	Asesorías financieras	Identificación y análisis de riesgos operativos
Estrategias digitales	Estructuración y consolidación de pasivos	Evaluación de riesgos operativos
Capacitaciones fuerza de ventas		

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.7.3. Estrategia de Distribución

Inicialmente la estrategia de distribución se centrará en llegar directamente al cliente, para lo cual se realizará visitas comerciales en las instalaciones cada empresa prospecto, esto dado a que C&O Consultores no tendrá oficina al inicio de la operación. Esto también representa una ventaja competitiva dada la cercanía que generaremos con las directivas de la empresa y sus stakeholders. Se aclara que inicialmente la plaza elegida será la ciudad de Bogotá D.C.

#### 5.7.4. Estrategia de Promoción

Se iniciará campaña de llamadas telefónicas y e-mailing para informar a la red de contactos, así como a la red de empresas que registran en la base de datos de los socios con el fin de dar a conocer su portafolio de servicios.

En el primer año de creación se buscará generar alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá. Para ello se realizará inscripción y postulación ante dicha entidad con el fin de hacer parte del banco de consultores empresariales. Para el primer año esta estrategia de promoción será realizada por la Gerente Comercial.

Adicionalmente se realizará la implementación de Estrategia en Social Media Marketing que a continuación se detalla:

**Tabla 13.** Estrategia digital.

OBJETIVO	OBJETIVO ESPECIFICO	PLAN DE ACCION	KPIs
1. Creación de pagina web para la empresa	1.1. Promoción de la empresa y los servicios que presta	1.1.1. Se enviara email a la lista de contactos empresariales para generar trafico hacia el sitio web	1.1.1.1. Número de visitas a la pagina web en el mes
2. Posicionamiento SEO de nuestra página web	2. 1. Generar tráfico a nuestra página web con mínimo de 100 visitas mensuales sin rebote	2.1.1. Creación de la pagina con palabras clave que permitan ubicarla entre las primeras 5 posiciones en búsqueda (Google, Bing, Yahoo!). 2.1.2. Contenidos de la pagina que generen interés para el posible cliente (segmento empresas).	1.1.1.1. Páginas vistas de nuestra web/sesión 1.1.1.2. Numero de visitas orgánicas al mes 1.1.1.3. CTR (Click Through Ratio) 2.1.2.1. Páginas vistas/sesión
3. Crear una comunidad On Line	3.1. Conseguir 200 nuevos contactos por la red social LinkedIn durante el primer año de creación de la empresa	3.1.1. A través de la creación del perfil se realizara contacto con los empresarios relacionados en la base de datos (propia) de los socios de C&O Consultores, para generar una nueva red de contactos registrados con cargos clave dentro de empresas ubicadas en Bogotá, esto se lograra a través de la opción recomendar de la red social LinkedIn.	3.1.1.1. Numero de contactos mes de evaluación Vs contactos mes anterior

**Fuente:** Elaboración propia



## 6. ESTUDIO TECNICO

### 6.1. Análisis DOFA

*Tabla 14.* Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Especialización y conocimiento técnico de los socios de la empresa en las líneas de negocio planteadas para la consultoría, lo cual contribuye en la calidad del servicio a prestar 2. Propiedad de una base de datos de posibles cliente empresariales, la cual ha sido construida a través de contactos comerciales de los socios 3. Creación de la empresa sin endeudamiento financiero 4. Implementación de la experiencia adquirida laboralmente por los socios a su propia empresa 5. Alianzas estratégicas con especialistas en temas de RRHH y coaching para cubrir temas complementarios 6. Se manejarán tarifas competitivas que permitan brindar un buen servicio pero a su vez cubrir los gastos de la empresa	1. Bajo posicionamiento de marca empresarial 2. La empresa inicialmente no tendrá oficina de atención a clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento del emprendimiento en Colombia y aunque no será inicialmente nuestro nicho de mercado pueden llegar en el corto plazo convertirse en pequeñas empresas que podamos atender 2. Creciente tendencia de utilización de las herramientas del marketing digital 3. De acuerdo a información publicada por la revista Dinero los servicios de consultoría estratégica continuarán creciendo dados los cambios de mercado y los retos que se debe imponer las empresas para acelerar su crecimiento o fortalecer sus indicadores operativos y financieros (Dinero, 2016)	1. Presentación de consultores informales que ofrezcan tarifas mas bajas 2. Consultorías gratuitas realizadas por entidades privadas y oficiales como la Cámara de Comercio de Bogotá, SENA y algunas de las universidades ubicadas en la ciudad de Bogotá 3. Resistencia por parte de los pequeños empresarios a tomar el servicio de consultoría empresarial 4. Bajo presupuesto del que disponen las pequeñas empresas para un servicio de consultoría empresarial

*Fuente:* Elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo anterior, al inicio de sus operaciones C&O CONSULTORES SAS no tendrá oficina, por lo cual se realizarán visitas y reuniones en las instalaciones del cliente. A continuación, se detallan las actividades que se realizarán dentro del proceso de consultoría.

### 6.2 Estudio Organizacional

Inicialmente C&O CONSULTORES SAS contará con 3 consultores, 2 de los cuales son los socios de la empresa quienes a su vez tendrán a su cargo funciones administrativas, comerciales y financieras. El tercer consultor será una persona de amplia experiencia en el sector

financiero a quien los socios conocen hace más de 10 años a nivel profesional y personal. Este consultor Freelance aceptó vincularse al presente proyecto, generado valor agregado a la oferta dados también sus estudios profesionales (Magister en Finanzas). La tarifa acordada por trabajo hora será de \$100.000.

En el corto plazo no se estima la posibilidad de contratar nuevos consultores, esto se evaluará en el año 2018 de acuerdo al crecimiento que registre la empresa durante su inicio de operación.

Los socios tienen una base de datos propia con la cual iniciarían su labor de prospección, posteriormente se proyecta los nuevos clientes sean referidos de los clientes actuales que se encuentran satisfechos con el proceso de consultoría.

*Ilustración 4.* Organigrama C&O Consultores SAS



*Fuente:* Elaboración propia

### 6.3 Perfil y rol del consultor Freelance

#### PERFIL DEL CONSULTOR FREELANCE

1. Especialización certificada del tema que va a manejar en la consultoría (título de especialización o maestría, experiencia profesional mayor a 10 años)
2. Capacidad de Análisis, síntesis y Conceptualización de datos e información relevante que se pueda validar e interpretar durante el proceso de consultoría.
3. Objetividad, realizar su trabajo de manera independiente sin dejarse influir por opiniones subjetivas, ni crear juicios de valor
4. Capacidad de trabajar en equipo, ya que tendrá relacionamiento directo con las áreas de la empresa involucradas en el proceso de consultoría, así mismo deberá interactuar con otros consultores.

#### Rol consultor freelance:

- Generar y crear ambiente de confianza dentro de las empresas clientes e interactuar con todos los colaboradores involucrados en el proceso contratado.
- En el proceso de consultoría empresarial, debe realizar análisis, evaluar causas del problema, diagnosticar posibles soluciones.
- Involucrar a los stakeholders del cliente a participar y generar aportes dentro del proceso de diagnóstico
- Entregar al cliente que contrata el servicio el diagnóstico y plan de mejora
- Presentar las evaluaciones, diagnóstico y posibles soluciones a los socios de C&O Consultores SAS para su Vo.Bo. antes de realizar entrega al cliente

## 6.4 Rol de los Socios

### **ROL SOCIO NILSA CONSTANZA GARCIA (GERENTE COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE)**

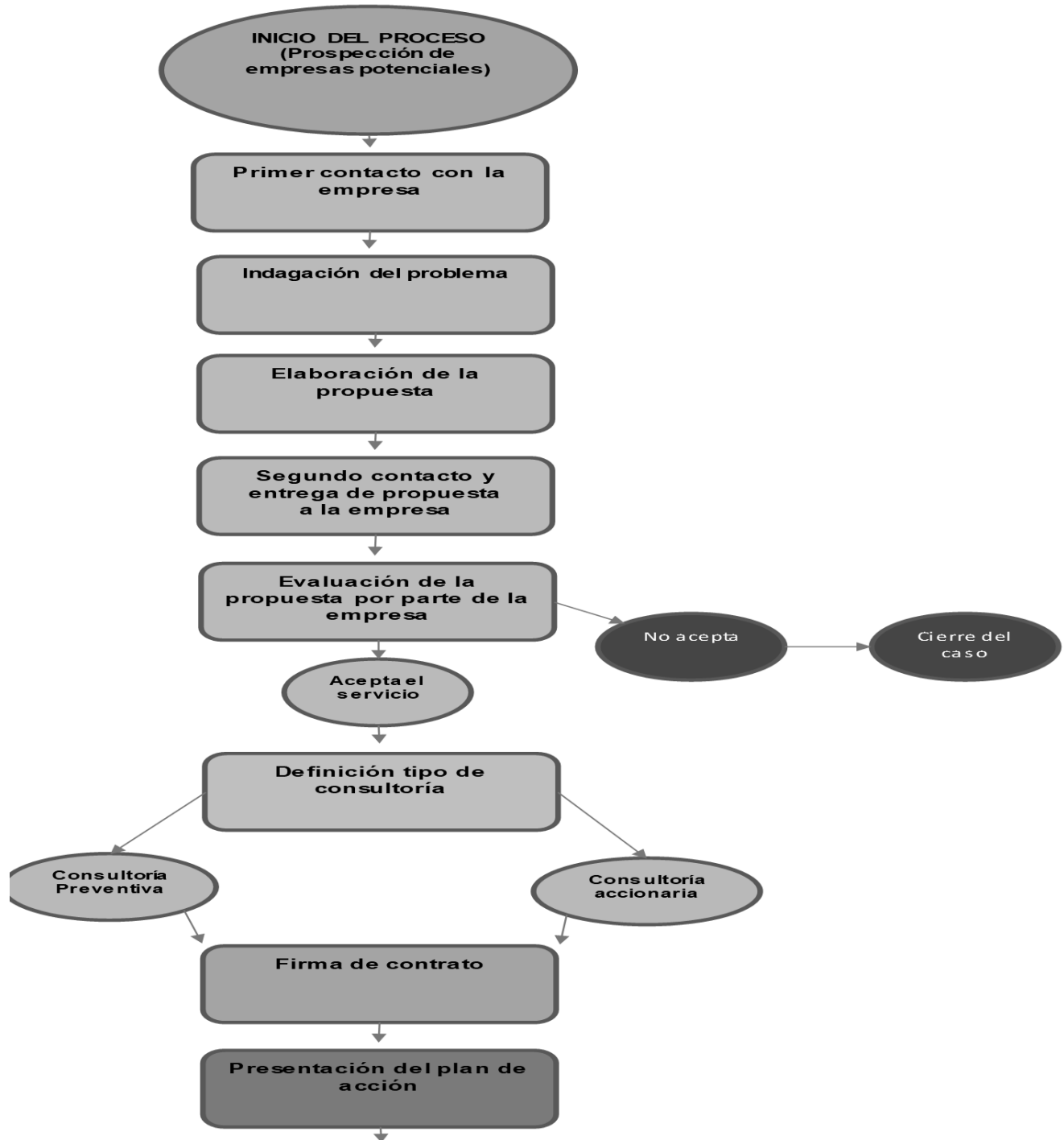
1. Representar legalmente a la empresa ante sus clientes y terceros
2. Líder del área comercial: será la encargada de generar nuevos contratos para la empresa, así como de realizar el cierre y entrega de informes de los contratos ejecutados.
3. Líder de servicio al cliente
4. Consultor Senior en mercadeo y marketing digital
5. Coordinara acciones con los consultores Freelance
6. Manejo de la base de datos de clientes potenciales

### **ROL SOCIO OSCAR SANABRIA (GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO)**

1. Encargado del manejo de flujo de caja de la empresa
2. Manejo de relaciones con las entidades financieras
3. Coordinar la labor realizada por el contador para una entrega oportuna de la información contable y pago de impuestos
3. Consultor Senior en riesgos operacional
4. Coordinara acciones con los consultores Freelance
5. Proceso de reclutamiento de nuevos consultores Freelance (a futuro)

## 6.5 Flujograma de actividades:

*Ilustración 5.* Flujograma de procesos.





*Fuente:* Elaboración propia

## 7. ESTUDIO LEGAL

La constitución de la empresa se realizará como Sociedad Simplificada por Acciones (SAS), la cual se encuentra reglamentada por la Ley 1258/2008. Por tal motivo se tendrán en cuenta las consideraciones:

- Constitución: la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes., adicionalmente se constituirá mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. (Ley 1258, 2008)

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Ley 1258, 2008)

- Naturaleza: la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Ley 1258, 2008)
- Negociación de acciones: las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa. (Ley 1258, 2008)

En relación al tema tributario la empresa debe acogerse a la nueva reforma Ley 1819 de 2016, entre las cuales menciona:

- Artículo 240. Tarifa general para personas jurídicas. La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras o sin residencia obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del 33% (LEY 1819, 2016)
- Parágrafo transitorio 2. Los contribuyentes a que se refiere este artículo también deberán liquidar una sobretasa al impuesto sobre la renta y complementarios durante los siguientes períodos gravables:

1. Para el año gravable 2017:

**Tabla 15.** Sobretasa impuesto de renta y complementarios año gravable 2017.

<b>TABLA SOBRETASA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS AÑO 2017</b>			
Rangos base gravable en pesos colombianos		Tarifa Marginal	Sobretasa
Límite inferior	Límite superior		
\$0	<\$800.000.000	0%	(Base gravable)*0%
>=\$800.000.000	En adelante	6%	(Base gravable -

El símbolo (\*) se entiende como multiplicado por. El símbolo (>=) se entiende como mayor o igual que. El símbolo (<) se entiende como menor que.

**Fuente:** Tomada de actualícese.com (2017)

2. Para el año gravable 2018:

**Tabla 16.** Sobretasa impuesto de renta y complementarios año gravable 2018.

<b>TABLA SOBRETASA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS AÑO 2018</b>			
Rangos base gravable en pesos colombianos		Tarifa Marginal	Sobretasa
Límite inferior	Límite superior		
\$0	<800.000.000	0%	(Base gravable)*0%
>=800.000.000	En adelante	4%	(Base gravable - 800.000.000)*4%

El símbolo (\*) se entiende como multiplicado por. El símbolo (>=) se entiende como mayor o igual que. El símbolo (<) se entiende como menor que.

**Fuente:** Tomada de actualícese.com (2017)



Lo anterior se resume así:

Las sociedades tendrán a partir de 2019 una tarifa única del 33%. Durante el 2017 la tarifa será del 34% más 6% de sobretasa, y para el 2018 del 33% más 4% de sobretasa. La sobretasa, que solo aplica a las empresas que tengan utilidades mayores a \$800 millones, se redujo de 8 a 6 puntos para el año 2017, y de 9 a 4 para 2018 (DIAN, 2017)

- Artículo 114-1. Exoneración de aportes. Estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA), del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes (LEY 1819, 2016).

Para efectos tributarios de retención en la fuente el Decreto 260/2001 menciona lo siguiente:

- Artículo 1°. Retención en la fuente por honorarios y comisiones para declarantes. La tarifa de retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta, sobre los pagos o abonos en cuenta por concepto de honorarios y comisiones de que trata el inciso tercero del artículo 392 del Estatuto Tributario, que realicen las personas jurídicas, las sociedades de hecho y las demás entidades y personas naturales que tengan la calidad de agentes retenedores en favor de los contribuyentes del impuesto sobre la renta que sean personas jurídicas y asimiladas, es el once por ciento (11%) del respectivo pago o abono en cuenta (Legis Comunidad Contable, 2013).

## 8. ESTUDIO FINANCIERO

La empresa se constituirá con un capital inicial de \$40mm, el cual proviene de recursos propios aportados por los socios, no se requiere apalancamiento financiero ni de terceros.

### 8.1 Consideraciones

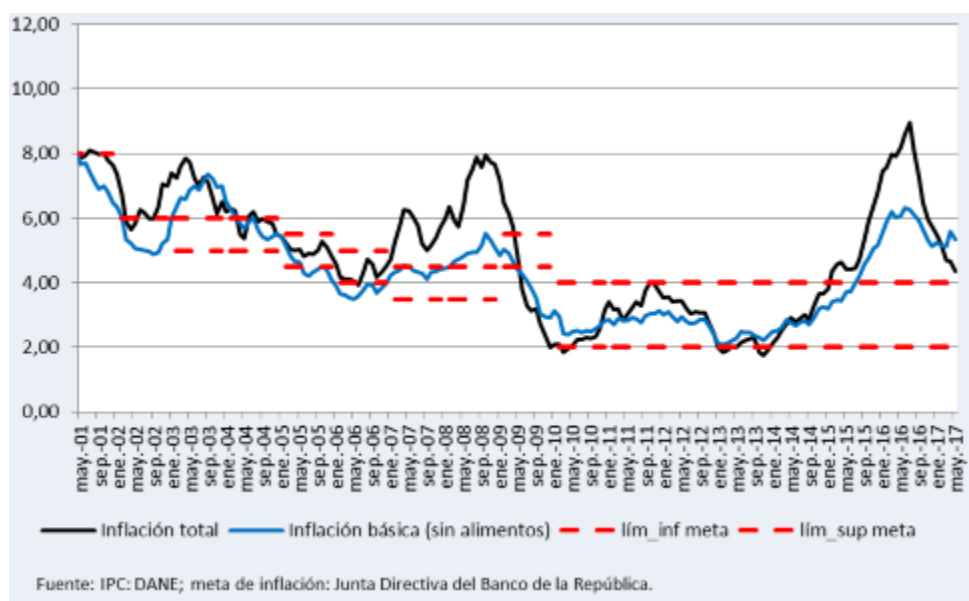
1. La meta máxima de inflación que tiene establecida como meta la Junta Directiva del Banco de la Republica para el 2017 es del 4%. Aunque la información publicada a Junio/2017 registra un indicador superior e incluso el IPC se encuentra en el 4.37% para el mes de mayo, para el presente ejercicio se tendrá como base el IPC del año inmediatamente anterior, el cual corresponde al 5,75% (DANE, 2017). De igual forma se proyectará hasta el 2020 el incremento salarial, auxilio de rodamiento y demás gastos relacionados en el flujo de caja con este indicador.

Tabla 17. Comportamiento de la Inflación.

Periodo	Medidas de Inflación			
	Meta de Inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/
2000	10,00	6,75	9,30	11,04
2001	6,00	7,65	6,46	6,93
2002	6,00	6,99	5,35	9,26
2003	6,00	6,49	7,01	5,72
2004	6,00	5,50	5,52	-4,64
2005	5,00	4,65	4,12	2,06
2006	5,00	4,46	3,95	5,54
2007	4,00	5,69	4,43	1,27
2008	4,00	7,67	5,11	9,00
2009	5,00	2,00	2,91	-2,15
2010	3,00	3,17	2,62	-4,37
2011	3,00	3,73	3,13	5,51
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49
2014	3,00	3,66	3,26	6,33
2015	3,00	6,77	5,17	9,57
2016	3,00	5,75	5,14	1,62
		<b>Información mensual</b>		
may-15	3,00	4,41	3,72	3,73
jun-15	3,00	4,42	3,72	5,01
jul-15	3,00	4,46	3,95	6,44
ago-15	3,00	4,74	4,20	6,05
sep-15	3,00	5,35	4,56	6,70
oct-15	3,00	5,69	4,75	6,20
nov-15	3,00	6,39	5,05	6,94
dic-15	3,00	6,77	5,17	9,57
ene-16	3,00	7,45	5,54	10,00
feb-16	3,00	7,59	5,66	11,01
mar-16	3,00	7,96	6,20	8,56
abr-16	3,00	7,93	6,02	6,56
may-16	3,00	6,20	6,07	9,96
jun-16	3,00	6,60	6,31	9,64
jul-16	3,00	6,97	6,26	6,36
ago-16	3,00	6,10	6,10	-4,69
sep-16	3,00	7,27	5,92	3,36
oct-16	3,00	6,46	5,64	3,46
nov-16	3,00	5,96	5,31	3,91
dic-16	3,00	5,75	5,14	1,62
ene-17	3,00	5,47	5,26	0,66
feb-17	3,00	5,16	5,17	-0,17
mar-17	3,00	4,69	5,13	0,55
abr-17	3,00	4,66	5,60	0,39
may-17	3,00	4,37	5,35	-0,16

Fuente: Tomada del Boletín de indicadores económicos del Banco de la República.

**Gráfica 16.** Inflación a mayo/2017 Vs meta de inflación.



**Fuente:** Tomada del Boletín de indicadores económicos del Banco de la República.

2. En general todos los gastos para el año 2017 se calculan proporcional teniendo en cuenta 3 meses, dado a que se proyecta la empresa inicie operación en el último trimestre/2017.
3. Los salarios y prestaciones sociales para el año 2017 (inicio de operación de la empresa) se calculan proporcional a los 3 meses trabajados.

**Tabla 18.** Proyección prestaciones sociales

SALARIOS	PRESTACIONES	A LIQUIDAR
6.000.000	0,63	3.780.000
6.345.000	2,50	15.862.500
6.709.838	2,50	16.774.595
7.095.653	2,50	17.739.133

**Fuente:** Elaboración propia

4. Pagos de parafiscales a cargo de la empresa

PENSION	12,00%
SALUD	8,50%
ARL	2,44%
<b>TOTAL A CARGO DE LA EMPRESA</b>	<b>22,94%</b>

5. Para el año 2018 se proyecta arrendar oficina para llevar a cabo la operación de la empresa. Se estima pagar un canon mensual de \$2mm.

6. Los aportes a SENA, ICBF y Caja de Compensación Familiar –CCF, de acuerdo a lo anotado en el marco legal corresponde realizarlos únicamente al empleador, sobre los trabajadores que tengan ingresos superiores a 10 SMLV, lo cual para este caso no aplica.

7. Se proyectan los siguientes ingresos por consultoría empresarial:

- Año 2017      80 horas/mes
- Año 2018      100 horas/mes
- Año 2019      120 horas/mes
- Año 2020      140 horas/mes



**Tabla 20.** Balance general proyectado al 2020 C&O Consultores SAS.

C&O CONSULTORES S.A.S. Balance General Proyectado a 3 años	Años a Proyectar			
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.637.000</b>	<b>48.213.404</b>	<b>71.480.593</b>	<b>137.544.889</b>
Caja	22.637.000	48.213.404	71.480.593	137.544.889
Cuentas por cobrar	0	0	0	0
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>6.000.000</b>	<b>4.800.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>2.400.000</b>
Equipos de computo	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciacion acumulado equipos de computo	0	(1.200.000)	(2.400.000)	(3.600.000)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>28.637.000</b>	<b>53.013.404</b>	<b>75.080.593</b>	<b>139.944.889</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>8.044.213</b>	<b>9.936.763</b>	<b>24.684.350</b>
Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de renta	0	8.044.213	9.936.763	24.684.350
<b>PATRIMONIO</b>	<b>28.637.000</b>	<b>44.969.191</b>	<b>65.143.830</b>	<b>115.260.539</b>
Capital autorizado y pagado	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Utilidades del ejercicio	(11.363.000)	16.332.191	20.174.639	50.116.710
Utilidades acumuladas ejercicios anteriores	0	(11.363.000)	4.969.191	25.143.830
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>28.637.000</b>	<b>53.013.404</b>	<b>75.080.593</b>	<b>139.944.889</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 21.** P&G proyectado al 2020 C&O Consultores SAS

C&O CONSULTORES S.A.S. Estado de Pérdidas y Ganacias Proyectado a 3 años	Años a Proyectar			
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos (esperados)	43.200.000	228.000.000	288.000.000	352.800.000
Menos gastos administrativos y de personal	(54.563.000)	(203.623.596)	(257.888.598)	(277.998.941)
Pago de nómina	(18.000.000)	(76.140.000)	(80.518.056)	(85.147.836)
Pago auxilio de rodamiento	(1.800.000)	(7.614.000)	(8.051.808)	(8.514.780)
Pago de aportes a la seguridad social y parafiscales	(3.780.000)	(17.466.516)	(18.470.842)	(19.532.914)
Pagos de prestaciones sociales (primas, vacaciones, cesantias)	(3.780.000)	(15.862.500)	(16.774.595)	(17.739.133)
Intereses de cesantias	(180.000)	(761.400)	(805.181)	(851.478)
Pagos a consultores freelance	(6.000.000)	(38.070.000)	(53.678.880)	(56.765.280)
Pagos de servicios públicos y celulares plan corporativo	(951.000)	(4.022.730)	(4.301.910)	(4.593.780)
Pagos de arrendamientos de Oficina	0	0	(24.000.000)	(25.380.000)
Pago de Creacion pagina Web	(4.500.000)	0	0	0
Mantenimiento pagina Web y pago hosting	(580.000)	(613.350)	(648.618)	(685.913)
Compra equipo de computo e impresora para inicio de operación	(6.000.000)	0	0	0
Gastos renovacion matricula mercantil y otros legales	(1.000.000)	(1.057.500)	(1.118.306)	(1.182.609)
Pago impuestos Retefuente	(4.752.000)	(25.080.000)	(31.680.000)	(38.808.000)
Honorarios contador	(3.000.000)	(12.690.000)	(13.419.675)	(14.191.306)
Depreciacion equipo de computo	0	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)
Gastos de Papeleria	(240.000)	(3.045.600)	(3.220.728)	(3.405.912)
Utilidad antes de impuestos	(11.363.000)	24.376.404	30.111.402	74.801.059
Impuesto de renta	0	8.044.213	9.936.763	24.684.350
Utilidad Neta del ejercicio	(11.363.000)	16.332.191	20.174.639	50.116.710

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.3 Calculo indicadores viabilidad del proyecto:

Para cálculo de la viabilidad del proyecto se tomará en cuenta la información publicada por la Revista Dinero en su artículo “En que puede invertir este 2017”, allí se hacen alusión a la recomendación de los expertos de invertir en renta fija para el año 2017, específicamente en títulos de deuda del gobierno TES, los cuales rentaron el 10.74% durante el periodo anterior (año2016). A continuación se incluye apartes del mencionado artículo *“los expertos les apuestan más a las inversiones en renta fija; es decir, títulos de deuda del Gobierno y del sector privado. Piensan que allí puede haber oportunidades de ganar dinero sin tener que sufrir los altibajos de las acciones y del dólar. Esto porque hay condiciones favorables para la renta fija, como la expectativa de menores tasas de interés, una inflación más controlada y unas cuentas fiscales menos desajustadas, por cuenta de un precio del petróleo más estable”* (Revista Dinero, 2017)

Tabla 22. Calculo del VPN y TIR.

CALCULO DEL "VP", "VPN" Y "TIR"				
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE INTERES	10,7400000%
Inver Inicial	-\$40.000.000	-\$40.000.000		
1	\$31.637.000	\$28.568.720		
2	\$29.319.404	\$23.908.157		
3	\$59.248.077	\$43.627.538		
4	\$59.728.442	\$39.715.781		
<b>VALOR PRESENTE NETO (VPN):</b>		\$95.820.195		
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):</b>		85,2788899%		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se puede concluir que el Plan de Negocio anteriormente planteado es viable financieramente teniendo en cuenta que la TIR es de 85%, tasa superior a la que pagaría actualmente una entidad financiera en títulos de renta fija, esto también genera seguridad a la hora de reinvertir recursos excedentes en cada periodo.



## CONCLUSIONES

El presente plan de negocio de acuerdo al análisis realizado es viable, para lo cual se resalta que su estrategia de penetración se basara en tener un estándar de tarifa, que el Cliente se encuentre en condiciones de pagar, esto teniendo en cuenta el target escogido que es la Pyme pequeña. Se considera prudente en la medida que se logre posicionamiento (a futuro) ajustar la tarifa de acuerdo a condiciones de mercado.

C&O Consultores SAS iniciara operaciones en Octubre/2017, por lo que financieramente todas sus proyecciones se ajustaron a 3 meses de actividad. Para el año mención se generará perdida, sin embargo, se resalta a partir del año 2018 con los ingresos proyectados la empresa logrará generar utilidades de manera creciente y sostenida.

Un punto fuerte de la empresa para iniciar actividad es la base de datos propia que tienen los socios, esta será su principal herramienta de trabajo dado a que las empresas que allí se relacionan han sido asesoradas de manera indirecta por los socios durante su actividad laboral.

## BIBLIOGRAFIA

Actualícese. (2014). Sociedad por acciones simplificadas. Recuperado de <http://actualicese.com/2014/05/29/sociedad-por-acciones-simplificada-s-s/>

Actualícese. (2017). La nueva sobretasa creada con la Ley 1819 de 2016. Recuperado de <http://actualicese.com/actualidad/2017/03/22/la-nueva-sobretasa-creada-con-la-ley-1819-de-2016-tambien-gravara-las-ganancias-ocasionales/>

Banco de la república. (2017). Boletín de indicadores económicos. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Bancóldex. (2017). Clasificación de empresas en Colombia. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Fortaleza su empresa. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa>

Confecámaras. (2011). Impacto de la formalización empresarial en Colombia. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_1.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_1.pdf)

Confecámaras. (2015). Análisis de fragilidad financiera de las empresas colombianas en 2013. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_6.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_6.pdf)

Confecámaras. (2016). Informe de dinámica empresarial en Colombia Enero-Septiembre/2016. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2016/Inf\\_Din\\_Em\\_2016\\_Trim\\_III.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2016/Inf_Din_Em_2016_Trim_III.pdf)

Confecámaras. (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_Analisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_11.pdf)

Confecámaras. (2016). Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016. Recuperado de [http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos\\_analisis\\_economico/Informe\\_de\\_Dinamica\\_Empresarial\\_2016.pdf](http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_analisis_economico/Informe_de_Dinamica_Empresarial_2016.pdf)

Confecámaras. (2016). Investigaciones Económicas. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

Confecámaras. (2017). Clasificación de empresas en Colombia. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/ultimas-noticias>

Condesan – Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina. (2016). Estrategia de crecimiento verde plan nacional de desarrollo. Recuperado de <http://condesan.org/mtnforum/es/content/la-estrategia-de-crecimiento-verde-del-plan-nacional-de-desarrollo>

Dane. (2017). Indicadores económicos. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

DIAN. (2017). ABC de la Reforma Tributaria. Recuperado de [http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria.pdf)

Diario el Tiempo. (2016). Porque fracasan los emprendimientos en Colombia. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-colombia/16511594>

Diario Portafolio. (2014). Cerca de 90 mil empresas ha cerrado en el último año. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>

Grupo Bancolombia. (2017). Investigaciones Económicas. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/>

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (24 de febrero de 2016). Decreto 298. Por el cual se establece la organización y funcionamiento nacional del Sistema Nacional de Cambio Climático y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/55-decreto%20298%20feb%202016.pdf>

Revista Dinero. (2016). Cuántas empresas están registradas en Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-estan-registradas-en-bogota-a-2016/224854>

Revista Dinero. (2016). Porque las empresas necesitan de la consultoría. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>

Revista Dinero. (2017). ¿En que puede invertir este 2017? Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/en-que-puede-invertir-durante-el-2017/241033>

Superintendencia de Sociedades. (2013). Informe regional Bogotá 2009 – 2012. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Regiones/Bogota%202013.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (2016). Liquidación obligatoria. Recuperado de [http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion\\_Estadistica/2016/Informes\\_Periodicos\\_Diciembre\\_31\\_2016/Liquidacion\\_Obligatoria\\_31Diciembre2016.htm](http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/Gestion_Estadistica/2016/Informes_Periodicos_Diciembre_31_2016/Liquidacion_Obligatoria_31Diciembre2016.htm)