

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN  
DE EMPRESA DE ASESORÍAS FINANCIERAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**SANDRA PATRICIA DÍAZ BENÍTEZ  
ADRIANA YINNETT TORRES NIÑO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA**

**BOGOTÁ, D. C., NOVIEMBRE DE 2017**

**SANDRA PATRICIA DÍAZ BENÍTEZ**  
**ADRIANA YINNETT TORRES NIÑO**

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN  
DE EMPRESA DE ASESORÍAS FINANCIERAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**TABLA DE CONTENIDO**

**1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN ..... 2**

**1.1. JUSTIFICACIÓN ..... 2**

**1. 2 OBJETIVO GENERAL ..... 5**

**1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 5**

**1. 4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO ..... 6**

**1. 5 DECRIPCIÓN DE LA ENTIDAD EJECUTORA ..... 6**

**1. 6 METODOLOGÍA ..... 7**

**2. RESUMEN EJECUTIVO ..... 10**

**3. MERCADO ..... 13**

<b>3. 1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>13</b>
<b>3. 2. 1 ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL MERCADO</b> .....	<b>13</b>
<b>3. 2. 2 SECTOR ECONÓMICO – CLASIFICACIÓN CIU</b> .....	<b>16</b>
<b>3. 2. 3 ESTRUCTURA DEL MERCADO</b> .....	<b>17</b>
<b>3. 2. 4 CONSUMIDOR</b> .....	<b>18</b>
<b>3. 3 DEFINICION DEL MERCADO</b> .....	<b>24</b>
<b>3. 3. 1 SEGMENTACIÓN</b> .....	<b>24</b>
<b>3. 3. 2 POBLACIÓN, MERCADO POTENCIAL, MERCADO DISPONIBLE Y MERCADO META</b> .....	<b>29</b>
<b>3. 4 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA</b> .....	<b>31</b>
<b>3. 5 ANÁLISIS DE LA OFERTA</b> .....	<b>33</b>
<b>3. 5. 1 LISTA DE EMPRESAS OFERENTES</b> .....	<b>34</b>
<b>3. 5. 2 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS</b> .....	<b>35</b>
<b>3. 6 ESTRATEGIA COMERCIAL</b> .....	<b>36</b>
<b>3. 6. 1 PRODUCTO</b> .....	<b>37</b>
<b>3. 6. 2. PRECIO</b> .....	<b>38</b>
<b>3. 6. 3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b> .....	<b>38</b>
<b>3. 6. 4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> .....	<b>39</b>
<b>3. 7. PROYECCIÓN DE VENTAS</b> .....	<b>40</b>

<b>4. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. RECURSOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO /CAPACIDAD .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.1. UNIDAD DE MEDIDA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4. LOCALIZACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4.1. ASPECTOS RELEVANTES .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.2. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5. INVERSIONES Y COSTOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.1. INVERSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.2. GASTOS DE OPERACIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>4.6. IMPACTO AMBIENTAL.....</b>	<b>53</b>
<b>5. ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>54</b>
<b>5. 1. PLANEACION ESTRATEGICA .....</b>	<b>54</b>

- 5. 1. 1. DOFA..... 55
- 5. 1. 2. MISIÓN ..... 55
- 5. 1. 3. VISIÓN..... 55
- 5. 1. 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 56
- 5. 2. EQUIPO GERENCIAL Y ORGANIGRAMA ..... 57
- 5. 3. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS ..... 57
- 5. 4. INVERSIÓN Y GASTO ORGANIZACIONAL..... 58
- 5. 5. ASPECTOS LEGALES..... 59
- 6. FINANCIERO ..... 64

<b>6. 1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.1 ACTIVOS FIJOS .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.2. CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>66</b>
<b>6. 2. PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.1. INGRESOS OPERACIONALES .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.2 GASTOS POR PROPIOS DEL SERVICIO .....</b>	<b>68</b>
<b>6.3 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>69</b>
<b>6.3.1. ESTADO DE RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
<b>6.3.2. BALANCE GENERAL.....</b>	<b>70</b>
<b>6.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>71</b>
<b>6.4.1 FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO.....</b>	<b>71</b>
<b>6.4.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>6.4.3. INDICADORES FINANCIEROS .....</b>	<b>73</b>
<b>7. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>74</b>

**7. 1. EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO).....74**

**7.2. TIEMPO DE ACTIVIDADES .....75**

**7. 3. COSTOS Y GASTOS DE LA INVERSION .....77**

**7.4. TIEMPO Y COSTO POR VISITA .....78**

**7.5. EDC – ESTRUCTURA DE LA DIVISION DEL COSTO.....79**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 81**



**LISTA DE TABLAS**

TABLA 1. CRONOGRAMA DEL PROYECTO _____	7
TABLA 2 METODOLOGÍA. _____	7
TABLA 3. CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIU _____	17
TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO EN COLOMBIA _____	26
TABLA 5. EMPRESAS S/N ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO EN BOGOTÁ-C/MARCA A JUN/2016.	30
TABLA 6. MATRIZ DE CÁLCULO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN _____	31
TABLA 7. MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA _____	32
TABLA 8. LISTA DE EMPRESAS OFERENTES _____	34
TABLA 9. EMPRESAS OFERENTES Y SUS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS _____	35
TABLA 10. TABLA DE ESTIMACIÓN DE PRECIOS _____	38
TABLA 11. PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 1 – 5 _____	40
TABLA 12. CRONOGRAMA DE LABORES SEMANALES _____	46
TABLA 13. CÁLCULO DE TIEMPO POR ACTIVIDADES _____	47
TABLA 14. CÁLCULO DE CAPACIDAD _____	48
TABLA 15. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVA _____	51
TABLA 16. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE PRODUCTO Y SERVICIO _____	54
TABLA 17. DOFA _____	55
TABLA 19. CUADRO DE INVERSIONES Y GASTOS _____	58
TABLA 20. TABLA DE ACTIVOS FIJOS INICIALES _____	65
TABLA 21. INGRESOS OPERACIONALES _____	67
TABLA 22. FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO _____	71
TABLA 23. CRITERIOS DE EVALUACIÓN _____	72
TABLA 24. TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS _____	73
TABLA 25. TIEMPO DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN _____	75
TABLA 26. COSTOS Y GASTOS DE INVERSIÓN _____	77

TABLA 27. TABLA DE TIEMPO Y COSTO POR VISITA \_\_\_\_\_ 78

**LISTA DE GRÁFICAS**

GRÁFICA 1. ENCUESTA - INTERÉS SOBRE ASESORÍA PARA ACCESO A CRÉDITO. _____	19
GRÁFICA 2. ENCUESTA - INTERÉS SOBRE ASESORÍA PARA ACCESO A PORTAFOLIO DE INVERSIÓN. _____	19
GRÁFICA 3. ENCUESTA - DISPOSICIÓN PARA PAGO DEL 3% SOBRE MONTO DESEMBOLSADO. ____	20
GRÁFICA 4. ENCUESTA - ESCALA DE PRECIO ESTIMADO POR LA ASESORÍA. _____	20
GRÁFICA 5. ENCUESTA - DISPOSICIÓN DE PAGO DEL 2% POR PORTAFOLIO DE INVERSIÓN. _____	21
GRÁFICA 6. ENCUESTA - ESCALA DE PRECIOS SOBRE EL PORTAFOLIO DE INVERSIÓN. _____	21
GRÁFICA 7. ENCUESTA - ESCALA DE TIEMPO DE ACCESO AL ÚLTIMO CRÉDITO. _____	22
GRÁFICA 8. ENCUESTA - CONSTITUCIÓN SUPERIOR A 2 AÑOS. _____	22
GRÁFICA 9. ENCUESTA - OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PENDIENTES. _____	23
GRÁFICA 10. ENCUESTA - CARACTERÍSTICAS BUSCADAS EN EL SERVICIO. _____	23
GRÁFICA 11. VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA 2014-2015. _____	25
GRÁFICA 12. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS - TAMAÑO REGISTRADAS BOGOTÁ-C/MARCA A JUN/2016. _____	27
GRÁFICA 13. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA DE BOGOTÁ – C/MARCA A JUN/2016. _____	28
GRÁFICA 14. ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LAS EMPRESAS DE BOGOTÁ – C/MARCA A JUN/2016.	28
GRÁFICA 15. DIAGRAMA DE FLUJO DE ASESORÍA FINANCIERA _____	43
GRÁFICA 16. ORGANIGRAMA. _____	57
GRÁFICA 17. EDT PROYECTO CONASFIN SAS. _____	74
GRÁFICA 18. DIAGRAMA DE GANNT – APERTURA CONASFIN SAS. _____	76
GRÁFICA 19. EDT – ESTRUCTURA DE LA DIVISIÓN DEL COSTO _____	79

## 1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas - pymes en Colombia han adquirido gran relevancia y a través de los años el gobierno ha buscado fortalecer el contexto de las pymes en nuestro país, así como algunas normas han logrado que este segmento empresarial cada día adquiera mayor fuerza, tal y como se demuestra en el informe de Cámara de Comercio de Bogotá, expresado en tablero de indicadores de Bogotá y Cundinamarca (CCB, 2017), donde se encuentran distribuidas de acuerdo con su tamaño, siendo el segmento de microempresas el más significativo con un 85%, la porción objeto de estudio de pequeñas empresas con 11% y medianas empresas con 3%, totalizando así un 14%; y con un 1% las grandes empresas. Es por esto que en busca de ese fortalecimiento se han creado algunos marcos jurídicos que permiten estandarizar y unificar criterios de clasificación como:

- Ley 78 de 1988 “Fomento para la microempresa, la pequeña y mediana industria”
- Ley 590 de 2000 “Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”
- Ley 905 de 2004. Modifica “Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”

Esto ha permitido que por la necesidad de fortalecer e implementar herramientas para el desarrollo de estos segmentos, se requiera un servicio de asesoría que brinde apoyo y dirección frente a los temas especialmente financieros, para poder así gestionar de la manera

más efectiva los tramites y requerimientos exigidos en pro del desarrollo de la empresa y por ende del sector, buscando así que se convierta en una herramienta vital e indispensable, que pueda brindar los canales demandados para que las pymes puedan realizar las planificaciones financieras necesarias, sus proyecciones de inversión, y mucho más relevante, para que puedan ser asesorados en sus planes de financiación, herramienta que les permite poder obtener el apalancamiento requerido para la inyección de capital de sus proyectos actuales y futuros.

Según los datos del Informe de tipificación de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia – ASOBANCARIA (2016), las pymes en Colombia (incluyendo microempresas y pequeñas empresas) representan un 90% de la estructura empresarial y crean un 67% del empleo. Debido a la importancia de este segmento, el sector financiero ha generado muchas opciones de acceso al crédito, produciendo así un incremento del 172% en la cartera de crédito desde el año 2009 al 2015. (ASOBANCARIA, 2017).

El informe de la Gran Encuesta Pyme de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, del año 2015, muestra que el porcentaje de solicitudes de crédito ha aumentado gracias a la diversificación de ofertas de servicios financieros tales como líneas de crédito para capital de trabajo, líneas especiales y proyectos de inversión entre otros.

Sin embargo, como lo expresa Rosmery Quintero – Directora Ejecutiva de ACOPI – se ha “identificado que las personas que están a cargo de los procesos internos de financiación en las pequeñas y medianas empresas, tiene un desconocimiento por los procesos y las formas de negociación para los créditos y la adquisición de recursos” (Portafolio, 2016), lo que conlleva a un desconocimiento de los productos ofrecidos por el sector financiero.

A pesar de que, en la banca colombiana, a través de ASOBANCARIA se han creado mecanismos de educación financiera, como por ejemplo el Programa de Formación

Empresarial de BANCOLDEX y el programa de Banca de Oportunidades, se sigue identificando la falta de conocimiento en el manejo de dichas herramientas, situación que es propicia como oportunidad de negocio para asesorar a esos empresarios que no han podido aprovechar dichos beneficios.

En el informe de resultados de la encuesta de desempeño empresarial 4to trimestre del año 2016 – ACOPI - se indica que sigue primando la inversión por cuenta de recursos propios en un 42%, seguido de créditos bancarios en un 35%, leasing en un 12% y el resto a otras fuentes reflejando así la poca bancarización que aún existe en este segmento.

Teniendo en cuenta la identificación de estas oportunidades, se considera que existen las condiciones requeridas para ofertar el producto de asesoría financiera y así tratar de colaborar con el sector y con la posibilidad de crecimiento de la industria.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Formular y evaluar un proyecto para la creación de una empresa de asesorías financieras para las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, D.C.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar el tamaño de la demanda y oferta del servicio en la ciudad de Bogotá, además de las características del portafolio ofertado, tales como precio y calidad, y los canales de distribución usados, con el fin de definir las posibilidades y el porcentaje de penetración del mercado esperado en el proyecto.
- Ofrecer los servicios de asesoría financiera enfocados a la presentación de la información óptima para acceso al crédito financiero, mediante la utilización de página web, que lleve al cliente potencial a consultar el portafolio, que sirva como publicidad y canal de contacto, para después prestar el servicio de manera personal.
- Establecer el plan estratégico y una estructura organizacional que permita garantizar el servicio a las pymes, teniendo en cuenta los aspectos legales.
- Realizar un estudio financiero que permita analizar y evaluar todas las variables de inversión requeridas tanto de proyección de ingresos, como de estructura de costos, con el fin de determinar así la viabilidad del proyecto.

- Definir la implementación y puesta en marcha del servicio, la determinación de su precio, y la habilitación de la plataforma virtual, indicando su alcance, tiempos y costos.

#### **1. 4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

Este proyecto está encaminado a beneficiar de manera directa a:

**LOS CLIENTES:** Pymes clasificadas como pequeñas y medianas empresas con un rango de activos totales entre 500smlv (\$368.858.500) y 5000smlv (\$3.688.585.000), ubicadas en la ciudad de Bogotá.

#### **1. 5 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD EJECUTORA**

Este proyecto es conformado por tres estudiantes de Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, así: Sandra Patricia Díaz Benítez, Contadora Publica de la Universidad Cooperativa (promoción 2000), quien actualmente se desempeña como Gerente BBVA - Sucursal Kennedy y Adriana Yinnett Torres Niño, Contadora Pública de la Fundación Universitaria Los Libertadores (promoción 2005), quien actualmente se desempeña como Gerente Administrativa y Financiera de la Pyme Polimeros y Derivados de México SAS

Profesionales que tienen interés en proyectar su propio negocio, realizando las investigaciones respectivas e invirtiendo sus propios recursos tanto de capital intelectual, financiero y humano.



### 1. 6 METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se desarrolla por fases, con el fin de adelantar de manera escalonada todos los requerimientos del mismo.

En virtud de lo anterior, se tienen estipulados cinco informes, que serán supervisados por el profesor de la asignatura Evaluación de proyecto.

**Tabla 1.**

*Cronograma del proyecto*

		Enero		Febrero				Marzo				Abril	
		S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2
1	Selección de un proyecto												
2	Definición de un proyecto												
3	Mercado												
4	Técnico												
5	Organizacional												
6	Financiero												
7	Económico, Social y Ambiental												
8	Implementación												
9	Resumen ejecutivo												

Fuente: Elaboración Propia

La metodología a usar es la siguiente:

**Tabla 2.**

**Metodología**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
Realizar un estudio de mercado que permita identificar el tamaño de la demanda y oferta del servicio en la ciudad de Bogotá, además de las características del portafolio ofertado, tales como precio y calidad y los canales de distribución usados, con el fin de definir las posibilidades y el porcentaje de penetración del mercado esperado en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Investigar acerca de la oferta y demanda del mercado de Asesorías Financieras.</li> <li>*Investigar acerca de la competencia que existe actualmente en la prestación del servicio.</li> <li>*Investigar sobre los factores externos e internos que pueden afectar el segmento.</li> <li>*Determinar el DOFA.</li> <li>*Aplicar la Técnica Cualitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Investigación en páginas de internet de entidades responsables de cifras estadísticas en Colombia.</li> <li>*Investigación en páginas de agremiaciones que informen sobre datos relacionados con las Pyme.</li> <li>*Entrevistas.</li> </ul>	<p>Información Primaria.</p> <p>Información secundaria.</p>
Ofrecer los servicios de asesoría financiera enfocados a la presentación de la información óptima para acceso al crédito financiero, mediante la utilización de página web, que lleve al cliente potencial a consultar el portafolio, que sirva como publicidad y canal de contacto, para después prestar el servicio de manera personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir portafolio de servicios.</li> <li>*Diseñar canal de distribución.</li> <li>*Diseñar imagen corporativa.</li> <li>*Definir estrategia de captación de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Herramientas ofimáticas.</li> <li>*Tercerización diseño de la página.</li> </ul>	
Establecer el plan estratégico y una estructura organizacional que permita garantizar el servicio a las pymes, teniendo en cuenta los aspectos legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir la planeación estratégica del proyecto.</li> <li>Definir la estructura de la organización</li> <li>*Definir recurso humano, diseño de organigrama y perfiles de cargo.</li> <li>*Definir el marco legal de la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*DOFA</li> <li>*Investigación de normas legales mediante visita a instalaciones CCB.</li> </ul>	<p>Fuente Primaria.</p> <p>Fuente Secundaria.</p>
Realizar un estudio financiero que permita analizar y evaluar todas las variables de inversión requeridas tanto de proyección de ingresos como de estructura de costos, para determinar así la viabilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir inversión.</li> <li>*Definir capital de trabajo.</li> <li>*Diseñar de Flujo de efectivo.</li> <li>*Diseñar Estado de situación financiera y estado de resultados proyectado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Elaboración de Modelo en Excel de Flujo de caja proyectado.</li> <li>*Elaboración de Modelo en Excel de Estados Financieros proyectados.</li> </ul>	<p>Información propia.</p>

Definir la implementación y puesta en marcha del servicio, la determinación de su precio, y la habilitación de la plataforma virtual, indicando su alcance, tiempos y costos.	*Definir alcance *Definir cronograma de montaje y ejecución de la página. Definir costos de la implementación.	*Cuadro cronograma de control. *Pruebas de funcionamiento.	Información propia.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente escrito es generar la formulación y evaluación de proyecto para la creación de una empresa de asesorías financieras que surge por la necesidad del mercado y especialmente de empresarios en encontrar servicios de asesoría, inversión y consultoría financiera enfocada en el segmento de las empresas comerciales, de servicios y de producción, del segmento pequeño y mediano de las pyme.

Nuestros mayores competidores son empresas enfocadas en el mismo mercado que buscan con su portafolio satisfacer las necesidades del segmento.

CONASFIN SAS, se dedicará principalmente a ofrecer asesorías financieras con el fin de lograr que su cliente objetivo pueda acceder al sistema de financiación y a las propuestas de inversión de manera sencilla y exitosa.

Teniendo en cuenta las tendencias económicas y el interés de crecimiento de cada sector, el ideal es poder prestar un servicio de calidad, poniendo a disposición de sus clientes un equipo profesional de expertos en temas financieros, capaces de resolver inquietudes, proyectar resultados y gestionar la relación de acceso a diferentes opciones de recursos.

Se tomará la estrategia comercial para la respectiva distribución y profundización de clientes teniendo en cuenta que esta es la capacidad máxima de atención que nuestra compañía puede cubrir buscando un servicio de calidad y valor, apoyado de las fortalezas que se han construido como:

- Calidad de la prestación del servicio.
- Acompañamiento al cliente.
- Experiencia comercial y financiera.
- Capacidad de respuesta.

De manera adicional día a día la compañía trabaja en fortalecer y/o generar un plan B frente a las debilidades latentes:

- Desconocimiento de los clientes en el servicio.
- Información incompleta entregada por nuestros clientes.
- Educación financiera.
- Informalidad del mercado.

La inversión de la compañía se realizará en un monto total de \$68.566.000 los cuales se distribuyen en gastos legales \$ 800.000, gastos de administración \$ 24.881.000, gastos comerciales \$19.285.000, gastos por servicios \$5.350.000 de inversiones en activos fijos de \$18.250.000. Teniendo en cuenta que la inyección de capital no es muy significativa se evidencia que la inversión realizada es rentable ya que al validar los indicadores podemos observar que el porcentaje de rentabilidad (TIR) es del 27% al igual que el porcentaje de rentabilidad modificado (TIRM) de 25%, siendo superior al porcentaje de inversión (TIO) que es del 20%, esperando un VPN de \$80.784.975 , de manera adicional por cada \$1 invertido se obtiene una ganancia del \$2,18, en esta inversión la compañía no requiere financiarse con terceros lo que incrementa su margen de utilidad ya que no se debe asumir gastos financieros.

Posterior a la información anterior, no queda más que dar inicio al proyecto según las actividades requeridas las cuales son básicamente tres:

**Inicio:** Esta se enfoca en constituir la sociedad y en abordar todos los aspectos legales y todos los trámites requeridos para poder iniciar la compañía según lo establecido por ley. Desde este momento se requieren los recursos de inversión para poder cubrir los gastos que estos trámites con llevan. Estos trámites iniciales ascienden a \$800.000.

**Implementación:** En esta se realizará la instalación y acondicionamiento de la oficina y cada una de las áreas de trabajo requeridas, así como la instalación de los sistemas tecnológicos, los servicios públicos básicos y la selección y contratación del personal, para poder dar inicio a la actividad de la compañía.

La inversión en activos fijos es de \$ 18.250.000 compuesto por muebles y enseres y equipos de computación, gastos por servicios \$5.350.000 tales como los básicos y de telefonía e internet, y lo correspondiente a gastos de nómina del área administrativa, equivalente a los tres primeros meses de puesta en marcha equivalente a \$ 24.881.000.

**Apertura:** Posterior a la adquisición e instalación se inicia con la operación la cual se enfocará inicialmente en el mercadeo telefónico y visitas para la vinculación de nuevos clientes.

Para este proceso se contempla la vinculación del resto del personal del área comercial, cuyo gasto equivale para los tres primeros meses de funcionamiento a \$ 19.285.000.

### **3. MERCADO**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Con base en la realización de la investigación de mercado, se verificará la viabilidad de la creación de la empresa de asesorías financieras.

Para tal exploración se realizaron encuestas a veinticinco pymes de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá, que permitieron verificar:

- Si la percepción de la necesidad del servicio es correcta.
- Si existe interés en el servicio de asesoría financiera
- Cuánto estarían dispuestos a pagar
- Qué expectativas del servicio se tienen

Las empresas consultadas aplicaron a la encuesta con el compromiso de dar respuestas honestas y concretas, buscando así plantear el proyecto de la manera más acertada posible.

#### **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO**

##### **3.2.1 ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL MERCADO**

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica. Por lo tanto, podemos concluir que el consejo viene de la tradición chamánica, que también dio origen a los hombres sagrados (sacerdotes). (Ery Consulting, 2012).

Como se explica en la *Revista Dinero* (2014):

Un verdadero auge experimenta la práctica de la consultoría en el país. Este mercado sigue creciendo de la mano del buen momento económico, del interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano, así como de empresas locales por ampliar sus fronteras. Y, en todos los casos, las grandes firmas de consultoría son indispensables.

El sector en Colombia es visto como uno de los más atractivos de Latinoamérica, por lo que la mayoría de firmas especializadas y otras, como los grandes proveedores de software y hardware, quieren entrar al país. Pero aunque el mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense. No obstante, el país es uno de los líderes indiscutibles en América Latina, y que registra mayor potencial. Nosotros hemos crecido en los últimos cinco años más de 20%, y este desarrollo será mayor para 2014 con la incorporación de Booz&Company, la consultora de estrategia más antigua del mundo”, asegura Gustavo F. Dreispel, socio líder de Consultoría para Colombia de PricewaterhouseCoopers. La favorable dinámica que tiene el país en materia de crecimiento y los ojos con que lo ven desde el exterior, en comparación con otros países emergentes, hace atractivo un mercado cuya oferta viene en ascenso.



En Colombia, dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rijá dicho ejercicio. Cada entidad perteneciente a este sector es libre de establecer los requisitos y normas que deberán cumplir los consultores a quienes solicitan sus servicios de manera análoga a como el Gobierno Nacional lo hace a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo con las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos. (Villegas, 2016).

Para el caso del ejercicio de las profesionales liberales (Decreto 3050 de 1997 – reglamentario del 44 Ley 383/97) “se entiende por profesión liberal, toda actividad en la cual predomina el ejercicio del intelecto, reconocida por el estado y para cuyo ejercicio se requiere la habilitación a través de título académico”, se tienen algunas pautas, dadas en la consultoría contable y financiera bajo la Ley 43 de 1990, los decretos 2649 y 2659 de 1993.

En Colombia, donde las pequeñas y medianas empresas representan el 99% de las organizaciones según los datos reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2016) en cuanto a las entidades registradas la consultoría empresarial representa un papel fundamental para el desarrollo y la evolución del segmento. Y con esta radiografía podemos deducir que las posibilidades de la consultoría en Colombia son positivas y tienen mucho campo de acción.

### 3. 2. 2 SECTOR ECONÓMICO – CLASIFICACIÓN CIU

Los sectores de comercio y servicio vienen presentando un comportamiento estable frente a su crecimiento y se espera que su evolución durante el 2017 sea muy parecida al que se presentó en el 2016, que fue según el reporte dado por el DANE para ese año, del 2%.

Según se reporta en la Revista Dinero (2017):

Entidades nacionales e internacionales precisan que para 2017 se espera que la actividad económica se acelere levemente ubicándose entre un 2% y 3% al final del año. Corficolombiana, con 2,8%; Asobancaria, con 2,3%; y Fedesarrollo, con 2,6%, son algunas de las estimaciones de crecimiento que se han expuesto para este año.

Fedesarrollo dice que este comportamiento podría verse afectado durante los primeros meses del año por los registros negativos en la confianza del consumidor, el incremento del IVA, la caída de la demanda y el aumento de las tasas de interés de los créditos de consumo.

Para nuestra compañía el código CIU en el que nos encontramos es el 7020 - Actividades de consultoría de gestión.

**Tabla 3.****Clasificación de actividades económicas - CIU**

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ				
Agrupación por Tarifa	Código de Actividad CIU 219	Código de Actividad CIU a Declarar Resolución 0079	Descripción Actividad Económica CIU Rev. 4 A.C. Distrito Capital	Tarifa por Mil Vigent
302	74141	70201	Actividades de consultoría de gestión	6.9
304	74142	70202	Actividades de gestión en el ejercicio de una profesión liberal	9.66

CÓDIGO DANE	CIU REVISIÓN 3.1	CIU REVISIÓN 4.1 2013	DESCRIPCIÓN SECTOR DANE	SECTOR_GENERAL
53	7020	8110	ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO
ACTIVIDAD	VULNERABILIDAD 2012	Sector Colombia	Vulnerabilidad 2014	Segmento
Actividades combinadas de apoyo a instalaciones	3	Actividades empresariales	2	Servicios

Fuente: DANE.

Nuestra compañía tendrá como actividad principal: “La asesoría financiera estará enfocada en actividades de servicios administrativos y gestión, segmentados en el mercado de la pequeña y mediana empresa.

### 3. 2. 3 ESTRUCTURA DEL MERCADO

CONASFIN SAS pertenece a un mercado clasificado como competencia monopolística, teniendo en cuenta que nuestro portafolio, aunque es similar al ofrecido por la competencia, presenta características de servicio que generan diferenciación.

La competencia monopolista o competencia entre monopolios es un tipo de competencia en la que existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista

un control dominante por parte de ninguno de estos en particular. Ésta es muy frecuente dentro de los mercados de productos que se encuentran normalmente en los supermercados, donde existen productos de diferentes marcas, pero con características particulares y dentro de cada grupo de producto, las características los hacen diferentes unos de otros, pero lo suficientemente parecidos para competir con otros productores y entre sí. (Hastings, 1993).

### **3. 2. 4 CONSUMIDOR**

Como mecanismo de consulta para establecer porcentajes de intereses y otras conductas importantes para la prestación del servicio, se realizó una encuesta de interés del servicio, realizada a una muestra de 25 empresas, así:

#### **3. 2. 4. 1 Encuesta de Interés de Servicio**

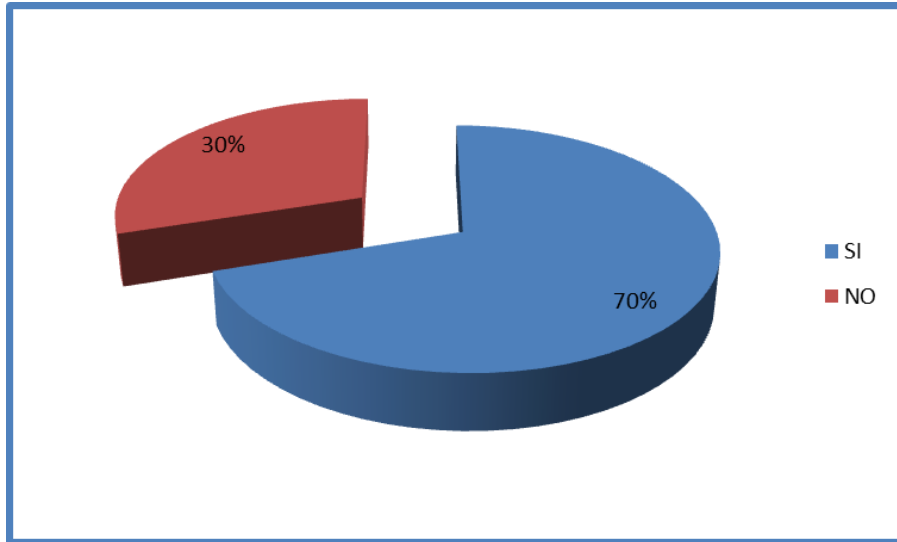
Se realizó una encuesta a 25 empresas de los tres segmentos y estos son los resultados:

Comercial 47%

Industrial 34%

Servicios 19%

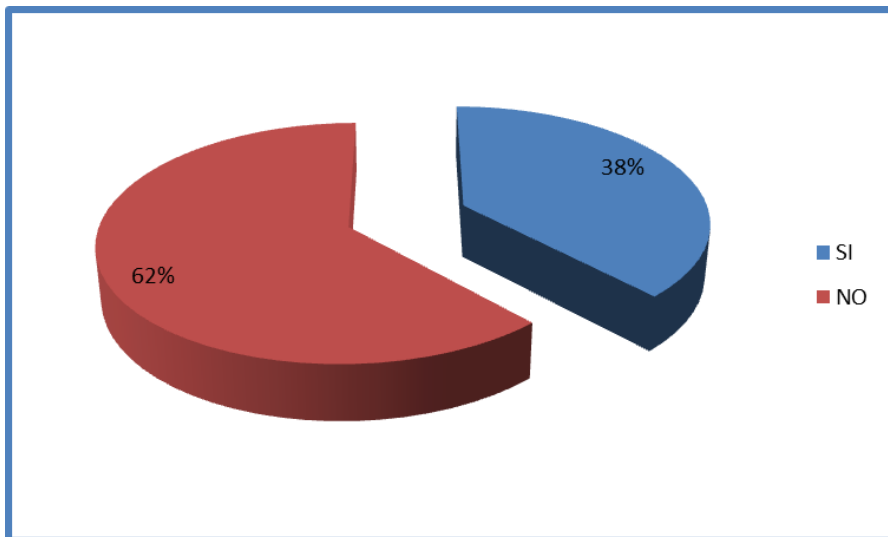
**1. ¿Estaría usted interesado en una asesoría financiera para lograr el acceso a crédito financiero?**



*Gráfica 1. Encuesta - Interés sobre asesoría para acceso a crédito.*

Fuente: Elaboración propia.

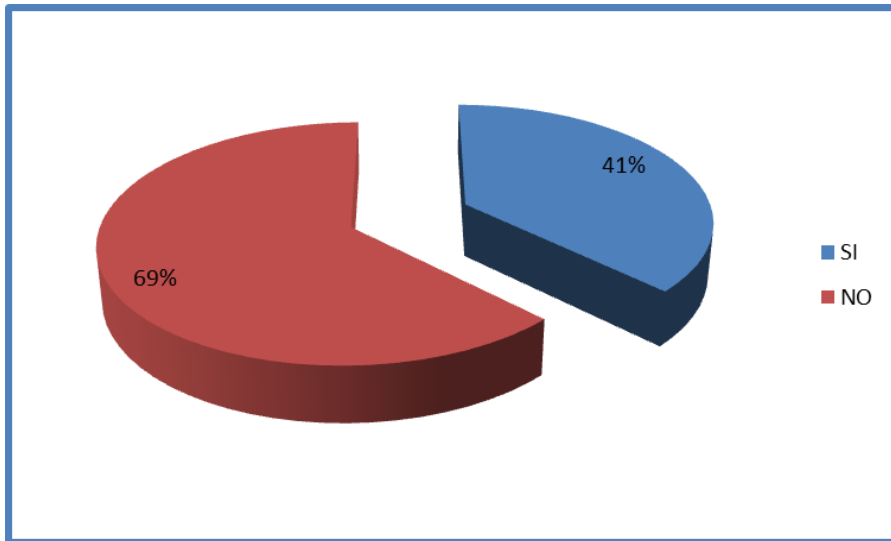
**2. ¿Estaría usted interesado en una asesoría financiera para el manejo de un portafolio de inversión?**



*Gráfica 2. Encuesta - Interés sobre asesoría para acceso a portafolio de Inversión.*

Fuente: Elaboración propia.

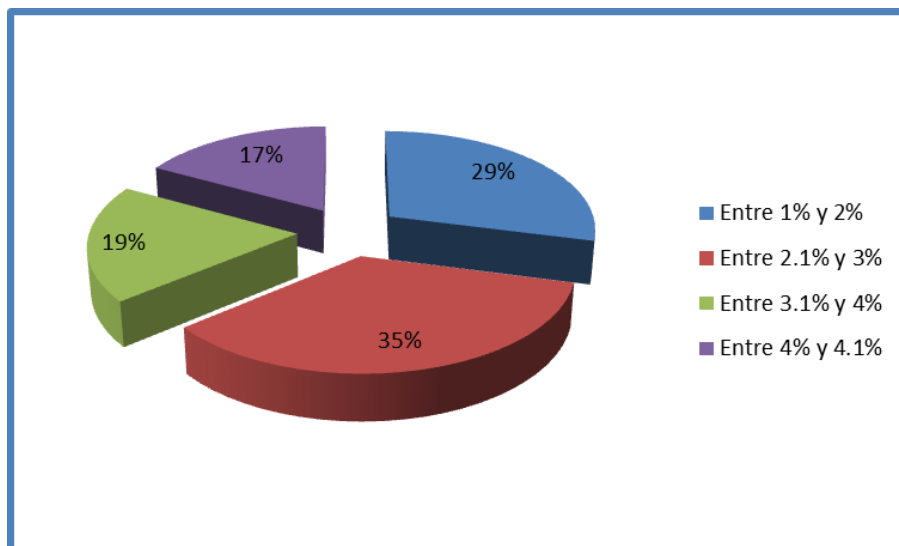
**3. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un 3% sobre la asesoría financiera para la adquisición de un crédito financiero sobre el monto desembolsado?**



*Gráfica 3. Encuesta - Disposición para pago del 3% sobre monto desembolsado.*

Fuente: Elaboración propia.

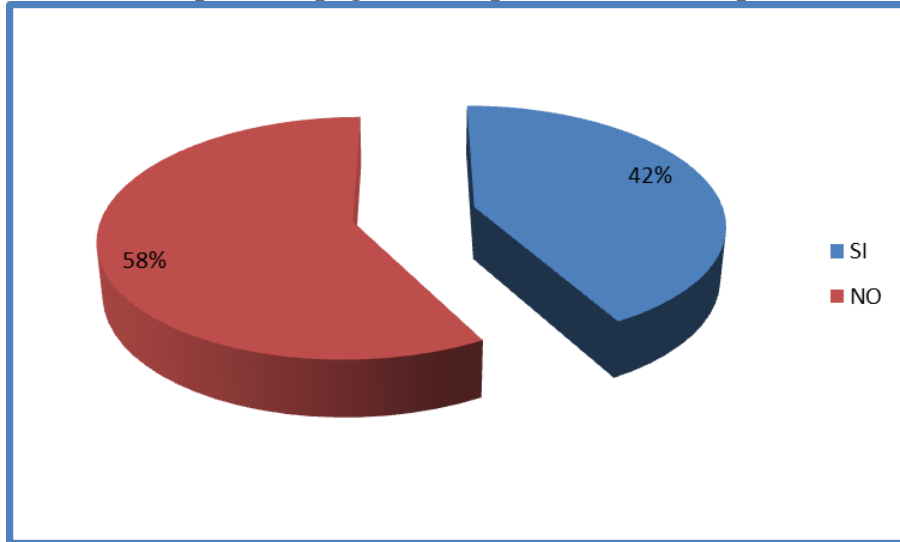
**4. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por la asesoría financiera para crédito?**



*Gráfica 4. Encuesta - Escala de precio estimado por la asesoría.*

Fuente: Elaboración propia.

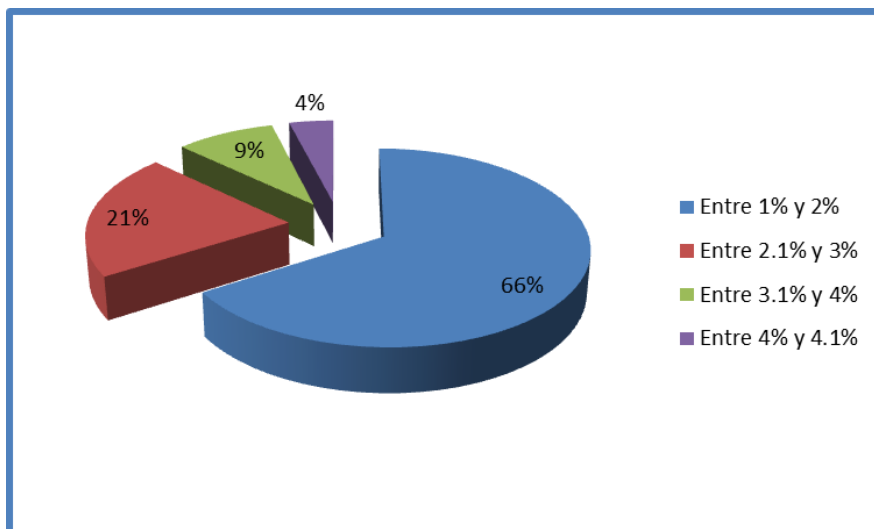
**5. ¿Estaría usted dispuesto a pagar el 2% por asesoría en el portafolio de inversión?**



*Gráfica 5. Encuesta - Disposición de pago del 2% por Portafolio de Inversión.*

Fuente: Elaboración propia.

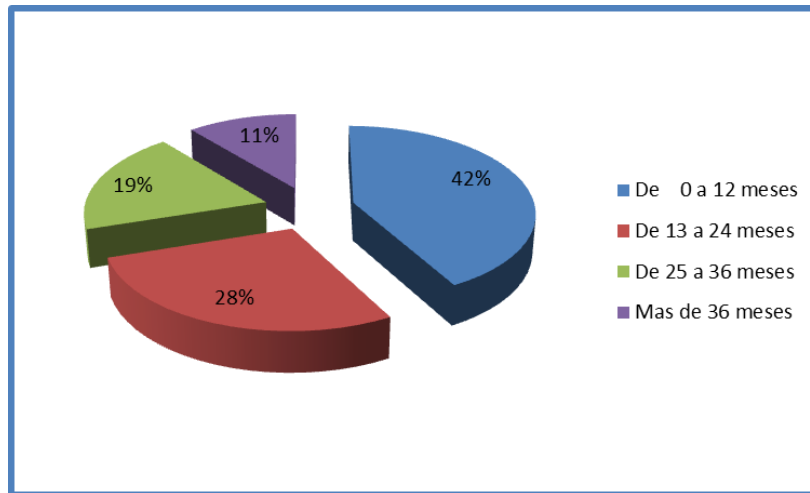
**6. ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por la asesoría financiera para portafolio de inversión?**



*Gráfica 6. Encuesta - Escala de precios sobre el Portafolio de Inversión.*

Fuente: Elaboración propia.

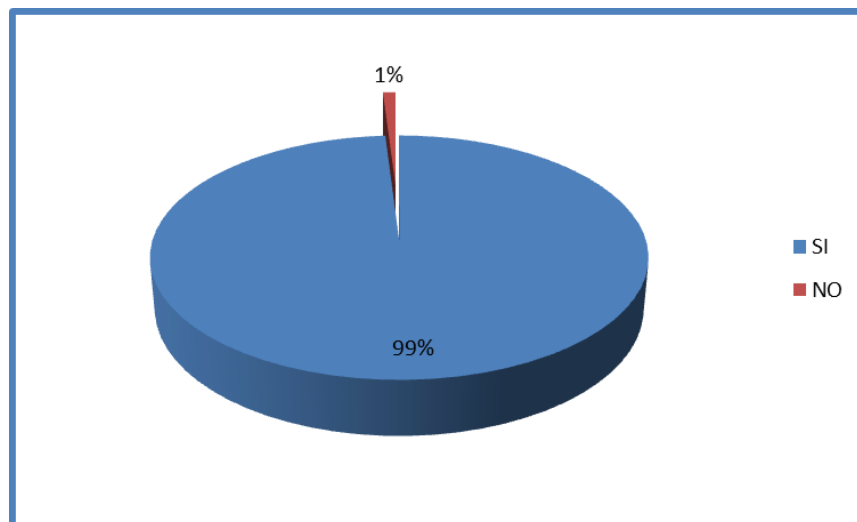
**7. ¿Cuándo fue la última vez que accedió a un crédito?**



**Gráfica 7. Encuesta - Escala de tiempo de acceso al último crédito.**

Fuente: Elaboración propia.

**8. ¿Su empresa tiene más de dos años de constitución y actividad en el mercado?**

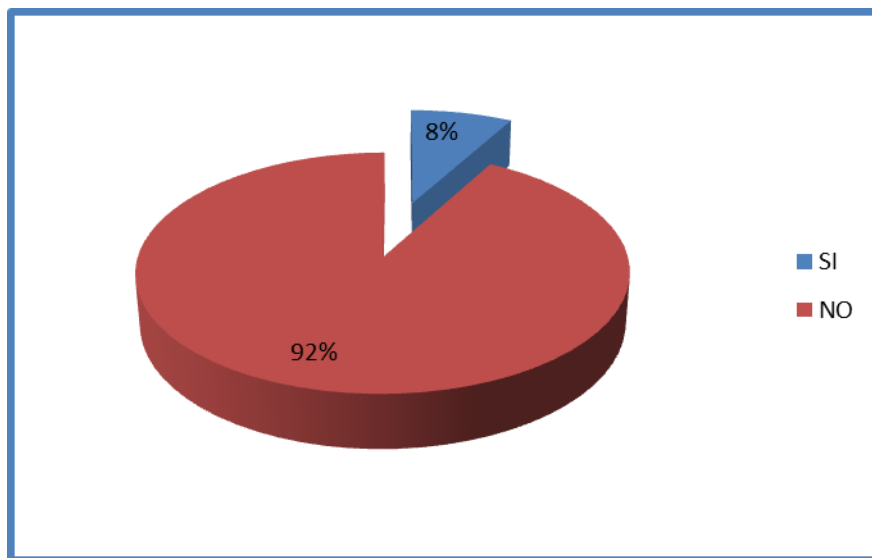


**Gráfica 8. Encuesta - Constitución superior a 2 años.**

Fuente: Elaboración propia.



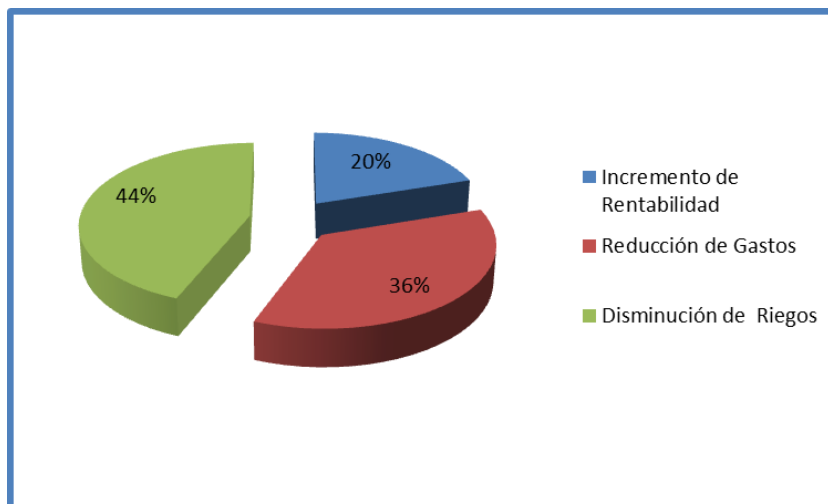
**9. ¿Tiene su empresa obligaciones tributarias pendientes de pago?**



*Gráfica 9. Encuesta - Obligaciones Tributarias Pendientes.*

Fuente: Elaboración propia.

**10. ¿Qué busca usted en un servicio de asesorías financieras?**



*Gráfica 10. Encuesta - Características buscadas en el servicio.*

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones**

Revisadas las encuestas podemos deducir que se tiene una buena percepción de la necesidad del servicio, tanto que se muestra un 70% de interés, y el rango de tiempo de solicitud de créditos muestra una temporalidad menor a doce meses en un 42%, porcentaje importante que nos indica que la posibilidad de requerir el servicio es alta.

Estas encuestas también determinaron que no es viable ofrecer el servicio con un valor de cobro por rangos porcentuales, ya que en caso de no obtener el objetivo de la consulta, estaríamos hablando de una pérdida de la inversión en tiempo realizada para dicho estudio. Por lo tanto se van a evaluar rangos de valores dependiendo del tamaño de la empresa.

## **3. 3 DEFINICION DEL MERCADO**

### **3. 3. 1 SEGMENTACIÓN**

Dada la naturaleza de la actividad en la que se encuentra ubicado el servicio de asesoría financiera, se establece que pertenece a actividades de servicios profesionales, las cuales durante los últimos años han tomado fuerza dentro de la representación sectorial tanto del país como de la ciudad de Bogotá.

En el boletín técnico de la Encuesta Anual de Servicios 2015 –EAS 2015– emitido por el DANE, se informa que se evaluaron 5.266 empresas contempladas bajo esta clasificación, de las cuales el 660 corresponden al 12% y son actividades profesionales, científicas y técnicas, 1.126 son el 21% dedicadas a actividades de empleo, seguridad, e investigación

privada, servicios a edificios, 777 son el 14,7% de servicios de salud, y 495 son el 9% por alojamiento, siendo las mencionadas anteriormente, las más relevantes de este segmento.

En el informe emitido por la superintendencia de sociedades sobre la variación porcentual del PIB por actividad para los años 2014 - 2015, se observó un aumento significativo en el sector de los servicios financieros, de intermediación aduanera e inmobiliarios del 4,3%, de comercio restaurante y hoteles del 4,1% y de construcción 3,9%, principalmente.



**Gráfica 11. Variación porcentual del PIB por actividad económica 2014-2015.**

Información que indica que el mercado de los servicios está creciendo de manera importante frente a las demás actividades de la nación.

Dado que el tipo de servicios que ofrecemos es generalizado, se ha segmentado únicamente de manera geográfica, cubriendo todas las actividades económicas y sin excluir ningún tipo de organización jurídica.

### 3.3.2 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA

En cuanto al segmento geográfico, se ha decidido segmentar únicamente la zona de Bogotá, esto con el fin de reducir el mercado potencial y enfocar los esfuerzos hacia una zona en particular.

Para el segmento demográfico se han considerado aquellas que califican por su tamaño como pequeñas y medianas empresas, sin importar su organización jurídica.

Las disposiciones normativas que regulan las pymes en Colombia, están dadas por la Ley 590 de 2000 (art 2) la cual ha sido modificada por la ley 905 de 2004 y Ley 1111 de 2006, en las cuales se hace referencia a la clasificación de las empresas como micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. Dicha clasificación se establece en razón a la cantidad de empleados y al valor de los activos totales dados en salarios mínimos mensuales legales vigentes - SMMLV, así:

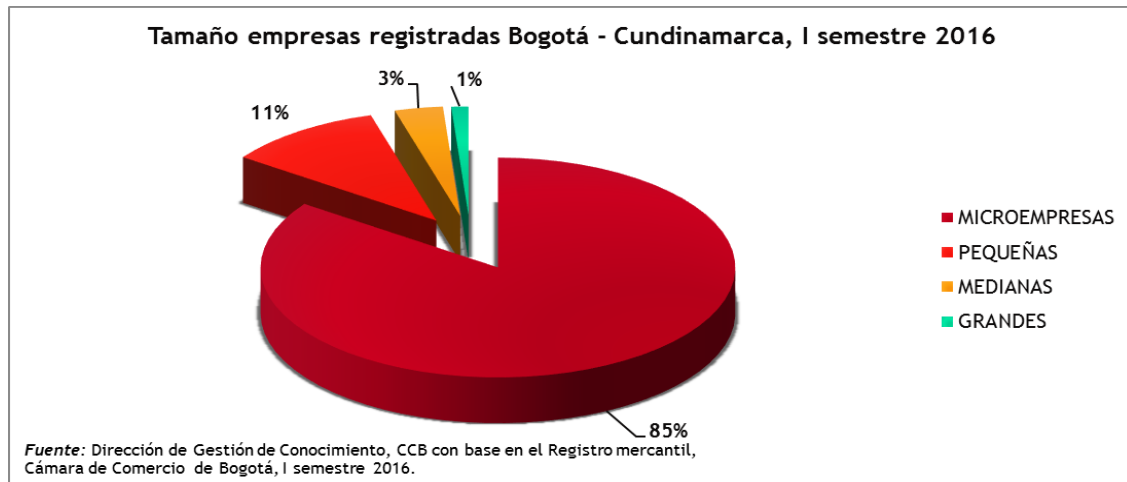
**Tabla 4.**

#### *Clasificación de las empresas por tamaño en Colombia*

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES (SMMLV)	PERSONAL
<b>Microempresa</b>	Hasta 500 (\$ 368.868.500)	< 10
<b>Pequeña</b>	Superior a 500 y hasta 5000 (\$3.688.585.000)	Entre 11 y 50
<b>Mediana</b>	Superior a 5000 y hasta 30.000 (\$ 22.131.510.000)	Entre 51 y 200
<b>Grande</b>	Superior a 30.000 (\$ 22.121.510.000)	>200

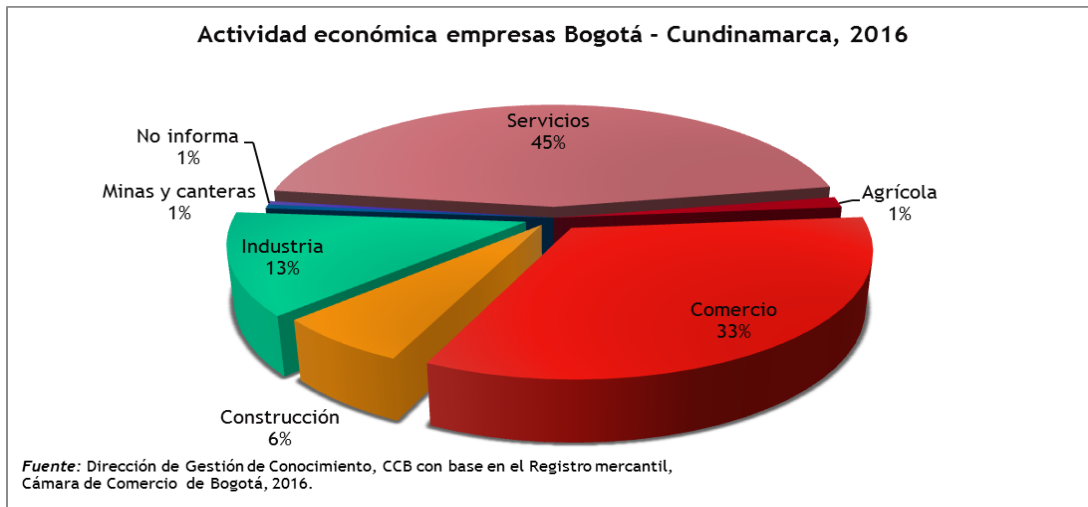
Fuente: Elaboración propia

Según el informe de Cámara de Comercio de Bogotá, expresado en tablero de indicadores de Bogotá y Cundinamarca V 2017-1, las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá se encuentran distribuidas de acuerdo a su tamaño de la siguiente manera.



**Gráfica 12. Clasificación de Empresas - tamaño registradas Bogotá-c/marca a Jun/2016.**

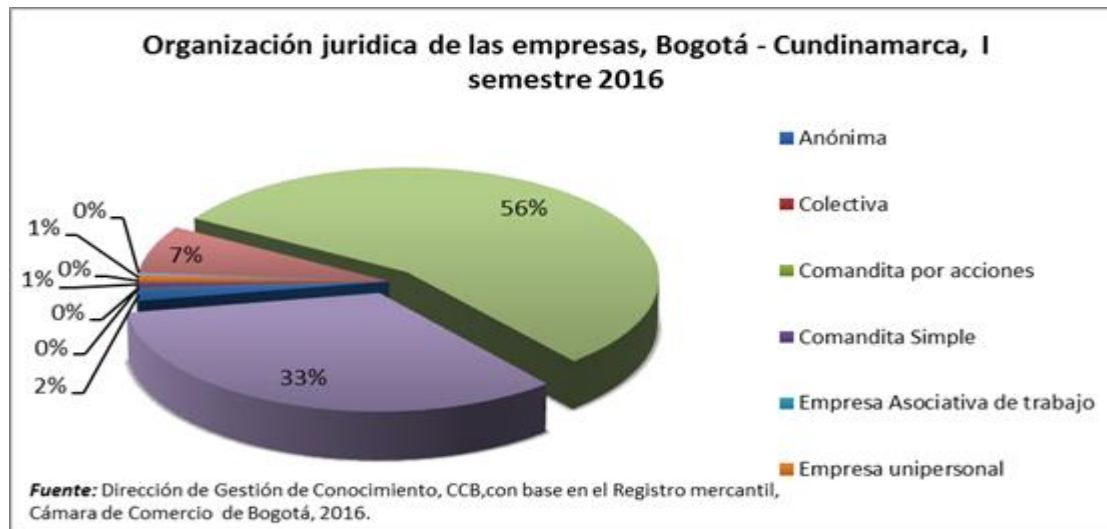
Siendo el segmento de microempresas el más significativo con un 85%, y la porción objeto de estudio de pequeñas empresas con 11% y medianas empresas con 3%, totalizando así un 14%.



**Gráfica 13. Distribución de Empresas por actividad económica de Bogotá – C/marca a jun/2016.**

Siendo el sector de servicio el más representativo con un 45%.

Como punto de observación estas empresas se encuentran organizadas jurídicamente de la siguiente manera:



**Gráfica 14. Organización Jurídica de las empresas de Bogotá – C/marca a Jun/2016.**

### 3. 3. 2 POBLACIÓN, MERCADO POTENCIAL, MERCADO DISPONIBLE Y MERCADO META

Teniendo en cuenta la información generada por la Cámara de Comercio de Bogotá y las proyecciones esperadas para la penetración del mercado, tenemos:

**Población:** Comprende el total de empresas creadas y renovadas ante la Cámara de Comercio de Bogotá hasta junio de 2016, y que se clasifican como pequeñas y medianas empresas.

**Mercado Potencial:** Es aquella población que tiene la necesidad del servicio y que está interesada en adquirirlo.

**Precio:** Es el porcentaje del mercado potencial que tendría los medios financieros necesarios para adquirir dicho servicio.

**Acceso:** De esa nueva porción de mercado, porcentualmente a que porción le vamos a dirigir toda la atención y oferta del servicio.

**Mercado Disponible:** Es aquel que queda después de haber depurado la caracterización anterior y que nos da una muestra mucho más reducida sobre la cual poder trabajar.

**Mercado Meta:** Es aquel que se selecciona del disponible para dirigir todo su plan de marketing, planteando un porcentaje del mismo sobre el cual se hacen las proyecciones económicas. Tiene que ser un estimado bastante aterrizado y que permita su cumplimiento.

Planteadas estas variables, tenemos la siguiente matriz de cálculo sobre nuestro sector:

Tabla 5.

**Empresas s/n actividad económica y tamaño en Bogotá-C/marca a Jun/2016.**

1. Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá-Cundinamarca (municipios CCB)*, según actividad económica, enero - junio de 2016					
ACTIVIDAD ECONOMICA	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	Total
NOINFORMA	1.540	42	15	6	1.603
A. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.060	1.025	580	130	4.795
B. Explotación de minas y canteras	1.083	330	223	196	1.832
C. Industrias manufactureras	39.175	4.652	1.221	513	45.541
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	251	38	28	43	360
E. Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1.672	117	37	25	1.851
F. Construcción	16.534	3.549	1.410	510	22.003
G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	103.750	9.141	2.487	792	116.170
H. Transporte y almacenamiento	7.927	1.744	515	191	10.377
I. Alojamiento y servicios de comida	24.713	740	159	64	25.676
J. Información y comunicaciones	11.334	1.620	424	175	13.553
K. Actividades financieras y de seguros	5.589	1.033	538	390	7.550
L. Actividades inmobiliarias	7.354	3.902	1.672	434	13.362
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	30.794	5.692	1.199	298	37.983
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	11.924	1.956	621	182	14.683
O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	135	11	4	8	158
P. Educación	4.789	440	74	10	5.293
Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	5.980	889	192	69	7.129
R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	6.339	333	53	25	6.750
S. Otras actividades de servicios	11.994	184	36	16	12.230
T. Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	30	1			31
U. Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	1				1
<b>Total</b>	<b>295.957</b>	<b>37.419</b>	<b>11.488</b>	<b>4.077</b>	<b>348.941</b>
			<b>48.907</b>		

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Enero - junio de 2016.

Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB.

\* Las estadísticas incluyen las empresas en el Registro Mercantil de la CCB para Bogotá y 59 municipios de la jurisdicción en Cundinamarca.



**Tabla 6.*****Matriz de cálculo para la determinación de la Población***

<b>Empresas registradas y renovadas CCB 2016</b>		
Microempresas	295.957	
Peq empresas	<b>37.419</b>	Empresas objetivo a considerar dentro de la determinación de la población
Medianas Empresas	<b>11.488</b>	Empresas objetivo a considerar dentro de la determinación de la población
Grandes Emp	4.077	
<b>Total Empresas</b>	<b>348.941</b>	
<b>Determinación de la Población</b>		
	<b>Empresas</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Poblacion</b>	48.907	Total de poblacion de pequeñas, medianas empresas en Bogotá
<b>Interes</b>	70%	% de población interesada en el servicio
<b>Mercado potencial</b>	34.235	Total de población interesada
<b>Precio</b>	64%	% de población que accedería al pago del servicio
<b>Acceso</b>	25%	A que porcentaje de la muestra se tendría acceso
<b>Mercado Disponible</b>	5.478	Despues de despejar el intereses del mercado potencial
<b>Mercado Meta %</b>	3,50%	% de penetración del mercado disponible esperado
<b>Mercado Meta</b>	192	
<b>Frecuencia</b>	1	
<b>Mercado Meta</b>	192	

*Fuente: Elaboración propia según investigación de Mercado*

### 3. 4 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la determinación de la demanda del servicio, se toma como base la matriz de determinación de la población y se estima el porcentaje de introducción al mercado durante los próximos cinco años, tiempo en el que se espera llegar al 100% de introducción del mismo, sobre el estimado inicialmente como mercado meta.

**Tabla 7.*****Matriz para la determinación de la demanda***

<b>CALCULO DE LA DEMANDA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mercado Meta</b>					192
<b>% Introducción</b>	50%	70%	80%	90%	100%
<b>Demanda Total</b>	<b>96</b>	<b>134</b>	<b>153</b>	<b>173</b>	<b>192</b>
Pequeñas empresas - 77%	74	103	118	133	148
Medianas Empresas - 23%	22	31	35	40	44

\* El porcentaje se determina de acuerdo a la representación total de las empresas dentro del cuadro de población.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica que el mercado meta es de 137 empresas para el quinto año de funcionamiento, donde durante el primer año se espera obtener un 30% de introducción, logrando así 41 empresas. Para el segundo año, se espera penetrar un 20% adicional, obteniendo así un 50% del mercado meta, alcanzando 68 empresas gestionadas. Durante el tercer año, se espera conquistar otro 20%, llegando a un 70% del total esperado y completando 96 compañías, para el cuarto año, se proyecta lograr otro 10% más, sumando 123 empresas y para el quinto año, el otro 10% restante completando así el 100% del mercado meta, es decir 137 empresas.

### 3. 5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La asesoría financiera cada día ocupa un rol más importante para las medias y pequeñas empresas y por este motivo es indispensable contar con un portafolio diversificado que permita satisfacer la necesidad de nuestros clientes. No se puede pasar por alto que existe diferentes empresas que prestan estos servicios es por este motivo relevante que el producto y asesoría sea entregada y percibida con calidad y confiabilidad.

En la asesoría financiera personal hay un rol valioso en monitorear la generación de excedentes y estructurar alternativas de inversión que consideren la situación patrimonial completa del emprendedor y sus necesidades. Si bien en las etapas iniciales la persona invierte una buena parte de su patrimonio en el proyecto, eso empieza a disminuir en la medida en que este es exitoso. Asimismo, hay una necesidad creciente de brindar asesoría sucesoral y de gobierno a las empresas familiares, motivar tempranamente a los herederos, generar un espíritu emprendedor y lograr la comunión de intereses para asegurar la continuidad del legado del fundador *Portafolio* (Marzo 10 de 2015).

### 3. 5. 1 LISTA DE EMPRESAS OFERENTES

**Tabla 8.**

*Lista de empresas oferentes*

<b>EMPRESA</b>	<b>PERFIL</b>	<b>RETO</b>
<b>Everis Consulting</b>	<i>Firma especializada en Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil&amp;gas, gobiernos y salud.</i>	<i>Seguir creciendo y consolidando su presencia en Colombia. Hoy genera más de 1.400 empleos. Lograr la integración con su nuevo accionista NTT Data, que la convierte en la sexta compañía en ventas de servicios IT a nivel global.</i>
<b>Amrop</b>	<i>Firma especializada en búsqueda (procesos de selección; talent intelligence), evaluación y selección de ejecutivos de alto nivel, desarrollo organizacional (evaluación diagnóstico; herramientas de desarrollo; leadership assessment), consultoría a Juntas Directivas, coaching y transición de carrera.</i>	<i>Mayor cubrimiento regional y crecimiento superior al 10%.</i>
<b>KPMG</b>	<i>Comenzó operaciones en Colombia en 1952, prestando servicios de auditoría, impuestos y asesoría gerencial. En la actualidad es una de las más reconocidas firmas de asesoría en el país, con un importante portafolio de clientes nacionales y multinacionales que atienden con más de 950 profesionales. Actualmente atiende cerca de 600 clientes, nacionales y del exterior, en los sectores de banca, seguros, manufactura, industrial, automotor, comercio, alimentos y bebidas, transporte, salud, telecomunicaciones y gobierno, entre otros.</i>	<i>Duplicar la operación para el año 2018, focalizados en su oferta de servicios, con profesionales de alto desempeño</i>
<b>Deloitte</b>	<i>Es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo. Su portafolio es parte de una operación internacional, con presencia en 150 países y con más de 200.000 profesionales, que le permite tener conocimiento en todas las industrias. Gracias a ello, direccionan a sus clientes y los diferencian de sus competidores.</i>	<i>Ser una organización proactiva e innovadora, enfocada en la solución de las necesidades de los clientes, dando una perspectiva tanto global como de industria, con capacidad de movilizar recursos a nivel mundial sin generar desventaja económica; ofrecer soluciones integrales end</i>

		<i>to end, y servicios contra resultados, así como desarrollar proyectos exitosos que combinan recursos propios y de terceros.</i>
<b>Meritum Consulting</b>	<i>El grupo Meritum Consulting cuenta con más de 13 años de experiencia en consultoría empresarial y banca de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Sus socios fueron miembros de las firmas Stern Stewart &amp; Co –NYC, una consultora internacional que desarrolló el concepto de Value-Based Management y EVA– y Santander Investment, banca de inversión del Grupo Santander.</i>	<i>Fortalecer su presencia en Latinoamérica.</i>

Fuente. Elaboración propia

### 3. 5. 2 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS

**Tabla 9.**

***Empresas oferentes y sus características cualitativas***

<b>EMPRESA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Everis Consulting</b>	<i>Es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, y outsourcing.</i>	<i>Su portafolio es global y no se encuentra sectorizado, adicional sus costos son elevados.</i>
<b>Amrop</b>	<i>Una firma especializada en Consultoría en Gestión Humana y en especial en la búsqueda, evaluación y selección de directivos y ejecutivos para empresas de Colombia y el mundo.</i>	<i>Su portafolio esta sectorizado en el segmento de Gestión Humano.</i>
<b>KPMG</b>	<i>Una firma focalizada en auditoría, impuesto, asesorías y servicios legales.</i>	<i>Empresa global enfocada en un segmento diferente al Mercado de las pequeñas y medianas empresas.</i>

<i>Deloitte</i>	<i>Una firma enfocada en auditoría, servicio legal y su producto diferencial “gestión humana, estrategia-operaciones y tecnología”</i>	<i>Esta empresa no cuenta con un portafolio de asesoría financiera su enfoque es más contable y jurídico.</i>
<i>Meritum Consulting</i>	<i>Definimos una adecuada estructura financiera que permita apalancar de manera sólida el plan de negocios. Bajo la filosofía del valor, una estrategia financiera robusta debe considerar de forma integral el nivel de endeudamiento, la política de dividendos y el manejo de los excedentes de efectivo.</i>	<i>Su enfoque se encuentra dirigido en asesoría de inversión, más que en acompañamiento para estructuración de financiación y reducción de costos financieros.</i>

Fuente: Elaboración propia

### 3. 6 ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia está enfocada en ofrecer a los clientes un portafolio que permita cumplir sus expectativas, en el cual el cliente sienta que a través de nuestro servicio de asesoría cuenta con las herramientas para realizar una evaluación más objetiva frente a la toma de decisiones financieras, de inversiones, de estructura y proyección frente a sus proyectos a largo plazo.

La compañía se enfocará en los sectores de servicio, industria y comercio, donde desde la gerencia comercial se ha diseñado un cronograma de planificación que permita según el sistema de comunicación más habitual del cliente hacer presencia, esto con el fin de dar a conocer nuestro portafolio a cada uno de los clientes bajo las tres herramientas principales que tomaremos de comunicación “presencial, correo y telefónica”.

Se ha tomado como punto de referencia y valor agregado de la compañía la base de clientes con que se cuenta; información aportada por la gerencia comercial que permite realizar un contacto directo con los clientes.

De manera adicional y como estrategia comercial se ha decidido generar un incremento del 10% a partir del segundo año, basados en el crecimiento del sector financiero, teniendo en cuenta que es el sector reflejo del crecimiento financiero del mercado objetivo.

### **3. 6. 1 PRODUCTO**

Se ha diseñado un portafolio que permite podernos ajustar a sus necesidades en cuanto asesoría financiera y evaluación de empresa se refiere. Nuestra prioridad la satisfacción del cliente, a quien acompañaremos en el diseño de un producto justo a su medida.

**Valoración de Empresa.** Lo acompañamos en una valoración exhaustiva de su empresa evaluando indicadores financieros, hasta la valoración de flujos de caja y proyecciones.

**Orientación financiera para Inversionistas.** Es una asesoría integral, objetiva, donde se busca acompañar al cliente en inversiones, para que según su interés, se pueda medir el riesgo y se logre la mejor alternativa.

**Elaboración de Planes de Negocio.** Ofrecer a nuestros clientes diferentes alternativas de financiación e inversión que genera los mayores rendimientos y a su vez lo menores costos financieros.

**Estructuración de Créditos.** Lo que logrará que sus informes y reportes financieros se encuentren organizados y estructurados frente a lo requerido por las entidades, consiguiendo aprobación en los cupos para la inyección de capital que su actividad económica requiere.

### 3. 6. 2. PRECIO

Cuando se habla de precio en esta línea es muy difícil determinar una tarifa específica ya que cada empresa requiere un análisis diferente e individual. Teniendo en cuenta cuales son esos requerimientos no solo en la línea de asesoría sino en la estructura y tipo de empresa, se levanta el precio de dicho servicio.

**Tabla 10.**

*Tabla de estimación de precios*

<i>TIPO EMPRESA</i>	<i>RANGO MLMV</i>	<i>ASESORIA FINANCIERA</i>	<i>ESTRUCTURA CREDITOS</i>	<i>OTROS</i>
<i>PEQUEÑA</i>	<i>501 - 5000</i>	<i>\$ 2.0 MM - \$ 2.5 MM</i>	<i>\$ 2.0 MM - \$ 2.5 MM</i>	<i>\$ 2.0 MM - \$ 3.5 MM</i>
<i>MEDIA</i>	<i>5.001 -30.000</i>	<i>\$ 2.5 MM - \$ 3.5 MM</i>	<i>\$ 2.5 MM - \$ 3.5 MM</i>	<i>\$ 2.0 MM - \$ 3.5 MM</i>

Fuente: Elaboración propia. Los precios NO incluyen IVA.

### 3. 6. 3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Esta actividad generalmente se maneja por vinculación directa a través de contacto presencial y venta directa. Sin embargo también es apoyado por las páginas web y las redes sociales. Otra herramienta que es de gran apoyo para este sector son los seminarios y congresos que se realizan entre organizaciones del mismo sector donde se busca alianzas y relaciones futuras de negociación, así como capacitaciones que buscan fortalecer el sector.



Esto es convocado y acompañado por organizaciones de control como la Superintendencia Financiera, la ASOBANCARIA y el Banco de la Republica.

Nuestra publicidad se realizará de forma directa en cada una de las visitas en la cual se entregará un brochure de nuestro portafolio, donde al final se encontrarán nuestros datos de contacto. De manera adicional enviaremos a nuestros principales clientes emails de nuestra empresa con expectativas de lo que nuestro portafolio les puede ofrecer.

Los medios de comunicación que utilizaremos serán: Internet a través de links publicitarios que direccionarán a los consumidores a nuestra página web en la cual podrán obtener toda la información de la compañía.. De manera adicional haremos presencia en las redes sociales más comunes como Facebook, Twitter y LinkedIn, telefonía móvil y correos electrónicos con ofertas comerciales. Deben definir los gastos.

#### **3. 6. 4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Teniendo en cuenta que nuestra compañía ofrece servicios de asesoría personalizada y especializada, no se considera que requiera canales de distribución, sino que se hace de manera directa.

Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas y a los avances en medios de comunicación el servicio se iniciará con contacto telefónico el que permitirá ese primer acuerdo, seguido posteriormente por visita presencial con la finalidad de una venta personal

La distribución directa se hará a través de esa visita presencial y de la plataforma de internet/página.

### 3. 7. PROYECCIÓN DE VENTAS

A continuación, se plantea tabla de proyección de ventas para los primeros 5 años.

**Tabla 11.**

*Proyección de Ventas año 1 – 5*

PROYECCION DE VENTAS					
Incremento Anual/Precios	0%	10%	10%	10%	10%
AÑO	1	2	3	4	5
<u>Cientes Pequeña Empresa</u>	74	103	118	133	148
Vr Consultoria	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.328.000	3.661.000
Vr. Ventas	184.526.000	284.170.000	357.243.000	442.154.000	540.440.000
<u>Cientes Mediana Empresa</u>	22	31	35	40	44
Vr Consultoria	3.900.000	4.290.000	4.719.000	5.191.000	5.710.000
Vr. Ventas	85.984.000	132.416.000	166.466.000	206.005.000	251.780.000
<b>Total Ventas</b>	<b>270.510.000</b>	<b>416.586.000</b>	<b>523.709.000</b>	<b>648.159.000</b>	<b>792.220.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4. ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

**Contacto con el cliente:** Un punto importante en el proceso de servicio de asesoría financiera, es obtener de manera acertada el contacto con el cliente, por oferta propia según labor virtual y telefónica, y/o por contacto directo de parte de cliente, concluyendo así que se tiene interés en la propuesta de servicio.

**Obtener información de la empresa:** Es indispensable contar con todo tipo de información de la compañía a la cual se le va a asesorar, teniendo especial énfasis en la que corresponde al objeto de consulta para así contar con el panorama del funcionamiento de la compañía y generar las bases requeridas para levantar cualquier tipo de diagnóstico.

**Generar diagnóstico:** Según el requerimiento presentado por el cliente y de acuerdo a la recopilación de la información, se genera un diagnóstico que propone las acciones a seguir.

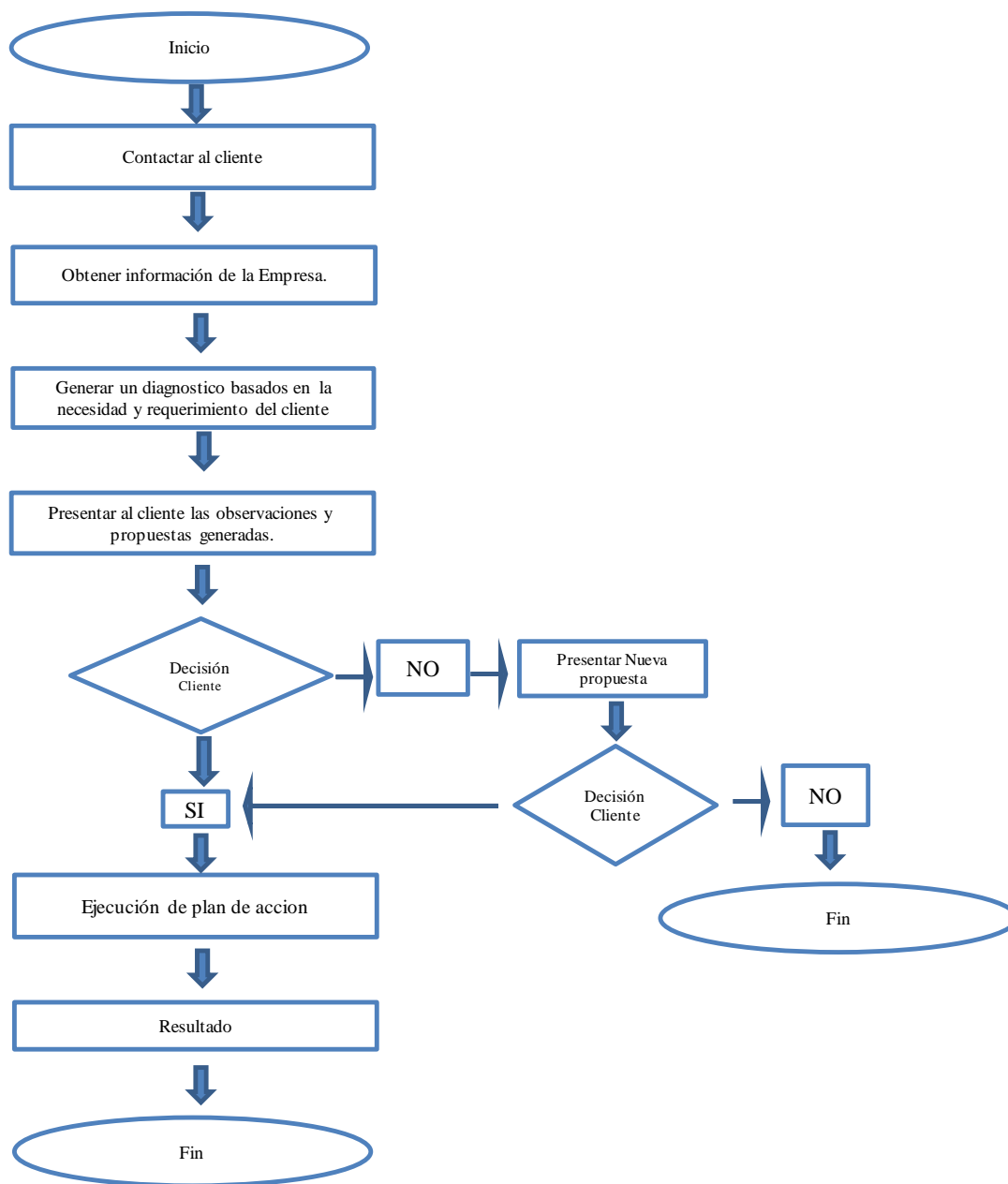
**Presentar al cliente las observaciones** Como desarrollo del diagnóstico se presenta un informe al cliente, en el cual se explica de manera detallada las observaciones y sugerencias generadas del análisis de la información.

**Decisión del cliente** En este punto, se espera la decisión del cliente sobre la aceptación o no de las propuestas emitidas. De darse una respuesta negativa “NO”, se prepara nuevamente información y se presenta una nueva propuesta. Pero si es una respuesta positiva “SI”, se programa la ejecución del plan de acción.

**Ejecución del plan de acción:** Si la respuesta es afirmativa, se pone en marcha el plan de acción presentado en la propuesta/diagnostico.

**Evaluación de Resultados.** Después de aplicado el plan se busca recopilar información con los resultados esperados y los obtenidos, generando así un indicador de productividad.

**Cierre de Proyecto.** Se da por terminado el objeto de la consultoría y se busca mantener relaciones a largo plazo.



**Gráfica 15. Diagrama de flujo de Asesoría Financiera**

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. RECURSOS

Los recursos comprenden todos los bienes materiales, tecnológicos, financieros y humanos que requiere la organización para alcanzar sus objetivos y generar servicios de buena calidad y alta competencia. El éxito se genera de la óptima administración de esos recursos, de cómo se utilicen y de la habilidad con la que se manejen.

### **Recursos Materiales**

La empresa para poder desarrollar sus actividades y brindar una atención de calidad a sus clientes, requiere de poner a disposición ciertos recursos como son:

- Oficina (en arriendo) requerida como espacio oficial de funcionamiento.
- Muebles y enseres que den armonía y funcionalidad al espacio. Hablamos de dos amoblados de oficina que contengan escritorio, biblioteca, silla gerencial, sillas auxiliares, archivador, uno para oficina de recepción y otro para la oficina de atención a clientes, que será utilizada por el profesional que lo requiera. Un juego de sala, que sirva de espera para los visitantes.
- Papelería representativa institucional.

### **Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas, puesto que son herramientas que permiten contacto en línea con los clientes y agilidad en los procesos.

- Equipo de cómputo para escritorio para la asistente/recepción.
- Dos (2) equipos portátiles para las profesionales que atiendan directamente.
- Portal/página web
- Dominio, para dirección de correo empresarial

- Tres (3) equipos celulares
- Impresora
- Portabilidad

### **Recursos Financieros:**

Son aquellos requeridos para mantener un flujo de fondos adecuado que permita manejar las obligaciones que se generen de forma constante.

### **Recursos Humanos**

El personal es un recurso muy importante para esta empresa dedicada a la prestación de servicios, ya que de ese desempeño depende el buen nombre de la firma y el éxito de sus operaciones.

Si el éxito de la organización se basa en la calidad, se debe contar con un elemento humano que la proporcione, siendo totalmente ético, capacitado y profesional.

Se requiere inicialmente:

- 1 Profesional en Contaduría Pública, con experiencia en el sector financiero.
- 1 Profesional en Contaduría Pública, con experiencia en contabilidad y administración.
- 1 Estudiante últimos semestres en contaduría pública, para prestar asistencia en la oficina.

**Tabla 12.**

*Cronograma de labores semanales*

CRONOGRAMA DELABORES SEMANALES						
DIA		1	2	3	4	5
GESTION/ DIAS		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Trabajo semanal	8:00 - 9:00	Visita Presencial	Gestión Telefónica	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual
	9:00 - 10:00	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual	Oferta virtual	Oferta virtual
	10:00 - 11:00	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual	Oferta virtual	Oferta virtual
	11:00 - 12:00	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual	Oferta virtual	Oferta virtual
	13:00 - 14:00	Gestión Telefónica	Gestión Telefónica	Gestión Telefónica	Gestión Telefónica	Gestión Telefónica
	14:00 - 15:00	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual	Gestión Virtual	Oferta virtual
	15:00 - 16:00	Gestión Virtual	Gestión Telefónica	Gestión Virtual	Gestión Virtual	Gestión Virtual
	16:00 - 17:00	Gestión Virtual	Oferta virtual	Gestión Virtual	Gestión Virtual	Gestión Virtual

Fuente: Elaboración propia.

Con este cronograma se busca poder realizar una sistemática organizada y cuantificable que permita evidenciar la gestión y el resultado efectivo de la tarea comercial. Es evidente que para poder obtener un número relevante de vinculación de clientes en nuestro portafolio de asesorías se requiere abordar dos aspectos relevantes y efectivos como son:

- La visita presencial.
- La gestión telefónica.

La gestión virtual es una herramienta de apoyo y un servicio adicional, pero es de pleno conocimiento de nuestra empresa que bajo esta gestión individual sin acompañamiento presencial o telefónico no se obtendrá el resultado esperado.

Este tiempo es distribuido entre el trabajo de consecución de clientes y trabajo de campo ya para desarrollo de asesoría.

El cálculo de tiempos y costos se puede observar con más detalle en la Tabla No 27.



### 4.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO /CAPACIDAD

Para la determinación del tamaño, primero se va a estimar la duración del servicio, teniendo en cuenta un tiempo de desplazamiento, la visita inicial, la de recopilación de información, el tiempo de análisis de la misma, la generación del informe escrito con su socialización y/o ejecución.

Arrojando lo siguiente:

**Tabla 13.**

*Cálculo de tiempo por actividades*

<b>ACTIVIDAD GENERAL</b>	<b>ESTIMADO HORA</b>
Desplazamiento	8
Visita inicial de contacto	4
Recopilación de información	6
Análisis de Información	8
Generación del diagnóstico	4
Ejecución	4
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>
Horas requeridas en la atención de un cliente ya vinculado	

Teniendo en cuenta el tiempo estimado para cada el servicio completo a un cliente, se puede calcular la capacidad así:

**Tabla 14.*****Cálculo de Capacidad***

<b>Tiempo de capacidad</b>	<b>Horas</b>
Horas Diarias laborales	8
Horas semanales laborales	40
Horas disponibles al mes	160
<b>Horas disponibles al mes/ dos asesores</b>	<b>320</b>
Cientes meta mes	9
Tiempo empleado en un cliente	34
<b>Total de Horas Invertidas en atención a clientes</b>	<b>306</b>
Horas disponibles para mercadeo	14

Fuente: Elaboración propia.

Según el cálculo de capacidad encontramos que según las horas estimadas de inversión para cada cliente, se pueden atender 8 clientes mensuales.

Teniendo en cuenta que los meses de diciembre y enero son trabajados por las empresas a media marcha, se calcula sobre once meses al año, consiguiendo así

#### **4.3.1. UNIDAD DE MEDIDA**

El tipo de medición para este negocio está dado en unidades, es decir cantidad de clientes disponibles, cantidad de clientes atendidos.

#### **4.4. LOCALIZACIÓN**

Nuestra empresa tendrá una oficina de atención al público ubicada en la Calle 65 No 8-73, esta sede se instalará con el fin de poder ofrecer a nuestros clientes una alternativa en

caso de que requieran asistir para una asesoría, oficina que se adecuara en el apartamento de una de las socias con el fin de reducir gastos administrativos.

Sin embargo, el enfoque de servicio de una compañía como esta, permite que sean los consultores quienes visiten a los clientes de forma presencial y evita que el cliente deba realizar desplazamientos, esto adicionalmente garantiza a la compañía el poder blindar, ya que con dicha visita se puede evidenciar la veracidad de la compañía a través de la inspección ocular.

De manera adicional y con el fin de abordar un mayor volumen de clientes se utilizarán dos herramientas adicionales para poder abordar a nuestros clientes “página web y servicio de tele mercadeó”.

#### **4.4.1. ASPECTOS RELEVANTES**

La compañía se enfocará en la visita presencial y las herramientas adicionales antes mencionadas serán nuestra página web y la atención telefónica. Lo más relevante para poder abordar a los clientes será el cronograma de visitas y el seguimiento que se realizará de la misma, esto con el fin de poder realizar una sistemática diaria para poder llegar al objetivo de mercado estimado de vinculación efectiva en aras de la rentabilidad.

##### **FACTORES:**

**Medios y Costo de Transporte.** La ubicación esta dad en un sector intermedio de Bogotá donde existen diferentes vías de acceso, lo que permite facilitar el desplazamiento y reducir los costos generados por el mismo.

**Factores de Seguridad.** La oficina se encuentra en la zona de chapinero una de las localidades más importantes y relevantes, teniendo en cuenta que en esta zona se encuentra un amplio cubrimiento de la actividad financiera, empresarial y comercial de Bogotá.

Por lo que entre otros factores el de la seguridad es un agente principal para el desarrollo de todas las actividades que se adelantan en este punto de la ciudad, la localidad cuenta con una estación de policía y nueve Centros de Atención Inmediatas (CAI) que se encuentran ubicados en los barrios de más recurrencia como Chapinero, Lourdes, Chile, Country, Estadero, Oxi, Rosales, Granada y Calera (Papiro, 2017).

**Disponibilidad de Suministros.** Para la compañía no existe un suministro de materia prima indispensable que impida el funcionamiento normal de la operación ya que se trata de una empresa de servicios, sin embargo, la sede se encuentra en una zona que permite tener cubierta cualquier necesidad prioritaria que se pueda presentar.

**Cercanías al Mercado.** Bajo los servicios que la compañía requiere para poder cubrir las necesidades propias y de nuestros clientes, se cuenta cerca con los siguientes establecimientos relevantes como son:

- Cámara de Comercio Sede 67 con 7
- Dian – Sede 75 con 15
- Super CADE – Sede 53 con 13
- Notaria 65 – Calle 67 con 6
- Notaria 33 – Calle 56 con 7
- Zona Financiera – Calle 72 entre carrera 7 – 11

- Restaurante Zona G – Calle 66 – 72 entre carrera 4 - 9

#### 4.4.2. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

**Tabla 15.**

*Calificación de alternativas*

ALTERNATIVAS	ZONA				
	SUR	CENTRO	CHAPINERO	USAQUEN	SUBA
Medios y costo de transporte	2,50	3,00	4,80	3,80	3,90
Factores de seguridad	4,00	2,50	4,00	4,50	3,80
Disponibilidad de suministros	3,80	4,50	4,50	4,50	4,00
Cercanías al mercado	3,50	4,50	4,50	4,50	4,00
	<b>13,80</b>	<b>14,50</b>	<b>17,80</b>	<b>17,30</b>	<b>15,70</b>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla de calificación de alternativas, según los factores escogidos, obtenemos un 17.8% en la zona de Chapinero, razón por la cual es la opción escogida para la ubicación.

#### 4.5. INVERSIONES Y COSTOS

##### 4.5.1. INVERSIONES

La inversión más relevante se realizará en hardware con la compra de equipos de cómputo y un software de la Empresa “Aranda Software” el cual permitirá realizar un control de la gestión de tele mercadeo y adicional alimentar la base de datos de clientes “información relevante” para la ejecución de la actividad.

Con la instalación de esta plataforma virtual, se realizará la alimentación de base de datos requerida para la gestión de mercadeo, donde los futuros clientes adelantaran la información tanto de su organización como del servicio que están solicitando, para posteriormente programar la visita y concertación del negocio. Esta misma plataforma posee el servicio de CRM (customer relationship management) que permite hacer el seguimiento de cada proyecto en cuanto a inversión de tiempo, costo y trazabilidad por cliente, con el fin de realizar el monitoreo constante tanto del servicio dentro del proyecto como el generado posventa.

El costo tanto del dominio requerido para acceder al derecho de la página [www.conasfin.com.co](http://www.conasfin.com.co), como la cuota por el alquiler de manera inicial del programa en mención es de \$400.000.

De manera adicional se adecuarán tres cubículos los cuales serán asignados a las dos socias “administrativa y comercial” y un tercero el cual será dotado para la asistente de la empresa.

#### **4.5.2. GASTOS DE OPERACIÓN**

Los implementos que se adquirirán serán: 3 computadores, 3 modulares, 3 sillas y 3 juegos de oficina “cosedora, perforadora, organizador, esferos y los requeridos para la ejecución de la actividad.

La compañía tendrá como gastos generales los siguientes:

- Mantenimiento de la Plataforma Virtual
- Arriendo, %
- Salario Básico para los cargos de administrativo, comercial y asistente.
- Papelería.
- Servicios Públicos 40% de luz, agua y administración, adicional se asumirá costo de línea telefónica e internet.
- Cafetería

#### **4.6. IMPACTO AMBIENTAL**

La actividad de nuestra compañía no genera un impacto ambiental relevante sin embargo uno de los aportes que se busca poder aportar es la reducción del uso de papel apoyados en las herramientas virtuales y en nuestra plataforma web. Herramienta que nos permitirá tener toda nuestra base computarizada y con esto reducir el uso físico de información.

## 5. ORGANIZACIONAL

### 5. 1. PLANEACION ESTRATEGICA

**Tabla 16.**

*Planeación estratégica de producto y servicio*

<u>PRODUCTO</u>
<p><b>PRODUCTO.</b> La asesoría financiera que tu empresa necesita. Solo requieres conocer nuestros servicios!!!!</p> <p><b>Portafolio.</b></p> <p><b>Valoración de Empresa.</b> Lo acompañamos en una valoración exhaustiva de su empresa evaluando indicadores importantes como EBITDA, hasta la valoración de flujos de caja y proyecciones.</p> <p><b>Orientación financiera para Inversionistas.</b> Es una asesoría integral, objetiva, donde se busca acompañar al cliente en sus inversiones, para que según su interés, se pueda medir el riesgo y se logre la mejor alternativa.</p> <p><b>Elaboración de Planes de Negocio.</b> Ofrecer a nuestros clientes diferentes alternativas de financiación e inversión que le permitan generar los mayores rendimientos y a su vez lo menores costos financieros.</p> <p><b>Estructuración de Créditos.</b> Lo que logrará que sus informes y reportes financieros se encuentren organizados y estructurados frente a lo requerido por las entidades, consiguiendo aprobación en los cupos para la inyección de capital que su actividad económica requiere.</p> <p><b>Acompañamiento a los Socios.</b> El socio es uno de los agregados más importantes de cualquier empresa ya que es quien en su mayoría respalda las operaciones de la ejecución de sus proyectos y estructura financiera de la compañía, es por eso que a la persona natural, también la acompañamos.</p>

<u>SERVICIO</u>
<p>Uno de los puntos más importantes a trabajar es la satisfacción de nuestro cliente quien es el eje de nuestro negocio.</p> <p>Es por eso que en aras de generar valor y ofrecer un servicio de calidad, diseñaremos un sistema de servicio enfocada en cuatro características esenciales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de Servicio.</li> <li>2. Modelo de Gestión.</li> <li>3. Información Permanente.</li> <li>4. Cierre del Circulo con el cliente.</li> </ol> <p>Donde se contactará al cliente posteriormente a la prestación del servicio, a través de llamada o correo. Contacto en el se generará calificación ya sea promotora o detractora, la cual será una herramienta fundamental para correcciones futuras y planes de acción frente a la calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.



### 5. 1. 1. DOFA

*Tabla 17.*

#### **DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tiempo de constitución de la compañía	Calidad de la prestación del servicio	Mercado objetivo	Competencia
Desconocimiento del servicio	Acompañamiento al cliente	Producto en Crecimiento	Informalidad del mercado
Información Incompleta entregada por nuestros clientes.	Experiencia comercial y financiera de los accionistas	Fortalecimiento del Sector Pyme	Resistencia por parte de las compañías en la utilización del servicio.
Educación Financiera	Capacidad de respuesta	Generación de Empleo	Situación Económica del país.

Fuente: Elaboración propia.

### 5. 1. 2. MISIÓN

Nuestra organización busca ofrecer un servicio de calidad, mediante la asesoría financiera que permita generar relaciones de largo plazo al satisfacer las necesidades de nuestros clientes fortaleciendo nuestro vinculo comercial directo.

### 5. 1. 3. VISIÓN

Posicionarnos en los próximos cinco años como una de las compañías de asesoría financiera más importantes del sector pyme en Bogotá, crecimiento que nos permita la generación de empleo y un aporte social a nuestra ciudad frente a nuestro acompañamiento en el crecimiento de la economía a través de las pyme.

### 5. 1. 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### OBJETIVO DE MERCADO

Actualmente las pymes en Colombia se encuentran clasificadas en tres grandes sectores, nuestro objetivo se enfoca en penetrar el mercado en un 4% del mercado potencial disponible para la ciudad de Bogotá

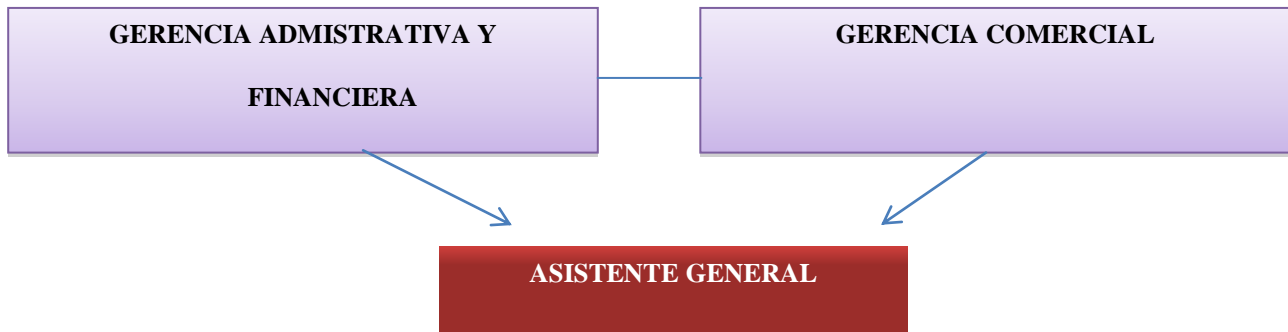
Actualmente los socios de la compañía cuentan con una base de 700 registros de los cuales se tomará el 69% para realizar la toma inicial del uno a uno como estrategia comercial bajo el siguiente esquema:

#### OBJETIVO DE CRECIMIENTO

PROFUNDIZACION CLIENTES				
Sector	Proyecto Inicial	Vis Presencial	Correo	Telefónico
Comercio	109	76	22	11
Servicios	57	40	11	6
Industria	29	20	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>106</b>	<b>38</b>	<b>21</b>

BASE TOTAL 192  
 PROFUNDIZACION INICIAL 50%

## 5. 2. EQUIPO GERENCIAL Y ORGANIGRAMA



*Gráfica 16. Organigrama.*

*Fuente:* Elaboración propia

## 5. 3. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

**Tabla 18.**

**Descripciones del Cargo**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<i>Gerente Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de generar la oferta, visita, recolección de información de los nuevos clientes.</li> <li>• Generar estrategias que permita la vinculación de nuevos clientes.</li> <li>• Realizar un cronograma el cual permita realizar un plan de trabajo enfocado en la vinculación de clientes.</li> </ul>

<b>Gerente Administrativo y Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del montaje y análisis de los clientes según su requerimiento.</li> <li>• Realizar revisión de los costos y rentabilidad de la compañía</li> <li>• Jefe Directo de la Asistente General</li> <li>• Responsable de todo lo concerniente a la parte administrativa y financiera de la compañía.</li> </ul>
<b>Asistente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es quien realiza todas las tareas operativas que se requieran en la parte administrativa.</li> <li>• Recepción</li> <li>• Generación de comunicados e informes.</li> <li>• Atención en primera línea telefónica.</li> <li>• Agenda de los gerentes “administrativo – Comercial”.</li> </ul>

#### 5. 4. INVERSIÓN Y GASTO ORGANIZACIONAL

La compañía realizará una inversión inicial de **\$ 68.566.000**, los cuales se distribuirán de la siguiente forma:

**Tabla 19.**

#### *Cuadro de Inversiones y Gastos*

<b>INVERSION INICIAL - PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
Nomina	44.166.000
Servicios	1.650.000
Transportes	1.500.000
Seguros	300.000
Gastos Legales	800.000
Plataforma /dominio	400.000
Papelera	900.000
Otros	600.000
	<b>50.316.000</b>
<b>COMPRA DE BIENES</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	18.250.000
	<b>18.250.000</b>
	<b>68.566.000</b>

## 5. 5. ASPECTOS LEGALES

### REQUERIMIENTOS LEGALES PARA EL INICIO DEL PROYECTO

Para la creación de la empresa realizamos los pasos básicos:

- Consulta de Nombre “CONASFIN SAS”
- Clasificación económica Código CIU
- Pre- RUT
- Apertura cuenta entidad Financiera
- Legalización de Rut “Emisión de Nit”
- Formulario impreso del Registro Único Tributario (RUT), diligenciado a través del portal de la DIAN que contenga la leyenda “Para trámite en Cámara”.

Presentar el original y una fotocopia del documento de identidad del representante legal.

Cuando el trámite se realice a través de apoderado, original y copia del documento de identidad del apoderado y fotocopia del documento de identidad del poderdante; original del poder especial o copia simple del poder general, junto con la certificación de vigencia del mismo expedida por el notario, cuando el poder general tenga una vigencia mayor de seis (6) meses.

- Generación de Minuta
- Radicación de Minuta en Notaria
- Registro en Cámara de Comercio

- Pago de Derecho en Cámara de Comercio –Los cuales se determinarán según la tabla registrada por Cámara de Comercio.

Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la CCB

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las sedes de la CCB.
- Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Formulario de Registro con otras entidades

Con este formulario, la CCB envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT), siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

Tenga en cuenta que estos formularios deben ser diligenciados completamente y firmados por la persona natural o representante legal. (CCB).

## **MARCO JURÍDICO**

**Objeto Social.** Realizar toda clase de trabajos de consultoría, asesoramiento, estudios sectoriales o empresariales y consultoría en el ámbito nacional. Tanto de entidades públicas

como privadas, sobre temas económicos, financieros, contables. Precio de transferencia cambiaria, sectoriales y planificación empresarial, incluyendo a consultoría y de asesoramiento relativos al diseño y mejora de todos los procesos de una empresa. Realizar o participar cualquier negocio lícito dentro y fuera del país de acuerdo a su objeto social.

## **ASPECTOS TRIBUTARIOS**

### **Impuestos Nacionales y Distritales**

En Colombia existen dos tipos de Impuestos, los nacionales que se pagan a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y los distritales que se pagan a la Secretaría de Hacienda de Bogotá (SHD).

Los impuestos que nos impactan son:

#### **Impuestos Nacionales**

- Retención en la fuente
- Retención de IVA
- Impuesto al valor agregado (IVA):
- Impuesto de Renta

#### **Impuestos Distritales (Bogotá)**

- El impuesto de Industria y Comercio
- Retención de ICA

**“Impuestos Nacionales**

Se liquidan en el portal de la DIAN y desde allí se direcciona al banco para realizar el pago.

**Retención en la fuente**

Antes de realizar un pago por prestación de servicios, honorarios, compras, arrendamientos, etc. se debe evaluar si el cliente es auto retenedor de renta (se valida en el Rut o factura), de lo contrario se debe aplicar o descontar un valor por concepto de retención en la fuente, los cuales se pagan el mes siguiente acumulando todos los conceptos.

**Retención de IVA:**

La retención de IVA se declara junto con la retención en la fuente en el mismo formulario. Al momento del pago se debe hacer un recibo de pago en bancos diferentes por este solo concepto.

Es un impuesto que se calcula a las personas naturales que NO facturan el IVA, se toma el valor del servicio o compra y se le calcula el IVA del 16% (tarifa general) y a ese valor le aplico el 15%, en la práctica es el 2,4% sobre el costo del bien o servicio. Ese monto se paga en la retención en la fuente y se toma como descontable en la declaración del IVA.

**Impuesto al valor agregado (IVA):**

Cuando se realiza una factura se debe cobrar el IVA del 19% (tarifa general), al final del bimestre, se declara el IVA generado menos el valor del IVA descontable (IVA que cobran en las compras y/o servicios que adquirió durante el bimestre).

**Impuesto de Renta:**

Es un impuesto anual, corresponde al 34% de la renta líquida que se determina de los ingresos menos costos y deducciones. Para los años siguientes, se considera un impuesto del 33%.



## **Impuestos Distritales (Bogotá)**

### **El impuesto de Industria y Comercio**

Grava el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios dentro del distrito capital. Se toman los Ingresos y se multiplica por la tarifa de acuerdo a la actividad económica que desarrolla la empresa. (Este valor es registrado dentro de los gastos de ventas, que se refleja en el Estado de Resultados).

### **Retención de ICA:**

Tiene la misma periodicidad bimestral que el Impuesto anterior ICA y los mismos vencimientos. Es el anticipo del impuesto de industria y comercio efectuado por el vendedor y descontado por el comprador en el momento de causar, pagar o abonar en cuenta, las facturas o cuentas de cobro. La empresa le aplica la Retención de ICA a personas naturales y jurídicas por concepto de actividades comerciales, industriales, financieras y de servicios. La tarifa es determinada por su actividad.

## **SEGUROS**

La compañía tomara un seguro con la empresa Mapfre Seguros.

**Seguro Multiriesgo Empresarial.** Otorga una cobertura integral y aseguradora, por la que se protege el patrimonio de la empresa y las personas que desarrollan la actividad de la misma, tanto el inmovilizado material como la cuenta de resultados, así como las posibles pérdidas patrimoniales como consecuencia de reclamaciones de terceros por los daños que pudiera ocasionarles la empresa en el desarrollo de su actividad.

**6. FINANCIERO****DEFINICION DE VARIABLES MACROECONOMICAS**

Verificando información en el periódico Portafolio, según el informe de agosto 5 de 2017, la inflación se ha mantenido en un rango del 3,4%. Para la proyección del estimado financiero de los gastos de la empresa de asesorías financieras, hemos decidido contemplar el año dos con un incremento del 4% y los años tres, cuatro y cinco con el 5%. (Periódico Portafolio, 2017).

## 6. 1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

### 6.1.1 ACTIVOS FIJOS

**Tabla 20.**

*Tabla de Activos Fijos Iniciales*

PROYECCION DE ACTIVOS FIJOS							
% Estimado de crecimiento anual			4%	5%	5%	5%	
MUEBLES Y ENSERES		AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE	CANT	VR. UNIF	VR. TOTAL				
Escritorios	2	400.000	800.000	832.000	873.600	917.280	948.468
Sillas	3	250.000	750.000	520.000	546.000	573.300	592.792
Archivadores	2	600.000	1.200.000	1.248.000	1.310.400	1.375.920	1.422.701
Sillas auxiliares	4	150.000	600.000	312.000	327.600	343.980	355.675
<i>Subtotal Año</i>			<b>3.350.000</b>	<b>2.912.000</b>	<b>3.057.600</b>	<b>3.210.480</b>	<b>3.319.636</b>
<i>Subtotal Acumulado</i>			<b>3.350.000</b>	<b>6.262.000</b>	<b>9.319.600</b>	<b>12.530.080</b>	<b>15.849.716</b>
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNIC		AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE	CANT	VR. UNIF	VR. TOTAL				
Portatil No 1	1	2.200.000	2.200.000	2.288.000	2.402.400	2.522.520	2.608.286
Portatil No 2	1	2.200.000	2.200.000	2.288.000	2.402.400	2.522.520	2.608.286
Computador escritorio No 3	1	1.500.000	1.500.000	-	-	-	-
Licencias SO-OFFICE	3	600.000	1.800.000	1.248.000	1.310.400	1.375.920	1.422.701
Impresora	1	400.000	400.000	416.000	436.800	458.640	474.234
Programa Especializado	1	4.000.000	4.000.000	-	-	-	-
Telefonos	2	100.000	200.000	208.000	218.400	229.320	237.117
Celulares	3	800.000	2.600.000	1.664.000	1.747.200	1.834.560	1.896.935
<i>Subtotal Año</i>			<b>14.900.000</b>	<b>8.112.000</b>	<b>8.517.600</b>	<b>8.943.480</b>	<b>9.247.558</b>
<i>Subtotal Acumulado</i>			<b>14.900.000</b>	<b>23.012.000</b>	<b>31.529.600</b>	<b>40.473.080</b>	<b>49.720.638</b>
<i>TOTAL AÑO</i>			<b>18.250.000</b>	<b>11.024.000</b>	<b>11.575.200</b>	<b>12.153.960</b>	<b>12.567.195</b>
<i>TOTAL ACUMULADO</i>			<b>18.250.000</b>	<b>29.274.000</b>	<b>40.849.200</b>	<b>53.003.160</b>	<b>65.570.355</b>

\* Valores proyectados a partir del segundo año con el valor de

\* Con el incremento de personal año a año, se debe invertir en activo fijos

PROYECCION DEPRECIACION						
Depreciaciones/ Año		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	5	670.000	1.252.000	1.864.000	2.506.000	3.170.000
Equipo de Computación y comunicación	3	4.967.000	7.671.000	10.510.000	8.524.000	8.903.000
<i>Total Depreciaciones año</i>		<b>5.637.000</b>	<b>8.923.000</b>	<b>12.374.000</b>	<b>11.030.000</b>	<b>12.073.000</b>
Depreciaciones/ Acumuladas						
Muebles y enseres	5	670.000	1.922.000	3.786.000	6.292.000	9.462.000
Equipo de Computación y comunicación	3	4.967.000	12.638.000	23.148.000	26.705.000	27.937.000
<i>Total Depreciaciones acumuladas</i>		<b>5.637.000</b>	<b>14.560.000</b>	<b>26.934.000</b>	<b>32.997.000</b>	<b>37.399.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo destinado para el proyecto, se genera de inversión personal por parte de los socios, representado en los recursos disponibles de efectivo, que garantice la solvencia para el cubrimiento de los gastos que se requieran para la puesta en marcha del negocio.

**CONASFIN SAS**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	50.316.000	Cuentas por pagar	-
Activos Fijos	18.250.000	<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital social	68.566.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>68.566.000</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>68.566.000</b>

Efectivo para cubrir los gastos iniciales de puesta en marcha.

Fuente: Elaboración propia

## 6. 2.PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

### 6.2.1. INGRESOS OPERACIONALES

*Tabla 21.*

#### *Ingresos Operacionales*

PROYECCION DE VENTAS					
Incremento Anual/Precios	0%	10%	10%	10%	10%
AÑO	1	2	3	4	5
<u>Cientes Pequeña Empresa</u>	74	103	118	133	148
Vr Consultoria	2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.328.000	3.661.000
Vr. Ventas	184.526.000	284.170.000	357.243.000	442.154.000	540.440.000
<u>Cientes Mediana Empresa</u>	22	31	35	40	44
Vr Consultoria	3.900.000	4.290.000	4.719.000	5.191.000	5.710.000
Vr. Ventas	85.984.000	132.416.000	166.466.000	206.005.000	251.780.000
<b>Total Ventas</b>	<b>270.510.000</b>	<b>416.586.000</b>	<b>523.709.000</b>	<b>648.159.000</b>	<b>792.220.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Se considera un incremento del 10% en precios de venta a partir del año 2.

Esta proyección esta basada de acuerdo a la dinámica del sector tal como se ve reflejado en el informe de la superintendencia financiera que se menciona en el el artículo “ Activos del sistema financiero aumenta mas de 19 billones en Enero” Revisa Dinero – El primer mes del año, el portafolio de inversiones y derivados del sistema financiero aumentó a \$667.6 billones, es decir un incremento de 9.6% con respecto a enero del año anterior.”

## 6.2.2 GASTOS POR PROPIOS DEL SERVICIO

RELACION DE GASTOS PROPIOS DEL SERVICIO					
	4%	4%	5%	5%	5%
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>Servicios</b>					
Internet, telefono,	1.800.000	1.872.000	1.966.000	2.064.000	2.167.000
Energia	1.200.000	1.248.000	1.310.000	1.376.000	1.445.000
Agua y alcantarillado	1.200.000	1.248.000	1.310.000	1.376.000	1.445.000
	<b>4.200.000</b>	<b>4.368.000</b>	<b>4.586.000</b>	<b>4.816.000</b>	<b>5.057.000</b>
<b>Seguros</b>					
Seguro multirriesgo	1.200.000	1.248.000	2.360.000	2.478.000	2.602.000
	<b>1.200.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>2.360.000</b>	<b>2.478.000</b>	<b>2.602.000</b>
<b>Gastos Legales</b>					
Registro Mercantil	500.000	520.000	546.000	573.000	602.000
Gastos Notariales	300.000	312.000	328.000	344.000	361.000
	<b>800.000</b>	<b>832.000</b>	<b>874.000</b>	<b>917.000</b>	<b>963.000</b>
<b>Depreciaciones</b>					
Muebles y enseres	670.000	1.252.000	1.864.000	2.506.000	3.170.000
Eq. Computación y comunicación	4.967.000	7.671.000	10.510.000	8.524.000	8.903.000
	<b>5.637.000</b>	<b>8.923.000</b>	<b>12.374.000</b>	<b>11.030.000</b>	<b>12.073.000</b>
<b>Otros</b>					
Papeleria	3.600.000	3.744.000	3.931.000	4.128.000	4.334.000
Suscripcion Plataforma/dominio	400.000	416.000	437.000	459.000	482.000
Otros	2.400.000	2.496.000	2.621.000	2.752.000	2.890.000
	<b>6.400.000</b>	<b>6.656.000</b>	<b>6.989.000</b>	<b>7.339.000</b>	<b>7.706.000</b>
	<b>18.237.000</b>	<b>22.027.000</b>	<b>27.183.000</b>	<b>26.580.000</b>	<b>28.401.000</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
<b>Impuestos</b>					
Industria y Comercio	2.986.000	4.599.000	5.782.000	7.156.000	8.746.000
	<b>2.986.000</b>	<b>4.599.000</b>	<b>5.782.000</b>	<b>7.156.000</b>	<b>8.746.000</b>
<b>Servicios</b>					
Plan datos	2.400.000	4.992.000	5.242.000	11.008.000	11.558.000
	<b>2.400.000</b>	<b>4.992.000</b>	<b>5.242.000</b>	<b>11.008.000</b>	<b>11.558.000</b>
<b>Otros</b>					
Transportes	3.000.000	9.360.000	15.750.000	18.900.000	18.900.000
	<b>3.000.000</b>	<b>9.360.000</b>	<b>15.750.000</b>	<b>18.900.000</b>	<b>18.900.000</b>
	<b>8.386.000</b>	<b>18.951.000</b>	<b>26.774.000</b>	<b>37.064.000</b>	<b>39.204.000</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Financieros	1.200.000	1.248.000	1.310.000	1.376.000	1.445.000
	<b>1.200.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.376.000</b>	<b>1.445.000</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>27.823.000</b>	<b>42.226.000</b>	<b>55.267.000</b>	<b>65.020.000</b>	<b>69.050.000</b>
<b>Total Gastos - Depreciación</b>	<b>22.186.000</b>	<b>33.303.000</b>	<b>42.893.000</b>	<b>53.990.000</b>	<b>56.977.000</b>

Elaboración propia

## 6.3 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 6.3.1. ESTADO DE RESULTADOS

<b>CONASFIN SAS</b>										
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS</b>										
Cifras en Pesos										
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
<b><u>Ingresos</u></b>										
Consultoria	270.510.000	416.586.000	523.709.000	648.159.000	792.220.000					
	<b>270.510.000</b>	<b>416.586.000</b>	<b>523.709.000</b>	<b>648.159.000</b>	<b>792.220.000</b>					
<b><u>Gastos de Administracion</u></b>										
Nomina	99.527.000	106.290.000	143.683.000	153.517.000	164.038.000					
Servicios	4.200.000	4.368.000	4.586.000	4.816.000	5.057.000					
Seguros	1.200.000	1.248.000	2.360.000	2.478.000	2.602.000					
Gastos Legales	800.000	832.000	874.000	917.000	963.000					
Depreciaciones	5.637.000	5.637.000	12.374.000	11.030.000	12.073.000					
Otros	6.400.000	6.656.000	6.989.000	7.339.000	7.706.000					
	<b>117.764.000</b>	<b>125.031.000</b>	<b>170.866.000</b>	<b>180.097.000</b>	<b>192.439.000</b>	<b>44%</b>	<b>30%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>
<b><u>Gastos de Ventas</u></b>										
Nomina	77.140.000	174.251.000	272.159.000	334.066.000	357.451.000					
Impuestos Industria y Comercio	2.986.000	4.599.000	5.782.000	7.156.000	8.746.000					
Servicios	2.400.000	4.992.000	5.242.000	11.008.000	11.558.000					
Otros	3.000.000	9.360.000	15.750.000	18.900.000	18.900.000					
	<b>85.526.000</b>	<b>193.202.000</b>	<b>298.933.000</b>	<b>371.130.000</b>	<b>396.655.000</b>	<b>32%</b>	<b>46%</b>	<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>50%</b>
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>203.290.000</b>	<b>318.233.000</b>	<b>469.799.000</b>	<b>551.227.000</b>	<b>589.094.000</b>	<b>75%</b>	<b>76%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>74%</b>
<b><u>Gastos No operacionales</u></b>										
Financiero	1.200.000	1.248.000	1.310.000	1.376.000	1.445.000					
Intereses	-	-	-	-	-					
	<b>1.200.000</b>	<b>1.248.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>1.376.000</b>	<b>1.445.000</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>204.490.000</b>	<b>319.481.000</b>	<b>471.109.000</b>	<b>552.603.000</b>	<b>590.539.000</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>75%</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>66.020.000</b>	<b>97.105.000</b>	<b>52.600.000</b>	<b>95.556.000</b>	<b>201.681.000</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>
Impuesto Renta 34% -33% posteriores	22.447.000	32.045.000	17.358.000	31.533.000	66.555.000	8%	8%	3%	5%	8%
<b>UTILIDAD</b>	<b>43.573.000</b>	<b>65.060.000</b>	<b>35.242.000</b>	<b>64.023.000</b>	<b>135.126.000</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>

Elaboración Propia

- Como explicación al rubro de nómina, consultar Tabla No 27 de tiempos y costos

**6.3.2. BALANCE GENERAL**

<b>CONASFIN SAS</b>						
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS</b>						
Cifras en pesos						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>						
Caja/bancos	50.316.000	53.510.733	96.909.340	70.847.510	76.472.050	194.253.945
Inversiones	-	100.000.000	100.000.000	100.000.000	150.000.000	150.000.000
Cartera	0	33.814.000	52.073.000	65.464.000	81.020.000	99.027.500
Activos Fijos	18.250.000	18.250.000	29.274.000	40.849.200	53.003.160	65.570.355
(Depreciación)	0 -	5.637.000 -	11.274.000 -	23.648.000 -	34.678.000 -	46.750.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>68.566.000</b>	<b>199.937.733</b>	<b>266.982.340</b>	<b>253.512.710</b>	<b>325.817.210</b>	<b>462.101.800</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>						
Costos y Gastos por pagar	-	-	-	-	-	-
Iva x Pagar	-	51.396.900	79.151.340	99.504.710	123.150.210	150.521.800
Industria y comercio por pagar	-	248.833	383.000	482.000	596.000	729.000
Impuesto de renta x pagar	-	22.447.000	32.045.000	17.358.000	31.533.000	66.555.000
Pasivos laborales	-	13.706.000	21.777.000	32.360.000	37.949.000	40.604.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-</b>	<b>87.798.733</b>	<b>133.356.340</b>	<b>149.704.710</b>	<b>193.228.210</b>	<b>258.409.800</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>						
Capital	68.566.000	68.566.000	68.566.000	68.566.000	68.566.000	68.566.000
Utilidad/perdida	0	43.573.000	65.060.000	35.242.000	64.023.000	135.126.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>68.566.000</b>	<b>112.139.000</b>	<b>133.626.000</b>	<b>103.808.000</b>	<b>132.589.000</b>	<b>203.692.000</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>68.566.000</b>	<b>199.937.733</b>	<b>266.982.340</b>	<b>253.512.710</b>	<b>325.817.210</b>	<b>462.101.800</b>
Fuente: Elaboración Propia						



## 6.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA

### 6.4.1 FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO

**Tabla 22.**

*Flujo de Caja Libre Projectado*

Proyecciones	FLUJO DE CAJA LIBRE					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingresos afectados a Impuestos						
(1) Pequeña Empresa (Und)		74	103	118	133	148
Precio venta Unit (1)		2.500.000	2.750.000	3.025.000	3.328.000	3.661.000
(2) Mediana Empresa (Und)		22	31	35	40	44
Precio venta Unit (2)		3.900.000	4.290.000	4.719.000	5.191.000	5.710.000
Vr Ventas causadas		270.510.000	416.586.000	523.708.000	648.159.000	792.220.000
<b>Ventas Efectivas</b>		<b>270.510.000</b>	<b>416.586.000</b>	<b>523.708.000</b>	<b>648.159.000</b>	<b>792.220.000</b>
(-) Egresos afectados a Impuestos						
Gastos de Administracion		(117.764.000)	(125.031.000)	(170.866.000)	(180.097.000)	(192.439.000)
Gastos de Ventas		(85.526.000)	(193.202.000)	(298.933.000)	(371.130.000)	(396.655.000)
Gastos No operacionales		(1.200.000)	(1.248.000)	(1.310.000)	(1.376.000)	(1.445.000)
Gastos preoperativos	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egresos</b>	<b>-</b>	<b>(204.490.000)</b>	<b>(319.481.000)</b>	<b>(471.109.000)</b>	<b>(552.603.000)</b>	<b>(590.539.000)</b>
(-) Gastos No desembolsables						
Utilidad antes de impuestos		<b>66.020.000</b>	<b>97.105.000</b>	<b>52.599.000</b>	<b>95.556.000</b>	<b>201.681.000</b>
Impuestos		(22.447.000)	(32.045.000)	(17.358.000)	(31.533.000)	(66.555.000)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>43.573.000</b>	<b>65.060.000</b>	<b>35.241.000</b>	<b>64.023.000</b>	<b>135.126.000</b>
(+) Ajuste por gastos no desembolsables		5.637.000	5.637.000	12.374.000	11.030.000	12.073.000
(+) Cuentas * Cobrar (efect no recibido)		33.814.000	52.073.000	65.464.000	81.020.000	
(-) Egresos no afectados a impuestos						
Muebles y enseres	(3.350.000)		(2.912.000)	(3.057.600)	(3.210.480)	(3.319.636)
Equipo de computacion y comunicacion	(14.900.000)		(8.112.000)	(8.517.600)	(8.943.480)	(9.247.558)
Capital de Trabajo	(50.316.000)	-	-	-	-	-
<b>Total de Egresos no afectados a impuestos</b>	<b>(68.566.000)</b>	<b>-</b>	<b>(11.024.000)</b>	<b>(11.575.200)</b>	<b>(12.153.960)</b>	<b>(12.567.195)</b>
(+) Beneficios no afectados a impuestos						
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>	<b>(68.566.000)</b>	<b>37.843.000</b>	<b>17.198.000</b>	<b>(44.111.200)</b>	<b>(3.945.960)</b>	<b>169.653.805</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.4.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### Tabla 23.

#### *Criterios de Evaluación*

##### CRITERIOS DE EVALUACION

TIO -EA	20%	Costo del dinero de los inversionistas
VPN	\$80.784.975,94	
B/C	\$2,18	Por c/peso invertido se reciben \$ ...
SNU	\$27.012.856,29	Beneficio promedio anual equivalente a..
TIR	27%	El dinero genera una rentabilidad del ...%
TIRM	25%	

**TIRM:** Muestra un porcentaje del 25%, lo que indica que es un proyecto rentable comparado con la TIO estimada del mercado del 20%.

### 6.4.3. INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 24.**

*Tabla de Indicadores Financieros*

CONASFIN SAS						
INDICADORES FINANCIEROS AÑO 1 AL 3						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
Razón corriente	Activo corriente / pasivo corriente	2,28	2,00	1,69	1,69	1,79
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	112.139.000,00	133.626.000,00	103.808.000,00	132.589.000,00	203.692.000,00
Solidez	Activo total / pasivo total	2,28	2,00	1,69	1,69	1,79
<b>INDICADORES DE ROTACION</b>						
Días de cartera	Cuentas por cobrar clientes / ventas * 360	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Rotación de activos totales	Ventas / activos totales	1,35	1,56	2,07	1,99	1,71
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>						
Nivel de endeudamiento	Pasivo total / activo total	44%	50%	59%	59%	56%
Apalancamiento	Pasivo total / patrimonio	0,78	1,00	1,44	1,46	1,27
Compra de activos fijos	Patrimonio / activos fijos	6,14	4,56	2,54	2,50	3,11
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>						
Margen operacional	Utilidad de operación / ventas	24%	23%	10%	15%	25%
Margen neto	Utilidad neta / ventas	16%	16%	7%	10%	10%
Gastos de Admon y ventas a Ventas	Gts admon+gts ventas/ventas	75,15%	76,39%	89,71%	85,05%	74,36%
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad neta / activo total	21,79%	24,37%	13,90%	19,65%	29,24%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad neta / patrimonio	38,86%	48,69%	33,95%	48,29%	66,34%
Ebitda	Utilidad de operación + depreciaciones + amortizaciones	71.657.000,00	102.742.000,00	64.974.000,00	106.586.000,00	213.754.000,00

Fuente: Elaboración propia

La Empresa presenta unos indicadores financieros positivos ya que se evidencian los siguientes puntos a resaltar.

- + Incremento en el capital de trabajo
- + Endeudamiento bajo con relación a la actividad que se desarrollo
- + Cartera sana y con rotación favorable
- + Incremento en ventas superior al comportamiento del mercado

## 7. IMPLEMENTACIÓN

### 7. 1. EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO)



*Gráfica 17. EDT Proyecto Conasfin SAS.*

Fuente: Elaboración propia.

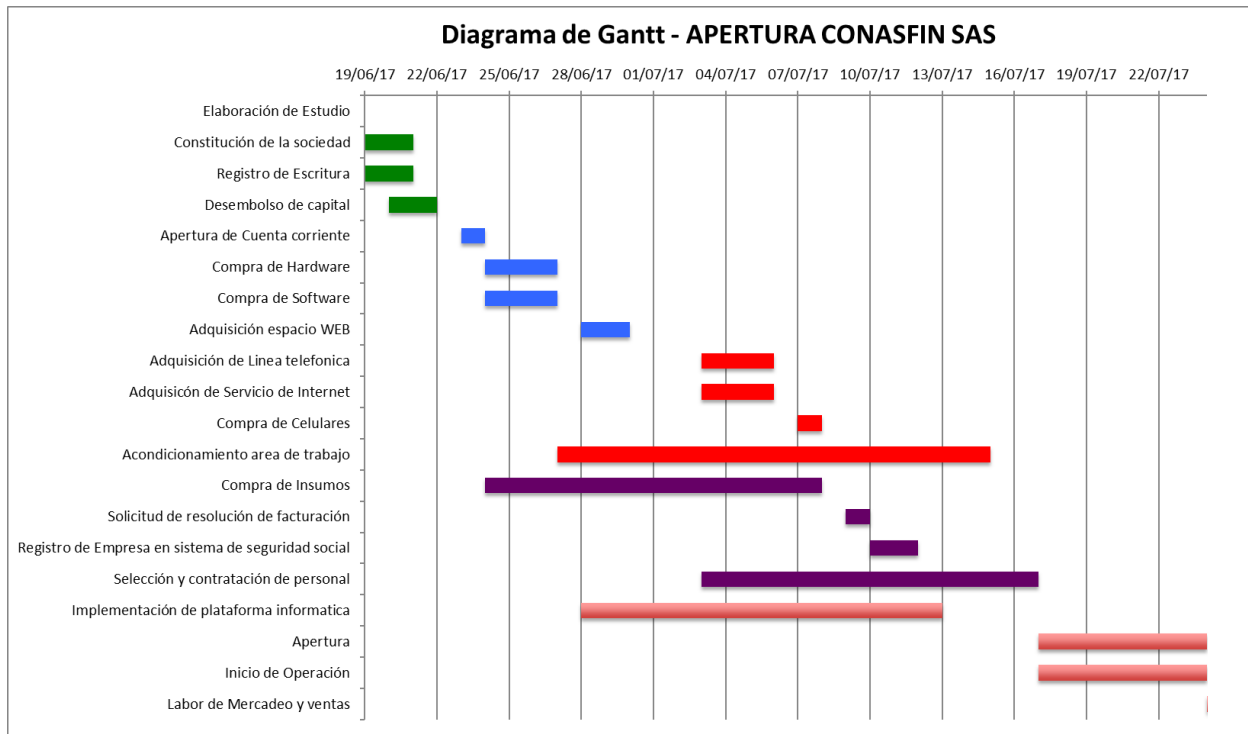
## 7.2. TIEMPO DE ACTIVIDADES

**Tabla 25.**

### *Tiempo de Actividades de Implementación*

TIEMPO DE ACTIVIDADES - IMPLEMENTACION			
Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Elaboración de Estudio	1/04/2017	30/04/2017	29
Constitución de la sociedad	19/06/2017	21/06/2017	2
Registro de Escritura	19/06/2017	21/06/2017	2
Desembolso de capital	20/06/2017	22/06/2017	2
Apertura de Cuenta corriente	23/06/2017	24/06/2017	1
Compra de Hardware	24/06/2017	27/06/2017	3
Compra de Software	24/06/2017	27/06/2017	3
Adquisición espacio WEB	28/06/2017	30/06/2017	2
Adquisición de Línea telefónica	3/07/2017	6/07/2017	3
Adquisición de Servicio de Internet	3/07/2017	6/07/2017	3
Compra de Celulares	7/07/2017	8/07/2017	1
Acondicionamiento área de trabajo	27/06/2017	15/07/2017	18
Compra de Insumos	24/06/2017	8/07/2017	14
Solicitud de resolución de facturación	9/07/2017	10/07/2017	1
Registro de Empresa en sistema de seguridad social	10/07/2017	12/07/2017	2
Selección y contratación de personal	3/07/2017	17/07/2017	14
Implementación de plataforma informática	28/06/2017	13/07/2017	15
Apertura	17/07/2017	24/07/2017	7
Inicio de Operación	17/07/2017	24/07/2017	7
Labor de Mercadeo y ventas	24/07/2017	30/07/2017	6

Fuente: Elaboración propia



**Gráfica 18. Diagrama de Gantt – Apertura CONASFIN SAS.**

Fuente: Elaboración propia.

### 7. 3. COSTOS Y GASTOS DE LA INVERSION

**Tabla 26.**

*Costos y Gastos de Inversión*

<b>INVERSION INICIAL - PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
Nomina	44.166.000
Servicios	1.650.000
Transportes	1.500.000
Seguros	300.000
Gastos Legales	800.000
Plataforma /dominio	400.000
Papeleria	900.000
Otros	600.000
	<b>50.316.000</b>
<b>COMPRA DE BIENES</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	18.250.000
	<b>18.250.000</b>
	<b>68.566.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**7.4. TIEMPO Y COSTO POR VISITA***Tabla 27.**Tabla de Tiempo y costo por visita*

<b>TIEMPO Y COSTO POR VISITA</b>			
<b>CONASFIN SAS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO 1</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO 2</b>
Salario Admon	3.750.000	Salario Comercial	6.750.000
Dias Habiles	20	Dias Habiles	20
Horas * Dia	8	Horas * Dia	8
Total Horas por mes	160	Total Horas por mes	160
Hora semana	40	Hora semana	40
<b>Valor Hora</b>	<b>\$ 23.438</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>\$ 42.188</b>

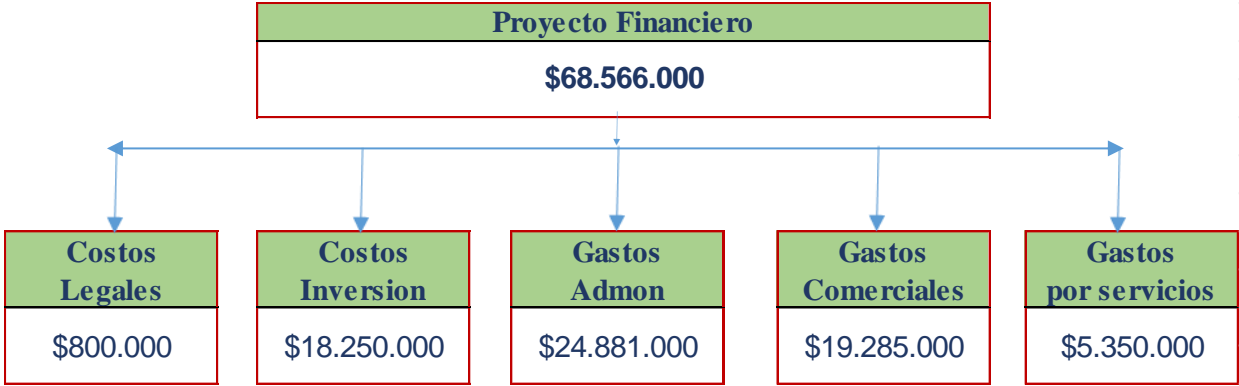
<b>Actividad General</b>	<b>Hora * cliente</b>	<b>T. Hora y T Cliente Mes</b>	<b>Total Costo * Total clientes mes</b>
Desplazamiento	8	72	\$ 4.725.000
Valor Inicial de contacto	4	36	\$ 2.362.500
Recopilación de Información	6	54	\$ 3.543.750
Análisis de Información	8	72	\$ 4.725.000
Generación del diagnóstico	4	36	\$ 2.362.500
Ejecución	4	36	\$ 2.362.500
<b>TOTAL HORAS POR CLIENTE</b>	<b>34</b>	<b>306</b>	<b>\$ 20.081.250</b>

<b>COSTO POR HORAS</b>	<b>HORAS</b>
Total Horas	34
Cantidad de clientes mes	9
Total Horas * total clientes mes	306
Total costo admon y cial * hora	\$ 65.625
Total costo admon y cial * Total clientes * mes	<b>\$ 20.081.250</b>

Fuente: Elaboración propia



**7.5. EDC – ESTRUCTURA DE LA DIVISION DEL COSTO**



*Gráfica 19. EDT – Estructura de la división del costo*

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- CONASFIN SAS, de acuerdo con el análisis de estudio de mercado. tomará un total de 192 empresas como mercado meta para sus próximos 5 años, teniendo como objetivo el 50% para el primer año, equivalente a 96 empresas.
- Se debe prestar especial atención en el diseño y alcance de la página web, para facilitar la elección del portafolio por parte del cliente que garantice la asertividad en la visita presencial.
- Es de vital importancia contar con empleados altamente calificados en conocimientos legales, tributarios y contables, que permitan un buen desempeño en el área de negocio que permitan orientar a los clientes.
- Se debe prestar especial atención en la adquisición y depuración de la información que se tomará de los clientes para generar así una estrategia efectiva.
- Luego de evaluar los cálculos financieros y el campo de acción, se evidencia que el proyecto presenta un margen de rentabilidad del 27%, superior al estimado en la TIO del 20%, indicador que evidencia la viabilidad del proyecto.
- De acuerdo a los análisis realizados en el estudio de este proyecto, se determina que es viable su ejecución y se procede a iniciar según cronograma.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI (2016). Informe de la Gran Encuesta Pyme de Anif del año 2015. Informe de resultados de la encuesta de desempeño empresarial 4to trimestre del año 2016 [en línea] Acopi. Disponible en: <http://www.acopibol.org/acwp/wp-content/uploads/2016/08/INFORME-DE-RESULTADOS-ENCUESTA-2DO-TRIMESTRE-DE-2016.pdf> [27 Nov. 2017].
- ANIF (2017). Asociación Nacional de Instituciones financieras ANIF. Disponible en: <http://www.anif.co/>
- ASOBANCARIA (2016) Informe de tipificación la banca colombiana en 2016. [en línea] Asobancaria. Disponible en: <http://www.asobancaria.com/2017/06/01/informe-tipificacion-2016-asobancaria/> [27 Nov. 2017].
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Disponible en: <http://www.ccb.org.co/>. [27 Nov. 2017].
- DANE. (2005) Encuesta Anual de Servicios 2015 –EAS 2015. [en línea] DANE. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas> [27 Nov. 2017].
- Ery Consulting. (7 de noviembre 2012). Historia de la consultoría. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://eryconsulting.blogspot.com.co/2012/11/historia-de-la-consultoria.html>
- Hastings. E. (1993). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ley 78 (1988, 2 diciembre). Fomento para la microempresa, la pequeña y mediana industria. [en línea] Sistema único de Información. Disponible en: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1790063> [27 Nov. 2017].
- Ley 590 (2000, 10 julio). Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13850> [27 Nov. 2017].
- Ley 905 (2004, 2 agosto). Modifica Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [en línea] Secretaría del Senado, Congreso de la República de Colombia. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html) [27 Nov. 2017].
- Papiro (2017). *Diagnóstico de seguridad en la localidad de chapinero*. Entrevista a Nelson Jiménez, Coordinador de Seguridad en Alcaldía de Chapinero. [En línea] Recuperado de: <https://enfasisperiodismo20111.jimdo.com/zona-extrema/diagn%C3%B3stico-de-seguridad-en-la-localidad-de-chapinero/> [27 Nov. 2017].
- Periódico Portafolio (2016). Aumentan opciones de crédito para las Pymes. [En línea] Portafolio.co. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/aumentan-las-opciones-de-credito-para-las-pequenas-y-medianas-empresas-500108>

Periódico Portafolio (2016). Inflación continúa cediendo: en lo corrido del año se ubica en 3,3%. [en línea] Portafolio.co. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-en-julio-de-2017-508455> [27 Nov. 2017].

Revista Dinero. (2014). Crecimiento continuo. Recuperado de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Revista Dinero. (2017). Los sectores económicos que más crecerán en Colombia en 2017. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-los-sectores-economicos-en-colombia/241928>

Villegas, I. (2016). *Marco legal y normatividad del ejercicio de la consultoría en Colombia*. Ciudad Gestión. Recuperado de: <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>