

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**Análisis de viabilidad para la creación de la firma A & T Consultores Pyme S.A.S dedicada  
a fortalecer las áreas estratégicas de las pymes santandereanas**

**Andrea Carolina Arenas Mantilla**

**Beidy Adriana Trujillo Ruiz**

**Proyecto investigativo de grado para optar al título de Especialistas Finanzas y Negocios  
Internacionales**

**Asesor**

**Carlos Alberto Avendaño Martínez**

**Universidad de la Sabana**

**Especialización Finanzas y Negocios Internacionales**

**Bucaramanga**

**2014**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo de grado el cual plasma la culminación de una de las etapas más importantes de nuestras vidas en primera medida al Padre Celestial quien permitió a pesar de las adversidades seguir paso a paso nuestra carrera, y a nuestros padres quienes han estado minuto a minuto apoyándonos con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr nuestras metas y objetivos propuestos.

**Andrea Carolina Arenas Mantilla**

**Beidy Adriana Trujillo Ruiz**

### **Agradecimientos**

A nuestros familiares y amigos quienes nunca dudaron que alcanzaríamos este triunfo y siempre con su estímulo y palabras de aliento nos motivaron, sin todos ellos no habríamos podido hacer realidad nuestro sueño; a nuestra amada organización Bancolombia, entidad netamente humana que se preocupa por fortalecer y permitir alcanzar los sueños de sus trabajadores, el apoyo recibido a través de todo el equipo de trabajo durante este año permitieron consolidar nuestras metas y aportar nuestro granito de arena en PRO de fortalecer el área en que nos desempeñamos y por ende la entidad.

A nuestra institución educativa Universidad de la Sabana y su cuerpo docente deseamos exteriorizar nuestros más profundos agradecimientos, claustro universitario que se ha encargado de no solo moldear y crear profesionales exitosos sino seres integrales que sirvan a la sociedad desde su saber ser y saber hacer.

**“Agradece a la llama su luz, pero no olvides el pie del candil que, constante y paciente, la sostiene en la sombra.” Rabindranath Tagor**

**Andrea Carolina Arenas Mantilla**

**Beidy Adriana Trujillo Ruiz**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
1. Problema de investigación.....	11
1.1 Descripción del problema de investigación.....	11
1.2 Propósito de la investigación.....	12
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos .....	14
<i>1.4.1 Objetivo General</i> .....	14
<i>1.4.2 Objetivo específico</i> .....	14
2. Marco Teórico.....	16
2.1 Antecedentes históricos.....	16
2.2 Antecedentes legales .....	21
2.3 Antecedentes conceptuales.....	25
<i>2.3.1 Definición PYMES:</i> .....	25
<i>2.3.2 Clasificación de las PYMES</i> .....	26
<i>2.3.3. Principales líneas de crédito para PYMES en Colombia</i> .....	27
<i>2.3.4 Definición emprendimiento</i> .....	30
2.4 Espacial y temporal.....	31
<i>2.4.1. Razones selección espacial</i> .....	32
3. Metodología.....	33
3.1. Tipo de trabajo.....	33
3.2. Población y definición de variables .....	35
3.3. Muestra.....	36
<i>3.3.1 Mercado Potencial</i> .....	36
<i>3.3.2 Población</i> .....	37
<i>3.3.3 Formula para realizar cálculo del tamaño muestral</i> .....	38
<i>3.3.4 Muestra total para el objeto de estudio</i> .....	38
4. Estudio de mercado .....	40

4.1 Servicios a ofrecer.....	40
4.2. Clientes y mercado potencial de la empresa.....	50
4.3. Investigación de mercados .....	51
4.3.1 <i>Análisis de resultados de la encuesta</i> .....	52
4.3.2. <i>Conclusiones de la investigación de mercados</i> .....	71
4.4. Comercialización del servicio.....	76
4.4.1. <i>Sistema de ventas</i> .....	76
4.4.2. <i>Plan de comunicación</i> .....	78
4.4.3 <i>Logotipo y slogan de la empresa</i> .....	80
4.5. Análisis de la competencia .....	81
4.5.1. <i>Características generales de empresas consultoras en Colombia</i> .....	83
4.5.2. <i>Conclusión sobre la viabilidad de la empresa consultora</i> .....	84
5. Estudio Técnico.....	86
5.1. Localización de la empresa de consultoría.....	86
5.1.1 <i>Factores para la localización de la empresa</i> .....	86
5.1.2. <i>Definición de la localización del proyecto</i> .....	87
5.2. Procedimientos del servicio de consultoría .....	87
5.2.1. <i>Diagrama de procesos o flujograma</i> .....	88
5.2.2. <i>Sistemas de gestión</i> .....	89
5.3. Seguimiento de satisfacción del cliente .....	90
5.4. Necesidades del proyecto .....	90
5.5. Distribución de la planta física .....	91
5.6 Conclusiones de viabilidad técnica del proyecto.....	92
6. Etapa Legal .....	93
6.1. Tipo de empresa a constituir.....	93
6.1.1 <i>Nombre o razón social de la empresa</i> .....	94
6.1.2. <i>Pasos, requisitos y trámites para la constitución de la empresa</i> .....	95
6.2. Conclusiones de la viabilidad legal:.....	99
7. Estudio administrativo e impacto ambiental.....	101
7.1. Direccionamiento estratégico de la empresa .....	101
7.1.1. <i>Objetivos de la empresa</i> .....	101

7.1.2 <i>Misión</i> .....	102
7.1.3 <i>Visión</i> .....	103
7.1.4 <i>Políticas</i> .....	103
7.1.5 <i>Reglamento Interno de Trabajo</i> .....	104
7.1.6 <i>Manejo de las comunicaciones</i> .....	105
7.1.7 <i>Valores corporativos</i> .....	106
7.2. Estructura organizacional .....	108
7.3. Estructura de cargos de la empresa .....	110
7.4. Manual de funciones y perfil de cargo .....	111
7.5. Impacto Ambiental.....	111
7.5.1 <i>Criterios para la conservación y preservación del medio ambiente</i> .....	112
7.6. Conclusiones de la viabilidad administrativa .....	112
8. Estudio Financiero .....	114
8.1. Inversiones.....	114
8.1.1 <i>Inversión fija</i> .....	114
8.1.1.1 <i>Muebles y enseres</i> .....	114
8.1.1.2 <i>Equipo de oficina</i> .....	115
8.1.1.3 <i>Equipo de cómputo y comunicaciones</i> .....	116
8.1.2 <i>Gastos preoperativos</i> .....	117
8.2. Capital de trabajo .....	117
8.3. Inversión Total.....	118
8.4. Clasificación de los costos.....	118
8.4.1 <i>Nomina</i> .....	118
8.5. Gastos de administración.....	119
8.5.1 <i>Estado de resultados</i> .....	120
8.5.2 <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	121
8.6 Evaluación Financiera .....	1222
8.7 Conclusión viabilidad financiera del proyecto .....	1222
Bibliografía.....	126
Anexos.....	128

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. <i>Indicador PYME ANIF - IPA</i> .....	19
Figura 2. <i>Régimen de la empresa</i> .....	52
Figura 3. <i>Nivel educativo personas que toman decisiones en la empresa</i> .....	53
Figura 4. <i>Ubicación Pyme</i> .....	53
Figura 5. <i>Sector económico de la Pyme</i> .....	54
Figura 6. <i>Ventas a 31 de diciembre de 2013 en millones</i> .....	55
Figura 7. <i>Número empleados de la Pyme</i> .....	55
Figura 8. <i>Antigüedad de la empresa</i> .....	56
Figura 9. <i>Se actualiza frecuentemente en su área de trabajo</i> .....	57
Figura 10. <i>Presenta propuestas innovadoras y creativas para mejorar la productividad empresarial</i> .....	57
Figura 11. <i>Alguna vez ha contratado servicios de consultoría o asesoría</i> .....	58
Figura 12. <i>Tipo de consultoría contratado</i> .....	59
Figura 13. <i>Frecuencia con que utiliza el servicio de consultoría</i> .....	60
Figura 14. <i>Empresas que brindan el servicio</i> .....	60
Figura 15. <i>Cómo le ha ido con estos servicios de consultoría</i> .....	61
Figura 16. <i>Está en la posibilidad de pagar por asesorías o consultorías</i> .....	62
Figura 17. <i>Por qué nunca ha pagado servicios de consultoría</i> .....	62
Figura 18. <i>Opinión que le merecen los servicios de consultoría</i> .....	63
Figura 19. <i>Es importante que la empresa invierta en servicios de consultoría</i> .....	64
Figura 20. <i>Aspectos a tener presente a la hora de contratar servicios de consultoría</i> .....	64
Figura 21. <i>Problemas que con mayor frecuencia se presentan en su empresa</i> .....	65
Figura 22. <i>Cuánto estaría dispuesto a pagar por asesorías o consultorías en el año</i> .....	66
Figura 23. <i>Cuánto tiempo solicitaría de asesoría</i> .....	66
Figura 24. <i>Pagaría servicios de consultorías por</i> .....	67
Figura 25. <i>Sistema de pago servicio de consultoría</i> .....	67
Figura 26. <i>Áreas en la que su empresa requiere asesoría externa con mayor urgencia</i> .....	68

Figura 27. <i>Conoce empresas de consultoría que brindan este servicio a las Pymes en Santander.....</i>	69
Figura 28. <i>En qué lo beneficiaría si adquiere los servicios de consultoría .....</i>	69
Figura 29. <i>Medio por el cual le gustaría recibir información de empresas que ofrecen servicios de consultoría.....</i>	70
Figura 30. <i>Logotipo de la empresa .....</i>	80
Figura 31. <i>Empresas de consultorías.....</i>	82
Figura 32. <i>Procedimiento del servicio de consultoría.....</i>	88
Figura 33. <i>Sistemas de gestión.....</i>	89
Figura 34. <i>Distribución de la planta física.....</i>	92
Figura 35. <i>Estructura organizacional .....</i>	109

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Tipos de empresas.</i> .....	27
Tabla 2. <i>Clientes potenciales por ubicación.</i> .....	72
Tabla 3. <i>Clientes potenciales por razones cualitativas.</i> .....	73
Tabla 4. <i>Clientes potenciales por razones cuantitativas.</i> .....	74
Tabla 5. <i>Plan de comunicación.</i> .....	78
Tabla 6. <i>Explicación sistemas de gestión</i> .....	89
Tabla 7. <i>Seguimiento satisfacción del cliente.</i> .....	90
Tabla 8. <i>Necesidades del proyecto.</i> .....	91
Tabla 9. <i>Estructura cargos de la empresa</i> .....	110
Tabla 10. <i>Inversión Fija</i> .....	114
Tabla 11. <i>Muebles y enseres</i> .....	115
Tabla 12. <i>Equipo de oficina.</i> .....	116
Tabla 13. <i>Equipo de cómputo y comunicación</i> .....	116
Tabla 14. <i>Gastos preoperativos</i> .....	117
Tabla 15. <i>Canal de trabajo.</i> .....	118
Tabla 16. <i>Inversión</i> .....	118
Tabla 17. <i>Nomina</i> .....	118
Tabla 18. <i>Gastos de administración</i> .....	119
Tabla 19. <i>Estado de resultados</i> .....	120
Tabla 20. <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	121
Tabla 21. <i>Evaluación financiera</i> .....	1222

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Diagnostico Pymes de Santander.....	128
Anexo B. Prestación de servicios empresas de consultoría en Santander.....	133
Anexo C. Consulta de Homonimia.....	135
Anexo D. Acta de constitución.....	136
Anexo E. Estatutos.....	138
Anexo F. Reglamento interior de trabajo de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.....	158
Anexo G. Manual de Funciones.....	168

## **1. Problema de investigación**

### **1.1 Descripción del problema de investigación**

En Santander el sector de las PYMES, son el foco de desarrollo de la economía de la región y por tanto contribuyen en el Producto Interno Bruto del País, como en la generación de empleo. Pero así mismo se sabe que las PYMES tanto de Santander como de otras partes del país son dispersas y no reciben el asesoramiento adecuado u oportuno.

Así mismo se encuentran otros factores que juegan en su contra como la falta de capital y financiamiento, dificultad para conseguir fondos de inversión, tienen problemas de liquidez, altas cargas tributarias, altos costos laborales, carencia de presupuesto para mercadeo, tienen una visión local pero no global de negocio, por lo que les falta desarrollar aún más las habilidades empresariales.

A esto se suman otros factores señalados por diferentes estudios y publicaciones que a diario se relatan sobre las PYMES en Santander, como lo son el estar enfrentadas a grandes retos como la globalización, revolución tecnológica, procesos productivos, aspectos que generan mayor competitividad, y que por ser empresas pequeñas, con escasos recursos se les dificulta contratar para cada área especialistas en el tema.

Esta carencia de una estructura organizacional adecuada en la pequeña y mediana empresa obstaculiza la toma de decisiones empresariales en el momento oportuno, esto debido a los altos costos en los cuales se debería incurrir para el pago de personal especializado, de ahí surge la idea de la creación de una empresa de consultoría, que brinde asesoría en las diferentes temáticas o falencias que tenga la empresa para la toma de decisiones que les genere mejorar su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización, pero disminuyendo costos para la empresa, otorgando a la par eficiencia, eficacia y calidad.

## **1.2 Propósito de la investigación**

¿De qué forma la creación de una firma de consultoría integral, dedicada a la prestación de servicios apoya el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, de tal manera que permita mejorar su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización?

## **1.3 Justificación**

Esta investigación se realiza, en razón a que por los procesos de globalización y de la dinámica permanente de los mercados se hace imperiosa la necesidad de ir transformando los enfoques comerciales tradicionales que se han venido generando a las PYMES e ir trabajando a gran escala los procesos de fortalecimiento e internacionalización de las mismas.

Estos procesos de internacionalización requieren del apoyo de empresas consultoras dedicadas al fortalecimiento empresarial, financiero y competitivo, que identifiquen y ofrezcan a las PYMES una mirada transformadora, no como nichos de poca rentabilidad, si no por el contrario mercados potenciales que a través de un asesoramiento integral, se les brinde la oportunidad de superar las barreras y los obstáculos que hoy por hoy se presentan.

Las barreras y obstáculos señalados anteriormente giran en torno a diferentes factores como los culturales, miedo a otros contextos, asumir riesgos, otros idiomas, otras costumbres; factor académico, poca preparación en relación a comercialización internacional, falta de cualificación del personal desde distintos puntos de vista, como el legal, cambiario, aduanero, comercial; factor económico, falta de financiación personal, empresarial, desconocimiento de trámites de financiación bancaria; entre otros factores que se detectan.

De ahí la necesidad de una firma de consultoría integral, dedicada a la prestación de servicios de fortalecimiento de las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, que permita a éstas empresas (PYME) garantizarles su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

Con este trabajo se pretende analizar la viabilidad de una empresa de Consultoría Integral, a partir de los diagnósticos a las PYME Santandereana, y ajustando o diseñando sus políticas de prestación de servicios en concordancia con las necesidades reales y actuales de las PYME y que estén acordes a las características específicas de cada una y a la labor que éstas desempeñan.

La factibilidad de este proyecto se enmarca en relación con la disposición del personal de las PYMES de Santander y de todos sus empleados, para que se pueda llevar a cabo el estudio propuesto a través de la implementación de los cuestionarios sobre diagnóstico a las pequeñas y medianas empresas.

## **1.4 Objetivos**

A continuación se señalan los objetivos tanto general, como específico los cuales son tomados como la brújula que orientará el proceso del presente proyecto.

### ***1.4.1 Objetivo General***

Analizar la viabilidad de una firma de consultoría integral que apoye el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas que permita el mejoramiento de su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

### ***1.4.2 Objetivo específico***

- Definir el nicho de mercado y así establecer las estrategias del plan de negocios para la creación de la firma de consultoría integral.
- Identificar la demanda potencial existente y la insatisfecha de PYMES Santandereanas, respecto a la necesidad de asesorías integrales.

- Conocer las necesidades de los clientes potenciales de las Pymes Santandereanas mediante la aplicación de un cuestionario y el análisis de la información obtenida que permita analizar la viabilidad para la creación de la firma de consultoría.
- Analizar la oferta existente de servicios de consultoría integral a las PYMES Santandereanas, para determinar las fortalezas y debilidades de los oferentes y así evaluar su nivel de competitividad en la región.
- Realizar estudio financiero para establecer la viabilidad financiera y económica de la creación real de la empresa de consultoría.

## **2. Marco Teórico**

El desarrollo del marco teórico que sustenta los diferentes aspectos del proyecto está enmarcado en la relación a antecedentes históricos, legales y conceptuales.

### **2.1 Antecedentes históricos**

Al hacer referencia histórica en relación a creación de empresas y emprendimiento esta se remonta al siglo XVIII, época para la cual se introduce el término que permite identificar a la persona que toma la responsabilidad y pone en marcha un proyecto, término francés denominado según Cantillon “entrepreneur”, referenciado en la tesis de Pérez Juan Pablo y Trujillo Juan Pablo (2012).

De igual forma Pérez Juan Pablo y Trujillo Juan Pablo (2012), señalan en su tesis que autores como Cantillon (1755), Knight (1921) y Weber (1921) buscan justificar la función y el “beneficio del empresario” a partir de la incertidumbre y el riesgo, lo cual se traduce en adquisición de medios productivos y organización económica a cambio de beneficios al final del proceso productivo, es en este momento que la cultura del emprendimiento toma importancia, ya que está orientada a la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, por lo cual se puede defender la idea que el emprendimiento tiene su origen en el inicio de la historia de la humanidad, ya que siempre el ser humano ha luchado por superarse, por hacer mejor las cosas y va de la mano con el relacionamiento con los demás.

Es de esta forma como según otros autores, surgen las personas que toman la decisión de dejar de ser asalariados y enfrentarse a la creación de empresas propias que conllevan el riesgo y la incertidumbre señalados anteriormente, ante futuros inciertos, apareciendo así las PYMES, que han venido contribuyendo en el desarrollo económico de los países al combinar tanto factores sociales, institucionales y económicos.

Es así como en América Latina, las PYMES, surgen como medio de subsistencia y de trabajo alternativo independiente, que llevan a su vez a la generación de nuevos empleos, por lo que han ido contribuyendo en las economías de los países emergentes, debido a su aporte en el crecimiento económico y a la generación no solo de empleo si no a su vez de riqueza, motivo por el cual los gobiernos de diferentes países se han preocupado por la creación de políticas, programas y acciones para este sector de las PYMES, Pérez Juan Pablo y Trujillo Juan Pablo (2012).

Así mismo Pérez Juan Pablo y Trujillo Juan Pablo (2012), en su tesis exponen como surgen las PYMES, como una alternativa de mercado laboral que garantice la vida de los trabajadores independientes. “La idea de la microempresa se solidificó como política de Estado, el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, formuló el primer plan de desarrollo de la microempresa 1984-88, como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa y así sucesivamente se formularon planes hasta el periodo 1994-1985 para el apoyo y promoción de las microempresas. En el año 2006 se creó la ley 1014 de con el objeto de fomentar la cultura del emprendimiento en los colombianos soportada en la cadena de valor del emprendimiento que

inicia desde la sensibilización y formación hasta el apoyo y fortalecimiento para la creación de empresa”.

Pero a pesar de todos los estudios y políticas que se han ido reglamentando en torno a microempresas y microempresarios, siguen existiendo dificultades las cuales conllevan la liquidación de muchas de estas empresas, motivo por el cual surge el presente proyecto “viabilidad firma de consultoría integral, para el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las pymes santandereanas”.

De otra parte y contextualizando al área metropolitana de Bucaramanga, el periódico Vanguardia Liberal, en su publicación del jueves 04 de Septiembre de 2014, señala en su artículo “Los servicios ‘sacaron la cara’ por las Pymes de Bucaramanga”, que en los resultados de la Gran Encuesta Pyme de ANIF, los empresarios manifestaron que las expectativas de negocios favorables alcanzan un 69%.

Así mismo la encuesta de ANIF, midió el clima económico de las PYME, la situación económica, el volumen de ventas y las expectativas de desempeño en el ejercicio económico, medida en la cual obtuvo Bucaramanga 69 puntos, puntaje catalogado por ANIF como bueno, en el panorama nacional.

Destacando de igual forma que el estado de las pymes en el área es sobresaliente, especialmente las empresas de servicios, por lo que la industria y el comercio deben continuar con este ejemplo.

En relación a las empresas manufactureras y de comercialización el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Juan Camilo Beltrán manifiesta que deben sofisticar su oferta y darle valor agregado para poder competir”. Así mismo el presidente ejecutivo de la CCB en sus declaraciones manifestó “debemos buscar oportunidades internacionales, llevar nuestros productos a otras latitudes y utilizar la innovación como una de las herramientas para el crecimiento de la zona”.

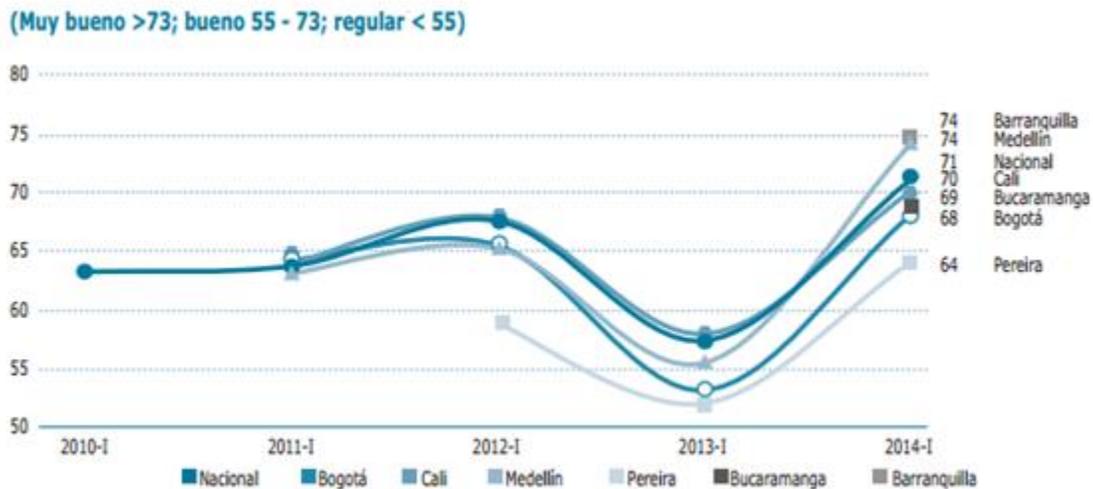


Figura 1. *Indicador PYME ANIF - IPA.*

Fuente: Indicador Pyme ANIF (IPA) Segundo Semestre (2014)-La Gran Encuesta Pyme.

Continuando con la Gran encuesta Pyme realizada por ANIF para el segundo semestre del 2014, del total de Pymes de Santander, solo el 3% exporta, se puede anotar que las pyme en relación al tema exportación son las más activas. 98 de las empresas pequeñas y medianas fueron las que más exportaron en 2013, con ventas de 80 millones de dólares.

Dentro del panorama exportador de la región, que no es el mejor, las Pymes son las más activas. Lo que representa que el 3% de las Pymes del total que hay en Santander (2.900

pequeñas y medianas compañías) exportaron en 2013 el 54% del total del producto que salió de la región.

De ahí que el reto de estas empresas que quieren crecer según el gerente general para la zona andina de UPS, Camilo Angarita es “fijarse metas exportadoras y todo empieza perdiéndole el miedo a la apertura de mercados”

En relación a esta encuesta ANIF Augusto Martínez, director de la Comisión Regional de Competitividad, manifestó que “Los empresarios de Santander absorbieron el golpe que significó el cierre de Venezuela y se dieron cuenta que el reto está en consolidar nuevas plazas en el extranjero”. Pero para esta consolidación se hacen necesarios aspectos como innovación, financiación y presencia de marca.

De igual forma, es importante mencionar que desde siempre la consultoría es reconocida como la prestación de un servicio profesional que ayuda a identificar, definir y prever los inconvenientes o problemas que afectan a las empresas en el proceso de alcanzar y cumplir exitosamente los propósitos de la organización, por lo anterior, la consultoría es de gran apoyo para los directivos de las compañías ya que facilitan el análisis e identificación de las causas y efectos de las decisiones implementadas en la empresa. Para Jaime Ospina, ideador de negocios, en la publicación de su blog (2010) define la consultoría como un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones. No se encuentran datos exactos acerca del nacimiento de la consultoría en Colombia, se cree que nacen a mediados del siglo XX, cuando

llegan las carreras universitarias en Psicología, Derecho, Contabilidad, Administración, entre otras, donde el fin de estas profesiones es asesorar y guiar a las empresas y personas en cada área específica.

Las empresas de consultoría han tomado gran importancia en los últimos años como consecuencia de la apertura económica y el aumento de la competencia en los diferentes sectores y actividades económicas, lo que hace que las empresas cada día se enfrenten a nuevos retos de crecimiento, es allí donde entran las empresas de consultoría a realizar acompañamiento y plantear estrategias para fortalecer a la empresa como un todo, desde el planteamiento y ajuste de sus procesos a la necesidad y meta de cada compañía hasta la mitigación del riesgo de fracaso.

Cuando una compañía/empresa contrata servicios de consultoría, lo que realmente busca es el aporte conocimientos y capacidades específicas, conocer puntos de vista imparciales a problemas y necesidades, contar con argumentos sólidos para la toma de decisiones y fortalecer todo aquello que lo limita a continuar creciendo equilibradamente.

## **2.2 Antecedentes legales**

Los antecedentes legales señalados a continuación tratan del conjunto de escritos de naturaleza legal y normativa que sirven de evidencia referencial y de soporte al proyecto de viabilidad de la firma de consultoría integral, para el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las pymes santandereanas.

Entre los documentos legales que se pueden citar se encuentran: leyes, resoluciones, decretos, normas, reglamentos.

Las leyes que se hacen necesarias abordar son:

**Ley 905 de 2004** (Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones). Hace referencia a definiciones, marco institucional, estudio de políticas y programas dirigidos a las Mi pymes en el curso de elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la concurrencia de las Mi pymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, así como al Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, el acceso a mercados financieros, la creación de empresas y las líneas de crédito y regímenes especiales tributarios establecidos para la creación de este tipo de empresas.

**Ley 550 de 1999.** Señala que serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas.

**Ley 590 de 2000.** Fue Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Cuyo objeto principal es "promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la

integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”

**Ley 1429 de 2010:** Está relacionada con la Formalización y Generación de Empleo, de tal forma que se generen incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

**Ley 1314 de 2009:** “por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”, y por lo tanto es quien regula la aplicación de las NIIF pymes.

**Resolución 1413 de 2005:** por la cual se da cumplimiento al artículo 26 de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 16 de la Ley 905 de 2004, establece en su considerando que uno de los objetivos de la actuación estatal frente a las micro, pequeñas y medianas empresas, definido por la Ley 590 de 2000, consiste en la promoción de su desarrollo integral en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.

La normatividad colombiana se enmarca tanto para las empresas Pymes como para las empresas de Consultoría, que en última viene siendo una empresa Pyme, y por lo tanto las dos empresas deben cumplir con los requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.

Tales como, estar inscrita ante la Cámara de Comercio, tramitar la identificación tributaria, cumplir con las normas referentes al uso del suelo, ubicación y destinación, expedida por la Secretaría de Planeación Municipal, cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad, mantener vigentes los requisitos solicitados por la Supersociedades y estar debidamente inscrita ante la DIAN y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La Fundamentación legal descrita permite conocer la normatividad emitida en relación a la promoción del desarrollo de las Pymes, definiciones, marco institucional, estudio de políticas y programas, el acceso a mercados financieros, la creación de empresas y las líneas de crédito y regímenes especiales tributarios establecidos para la creación de este tipo de empresas. Así como la reglamentación para el aprovechamiento productivo de pequeños incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresa y principios y normas de contabilidad e información financiera que deben tener presente la Pymes.

Bases legales que son de necesario conocimiento por parte de las empresas de Consultoría integral para las Pymes, con el fin de brindar una acertada, adecuada, verídica y oportuna asesoría. Fundamentación legal que es una de las cartas de navegación en la orientación que se brinde a las pequeñas y medianas empresas.

## **2.3 Antecedentes conceptuales**

Los antecedentes conceptuales citados a continuación son la base teórica del proyecto, sobre la cual se fundamenta el análisis de la viabilidad de la firma de consultoría integral, para el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las pymes santandereanas.

Es de vital importancia conocer diversos aspectos en relación con las pymes y las empresas de consultoría que permitan sustentar el proyecto e interpretar los resultados que arroje el instrumento a utilizar en el desarrollo del mismo como lo es la encuesta.

De ahí que las bases conceptuales a citar se constituyen en el corazón del trabajo, porque a partir de ellas se analiza, debate, concluye y se relacionan coherentemente los diferentes aspectos trabajados en el proyecto en lo que concierne a Pymes y empresa de consultoría.

### ***2.3.1 Definición PYMES:***

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana.

### ***2.3.2 Clasificación de las PYMES***

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia a través del Portal Empresarial Colombiano muestra la clasificación de las Mi pymes.

Clasificación pymes que se hace necesario conocer en el desarrollo del presente proyecto porque es ésta la que determina el nivel de experiencia, sus características propias, sus necesidades particulares y los intereses generados por cada una y con base a todos estos aspectos la empresa de consultoría puede aplicar políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a fortalecer el desarrollo de las diferentes áreas de las pymes santandereanas, dado que las mismas

no manejan tácticas financieras, o si las manejan no manejan las correctas y esto hace que se cometan errores que pueden definir el triunfo o la ruina de la misma.

Para definir microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, la Ley 905 de 2004, señala como mínimo dos parámetros (número de empleados y activos), para que se ajusten a esta denominación de empresa.

Tabla 1. *Tipos de empresas.*

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ACTIVOS</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	Hasta 10	Menos de 501 SMMLV
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5,000 SMLV
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	51 y 200	Desde 5,001 y menos de 30,000 SMMLV
<b>GRANDE EMPRESA</b>	Más de 200	Más de 30,000 SMLV

Fuente: Mi pymes. Portal Empresarial Colombiano. (2012)

### ***2.3.3. Principales líneas de crédito para PYMES en Colombia***

La política pública en Colombia ha establecido una serie de líneas de crédito de financiamiento que le permita a las Pymes incentivar propuestas de inversión, generar empleo, capacitarse, solucionar dificultades de escasez de materia prima, recibir asesoría en diseño y promoción de productos, así como la organización de los productores. Aspectos que debe tener claro una empresa de Consultoría para saber orientar en este sentido a las Pyme, en el caso de este proyecto a las Pyme Santandereana.

Entre las diferentes líneas de crédito se encuentran:

FOMIPYME: Su principal objetivo del Fondo es la modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la cofinanciación de programas, proyectos y actividades para su desarrollo tecnológico.

Servicios: Creación de empresas - Apoyo a Minicadenas Productivas - Desarrollo Tecnológico y Productivo - Acceso a mercados y comercialización - Innovación en Pyme.

FINDETER - ACOPI: La Financiera de Desarrollo Territorial S.A – FINDETER, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías – FNG suscribieron el 18 de marzo de 2004, un Convenio de Alianza Estratégica con el fin de incentivar la generación de iniciativas de inversión relacionadas con el sector empresarial PYME.

FONADE: Su misión es la de promover el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas en consideración a su participación para la generación de empleo, desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.

Servicios: Diagnóstico empresarial para la innovación y la reconversión - Implementación de proyectos de reconversión industrial - Implementación de nuevas tecnologías - Asistencia técnica integral de los procesos de reconversión industrial - Proyectos de modernización empresarial que busquen la comercialización internacional.

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS - FNG: La función de esta entidad es respaldar los créditos ante el sistema financiero, que hayan sido otorgados para financiar proyectos liderados por personas naturales o jurídicas, hasta un porcentaje de este.

Servicios: Los rubros y montos financiables varían de acuerdo a la entidad ante la que se solicite el crédito y la línea de crédito misma.

FONDO BIOCOMERCIO COLOMBIA (Programa especial para artesanías): Propende por el diseño y desarrollo de mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad o amigables con ella para alcanzar los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica y el desarrollo sostenible de Colombia.

Servicios: Apoyo para solucionar escasez de materia prima - Apoyo a la organización de los productores - Aplicación de tecnologías limpias y eficientes - capacitación en técnicas específicas de producción - capacitación empresarial - asesoría en diseño - apoyo a la promoción y comercialización de productos - apoyo a la divulgación de oficios y sus técnicas.

BANCOLDEX: Su función es la de facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, una garantía automática. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

Servicios: Crédito para Micros, pequeñas y medianas empresas que presenten solicitudes de crédito bajo el cupo especial de crédito "Apoyo a la Productividad y Competitividad" - Programa "a Progresar".

**BANCA DE LAS OPORTUNIDADES:** La Red de la Banca de las Oportunidades son los bancos, compañías de financiamiento comercial, las cooperativas, las ONG, y las cajas de compensación familiar, quienes son las encargadas de extender su cobertura y llevar los servicios financieros a la población desatendida.

**LÍNEAS DE CRÉDITO PARA MIPYMES:** La siguiente es la oferta crediticia que hace el sector bancario a las MIPYMES de Colombia. En la siguiente tabla se muestra la entidad financiera que ofrece el crédito, la línea de crédito para MIPYMES y otros aspectos que se deben tener en cuenta para acceder a este servicio.

#### ***2.3.4 Definición emprendimiento***

Emprendimiento nace de la palabra francesa “*entrepreneur*” que significa pionero, se refiere al esfuerzo adicional que hace una persona para alcanzar una meta, es la capacidad del ser humano para salir adelante de forma diferente y con ideas nuevas. El primero en plantear teorías sobre emprendimiento fue Schumpeter (1911), quien afirmó en 1934 que: “Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios”, también decía que “la innovación y el cambio tecnológico se debía a la gente de espíritu libre o emprendedores”. Él contempló a los emprendedores como

actores de cambio y desarrollo económico. El emprendedor en su trabajo ve a toda la economía de mercado en un equilibrio, es allí cuando entra a generar cambios y crea nuevos servicios/productos, en otras palabras abre un nuevo mercado.

El emprendimiento parece un concepto nuevo, la realidad es que siempre ha estado presente a lo largo de la historia, para ser emprendedor es necesario tener habilidades individuales y grupales; y el término ha tenido relevancia en los últimos años, por el manejo que se ha tenido que dar a la vida y a las empresas por las situaciones económicas mundiales vividas, que han sido superadas con ideas nuevas.

## **2.4 Espacial y temporal**

Este proyecto de investigación, se llevará a cabo teniendo en cuenta las PYMES activas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a noviembre de 2014 que corresponden a un total de 73.349, de las cuales 2.975 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 774 a la mediana, para un total así de 3.749 Pymes del departamento de Santander.

Dentro de dicha información para efectos del estudio no se tendrán en cuenta empresas PYME registradas en la cámara de comercio de Barrancabermeja y las cuales pertenecen a los municipios Barrancabermeja, Cimitarra, El Carmen de Chucuri, Puerto Parra, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucuri.

### ***2.4.1. Razones selección espacial***

Se escoge el departamento de Santander por las siguientes razones

- Es la cuarta región más competitiva de Colombia.
- Es el departamento con mayor crecimiento económico promedio anual.
- Es la cuarta economía más importante del país
- Tiene importantes desarrollos en todos sus sectores, que impactan la economía nacional.
- Es líder en capital humano y educación superior.
- Región del país con una de las más altas tasas de generación de nuevos negocios – emprendimiento
- Departamento con proyectos de inversión que superan los USD 11 billones.

### **3. Metodología**

La metodología del trabajo, permite tener claridad en el tipo de investigación que se va a tener presente a lo largo del desarrollo del proyecto, métodos a aplicarse, así como un análisis de las variables, de la población y de la muestra con la cual se abordarán los instrumentos a utilizar, en este caso la encuesta.

#### **3.1. Tipo de trabajo**

El presente proyecto de grado está enfocado en un plan de negocio el cual reúne información clara y precisa sobre un proyecto empresarial, aquí encuentra la respuesta a todas las preguntas que surgen cuando se idealiza la creación de una empresa de consultoría integral que apoye y fomente la creación y fortalecimiento de las pymes en Santander. Por lo anterior, la forma en que se estructura este trabajo es muy importante para el interés, comprensión y desarrollo de futuros inversionistas en esta idea de negocio.

La población que se tiene en cuenta para el desarrollo del presente trabajo, son las empresas activas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a noviembre de 2014 que corresponden a un total de 73.349, de las cuales 2.975 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 774 a la mediana, para un total así de 3.749 Pymes del departamento de Santander, con esta información se busca identificar los motivos y causas que inciden en la liquidación de las

PYMES, analizar el manejo de las áreas estratégicas de las empresas, identificar las condiciones en las empresas que requieran asesoría para lograr el fortalecimiento y perdurabilidad.

Se utiliza el método deductivo, ya que se desciende de lo general a lo particular, para lo cual se observan los hechos para llegar a principios desconocidos y esto sirve para descubrir consecuencias omitidas de hechos conocidos.

La metodología a utilizar en el presente proceso de investigación se orienta a partir de la investigación cuantitativa, se recolecta información que es estudiada y analizada mediante procesos estadísticos con el fin de diagnosticar las PYMES de Santander, proceso estadístico que permite estudiar la realidad del sector descomponiéndola en variables.

De igual forma el presente proyecto se trabaja alternamente con la investigación descriptiva. Deobold b, Van Dalen y otros (2006), señala que “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

De ahí que la investigación descriptiva señala anteriormente, se ajusta al proceso desarrollado dado que permite alcanzar los objetivos propuestos al inicio de la investigación en relación a la situación existente en las PYMES de Santander que son el centro para la viabilidad de una firma de consultoría integral que apoye el fortalecimiento de las áreas estratégicas de las

PYMES Santandereanas que permita el mejoramiento de su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

Así mismo la pregunta planteada en el propósito de la investigación y en el objetivo general del presente proyecto en relación a la viabilidad de la empresa de consultoría corresponde a una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los pasos, acontecimientos actores, contextos de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez Upegui, 2010).

### **3.2. Población y definición de variables**

La población objeto de estudio son las Pymes registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, teniendo presente que las pymes corresponde a la denominación de pequeña y mediana empresa, entre las cuales a noviembre de 2014 corresponden a un total de 73.349, de las cuales 2.975 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 774 a la mediana, para un total así de 3.749 Pymes del departamento de Santander. Dentro de dicha información para efectos del estudio no se tendrán en cuenta empresas PYME registradas en la cámara de comercio de Barrancabermeja y las cuales pertenecen a los municipios Barrancabermeja, Cimitarra, El Carmen de Chucurí, Puerto Parra, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí.

En relación a las variables se aborda el proceso con dos grandes variables, una indirecta: la creación de la firma A &T CONSULTORES PYME S.A.S y la variable directa: fortalece las áreas estratégicas de las pymes santandereanas. Variables que serán medidas a través de cada uno de los indicadores señalados en el instrumento de obtención de información, la encuesta.

### **3.3. Muestra**

En la muestra se tiene de presente tanto el mercado potencial que encontramos para mirar la viabilidad de la conformación de la empresa (ver anexo 1), como la población con la cual se va a trabajar para la aplicación del instrumento denominado encuesta, que nos permita dar una mirada a través de sus respuestas a la situación real del mercado y de las necesidades de las Pyme.

#### ***3.3.1 Mercado Potencial***

Corresponde inicialmente a las pequeñas y medianas empresas del departamento de Santander, pero de igual manera el grupo de las microempresas y grandes empresas se encuentran en el foco de la prestación de servicios por parte de la empresa consultora, pues las microempresas han empezado a ser conscientes de la necesidad de mejorar su oferta, el valor agregado que le deben adicionar a sus productos o servicios, la necesidad de internacionalizarse, abrir mercados, ser competitivos, conocer su competencia, aprovechar sus ventajas competitivas, adaptarse a los cambios y finalmente respaldarse a través del conocimiento y la asesoría integral de sus áreas estratégicas por parte de firmas con la experiencia y visión necesaria.

Los empresarios en Santander poco a poco han comprendido que es necesario pensar en términos de rentabilidad y no de costos, a su vez que tener una excelente idea de negocio u ofrecer un buen producto o servicio no determina el éxito de sus compañías, ya que la consolidación y perdurabilidad de las empresas van más allá de dicha creencia, pues hay áreas

estratégicas de las organizaciones que juegan roles importantes en el funcionamiento normal del negocio y en las cuales se hace imperiosa la necesidad de planificar, atender, y controlar.

Población para efectos de determinar las condiciones de la muestra en la aplicación de encuestas y según información proporcionada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga las empresas activas inscritas a 4 Noviembre de 2014 corresponden a un total de 73.349, de las cuales 2.975 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 774 a la mediana, para un total así de 3.749 Pymes del departamento de Santander. Dentro de dicha información para efectos del estudio no se tendrán en cuenta empresas PYME registradas en la cámara de comercio de Barrancabermeja y las cuales pertenecen a los municipios Barrancabermeja, Cimitarra, El Carmen de Chucurí, Puerto Parra, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí.

Serán objeto de la encuesta los empresarios dueños de las empresas segmentadas como PYMES y quienes son finalmente las personas que toman las decisiones en las compañías

### ***3.3.2 Población***

Para efectos de las encuestas realizadas se tomó como tamaño muestral las PYMES activas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a Noviembre de 2014 que corresponden a un total de 73.349, de las cuales 2.975 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 774 a la mediana, para un total así de 3.749 Pymes del departamento de Santander. Dentro de dicha información para efectos del estudio no se tendrán en cuenta empresas PYME registradas en la cámara de comercio de Barrancabermeja con un nivel de confianza del 95% y error del 5.4%

### 3.3.3 *Formula para realizar cálculo del tamaño muestral*

Con el fin de determinar el tamaño muestral de la encuesta a aplicar en las empresas PYME se utiliza la siguiente formula estadística:

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

$$n = \frac{3.749 * 1,96^2 * 0,95 * (1-0,95)}{(3.749-1) * 0,054^2 + 1,96^2 * 0,95 * (1-0,95)} = 61.56$$

En donde:

n: Corresponde al tamaño de la población

N: Corresponde al tamaño de la población

Z: Corresponde el valor de la desviación media para un nivel de confianza del 95% es de 1,96.

p: Corresponde a la proporción de éxito (95%)

q: Corresponde a la proporción de fracaso (5%)

e: Corresponde al error máximo permitido (5.4%)

### 3.3.4 *Muestra total para el objeto de estudio*

Una vez aplicada la fórmula para el caso concreto de la muestra de estudio el total de la muestra para aplicar las encuestas es de 61,56 y al realizar la aproximación matemática serían finalmente 62 personas las encuestadas.

## **4. Estudio de mercado**

El estudio de mercado realizado en el presente proyecto se hace con el fin de analizar la viabilidad para la creación de la firma A&T Consultores PYME S.A.S, pensada en fortalecer las áreas estratégicas de las pymes santandereanas, el cual permite examinar las características tanto cualitativas como cuantitativas de los clientes potenciales, de las empresas competidoras y de los productos a ofrecer.

### **4.1 Servicios a ofrecer**

Se ofrecerá asesoría personalizada individual o grupal, la cual se orientara a resolver dudas e inquietudes específicas en lo relacionado a una correcta gestión en las diferentes áreas estratégicas de la pequeña y mediana empresa.

La consultoría se brindará por horas y dependiendo el tema solicitado, se asigna un profesional especialista, quien en tiempo definido asesora, realiza un diagnóstico, proporcionara los planes de acción y auditará la gestión realizada

- **Área financiera**

Se busca siempre la mejor función o situación financiera para cada uno de los clientes. La experiencia permite ofrecer un servicio integral de asesoría financiera en base a las necesidades

concretas presentes o futuras de cada empresa o negocio, teniendo en cuenta siempre que cada caso es distinto. Entre los servicios a ofrecer en esta área se encuentran:

- Análisis de indicadores financieros
- Gestión financiera
- Revisión y control de presupuestos
- Evaluación de proyectos de inversión
- Flujo de caja
- Revisión de mecanismos de financiación
- Revisión de cartera
- Revisión de riesgos en: tasa de cambio, tasa de interés y liquidez
- Valoración de inversiones

- **Área contable – tributaria**

Este servicio se presta de manera integral, de tal forma que cobija tanto los aspectos contables y tributarios de la compañía. El objetivo principal es procesar toda la información económica del cliente, ayudando a mantener la estructura de obligaciones y necesidades que la empresa presenta, ya que la contabilidad es una gran base de datos utilizados para mejorar las estrategias empresariales y permite conocer las tendencias y comportamientos que ha tenido la empresa en su desarrollo, entre los servicios a ofrecer en esta área se encuentran:

- Análisis de estados financieros
- Elaboración de estados financieros
- Revisión y valoración de procesos contables
- Asesoría tributaria

- Planeación tributaria, optimización de obligaciones y recursos financieros
- Certificación de Estados Financieros y Balances.
- Organización de la contabilidad.
- Actualización de contabilidades atrasadas.
- Estudio y revisión de contabilidades.
- Diseño de Planes de Contabilidad.
- Gestión de asientos contables.
- Auditoría contable y tributaria

- **Área jurídica**

Servicios que están dirigidos fundamentalmente a dar apoyo legal a los clientes en el desarrollo de aplicaciones o sistemas informáticos, puede servirle en todas las ramas del derecho en forma eficaz. A continuación, se presentan algunos de los servicios que se ofrecen:

- Revisión y elaboración de contratos
- Creación de empresa y análisis de los tipos societarios según la actividad a desarrollar.
- Estructuración de procesos
- Recuperación cartera
- Derecho penal
- Conciliación
- Medición de riesgos
- Elaboración de conceptos y asesoramiento en casos laborales para la toma de decisiones empresariales.
- Elaboración y reforma de estatutos sociales.

- Asesoría y acompañamiento en Asambleas de Accionistas, Juntas de Socios y Juntas Directivas.
- Asesoría para la transformación, fusión, escisión y liquidación de sociedades.
- Asesoría en contratos comerciales y empresariales, tales como agencia, distribución, franquicia, joint venture, etc.
- Elaboración y modificación de Reglamentos Internos de Trabajo, Contratos de Trabajo, Comité de Convivencia Laboral.
- Asesoría Preventiva y Organización de Empresas.
- Evaluación y disminución del riesgo prestacional.
- Representación en demandas laborales contra la empresa.
- Demandas contra la DIAN.
- Prescripción de impuestos.
- Nulidad y restablecimiento del derecho por cobro de sanciones e impuestos.

- **Área comercio exterior – negocios internacionales**

Encontraran un equipo de personas acreditados con años de experiencia en comercio exterior, que busca contribuir al desarrollo económico y social a través del intercambio responsable de bienes y servicios a nivel mundial, así mismo, interpretar las necesidades del mercado, de manera de ofrecer alternativas de crecimiento que se adapten a los continuos cambios del comercio internacional. Entre los servicios a ofrecer en esta área se encuentran:

- Clasificación arancelaria
- Asesoría en trámites de exportación y/o importación
- Asesoría en Distribución física internacional (DFI)

- Certificados de origen
- Asesoría y manejo de Sistemas Especiales como Plan Vallejo y Usuarios Aduaneros Permanentes, U.A.P.
- Informe sobre utilización de Licencias anuales para entidades requeridas.
- Asesoría e instalación de empresas en Zona Franca
- Asesoría y trámites para Desaduanamiento de mercancías en todos los puertos y distritos Aduaneros principales del país.
- Asesoría Cambios internacionales e inversión extranjera.
- Aprovechamiento de tratados comerciales
- Organización de misiones comerciales y consecución de socios estratégicos frente a nuevos procesos de globalización.
- Mecanismos de defensa comercial internacional y salvamento de empresas.
- Maximizar el aprovechamiento de las preferencias, ventajas arancelarias y diferimientos arancelarios otorgadas a Colombia por los mercados de Comunidad Andina, MERCOSUR, México, Chile y Estados Unidos, entre otros.
- Registro y aplicación de normas técnicas y sanitarias (fito, zoo) para operaciones de comercio exterior.
- Sistemas Especiales de Importación – Exportación.
- Importaciones temporales.
- Evaluación y asesoría sobre la utilización de instrumentos comerciales que puedan ser utilizados por empresarios nacionales y extranjeros.
- Asesoría a firmas extranjeras sobre normatividad vigente que les permitan toma de decisiones acertadas.

- Asesoría en asuntos relacionados con propiedad intelectual.
- Manejo de operaciones especiales de comercio exterior.
- Evaluación de análisis de riesgos y oportunidades para empresas en desarrollo de acuerdos comerciales.
- Consultoría y asesoría sobre comercio de servicios en sus distintas modalidades.
- Montaje de sistema de franquicias

- **Área de gestión humana**

En esta área el proceso de consultoría actúa como facilitador para el proceso de cambio organizacional, que tiene como objetivo extender la eficacia, eficiencia, y productividad, a través de la ejecución de planes de acción focalizados en el equipo humano de la empresa, entre los servicios a ofrecer se encuentran:

- Planeación Estratégica del Capital Humano
- Desarrollo y utilización de Indicadores de Gestión Humana
- Análisis y manejo del Clima Organizacional
- Fortalecimiento y cambio de la Cultura Organizacional
- Medición de cargas de trabajo y dimensionamiento de la planta de personal
- Diseño e implantación de Modelos de Competencias para los empleados
- Puesta en práctica de planes de desarrollo de Competencias
- Estructuración de Planes Carrera para los empleados
- Evaluación y Mejoramiento del Desempeño del personal
- Formación de Consultores internos en Gestión Humana

- Estrategias, Políticas y Estructuras Salariales (valoración de cargos, equidad interna, escalas salariales)
- Pago Variable por Resultados (Comisiones, Incentivos)
- Flexibilización de Beneficios para los empleados
- Estudios de Competitividad Salarial
- Consultoría sobre la actualización e implementación de normatividad laboral, aplicación de jurisprudencia.
- Búsqueda y selección.
- Inducción de incorporaciones.
- Evaluación psicotécnica.

- **Área gerencial**

Desde esta área se ayuda a los gerentes y a las empresas a alcanzar los objetivos y fines de la organización, por medio del aporte y/o la implementación de soluciones a dificultades gerenciales y empresariales, la exploración y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje, la gestión del cambio, desarrollo de habilidades gerenciales y desarrollo de estrategias. Entre los servicios a ofrecer se encuentra:

- Diseño e implantación de estructuras de organización
- Mejoramiento de procesos y definición de responsabilidades de los cargos
- Identificación y caracterización de objetivos e indicadores de productividad
- Estrategias para el incremento de la productividad del personal
- Herramientas para trabajar en equipo
- Coaching de liderazgo de equipos de alto desempeño

- Negociación exitosa basada en intereses
- Estrategias para Reuniones efectivas
- Diseño, implementación y aseguramiento de calidad del Proceso de Responsabilidad Social Empresarial en la Organización
- Consultoría en planeación estratégica
- Reestructuraciones organizacionales.
- Evaluación de proyectos.
- Dirección, Alineación Estratégica y Balance Score Card
- Gobierno Corporativo
- Configuración del modelo de negocio y la organización
- Mejoramiento de procesos de negocio

- **Área logística – nacional e internacional**

Se ayuda a los clientes a detectar oportunidades de mejora que incrementen valor a sus operaciones y a desarrollar e implementar las mejores prácticas logísticas adecuadas a la empresa, con el fin de lograr ventajas competitivas sustentables y mejoras en sus procesos de negocios, lo que les permite mejorar la rentabilidad. Los servicios a ofrecer son:

- Diseño de cadena de suministro eficiente y confiable
- Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión Logística
- Planeación de ventas y operaciones, con el fin de alinear la planeación estratégica (financiera y comercial) con la planeación operativa (producción, despachos y compras)
- Manejo óptimo de inventarios
- Optimización de sistema de bodegaje

- Optimización de distribución (flota – asignación de turnos)
- Definición de tecnologías adecuadas para el manipuleo de cargas
- Análisis de capacidad operativa y estudios para aumentar la misma.
- Análisis de cada uno de los componentes de la cadena logística, desde los proveedores hasta los clientes finales, pasando por los procesos de manufactura, almacenamiento, transporte, etc.
- Diseño de redes de distribución.
- Optimización de costos de logística
- Desarrollo de estrategias de proveedores
- Logística portuaria.

- **Área tecnológica**

Se basa en el análisis de procesos estructurados de la gestión de la empresa, para finalizar con la definición de una serie de medidas y soluciones tecnológicas recomendadas, entre las que se encuentran:

- Desarrollo de software
- Administración de sistemas
- Desarrollo web
- Desarrollo de aplicaciones móviles
- Planificación de Sistemas de Información
- Modelación de Sistemas de Información

- **Área mercadeo – comercial**

Se fundamentara en un análisis detallado de recursos, herramientas y gestión del área comercial, identificando fortalezas y oportunidades en los diferentes aspectos, tanto tácticos como estratégicos. Concluirá con un proceso de acompañamiento a la empresa durante las etapas de implementación, ajuste y seguimiento de la estrategia de mercadeo y la táctica comercial, por medio de los siguientes servicios:

- Estudios de hábitos y motivaciones de consumo
- Estudios para el Desarrollo de Estrategias de Marketing
- Análisis de Segmentos y Tipologías de Consumidores
- Test de Conceptos, Productos, Packaging, etc.
- Análisis de Marcas (Branding, Posicionamiento, entre otras)
- Planes de mercadeo
- Campañas publicitarias
- Campañas de Expectativa, Lanzamiento de Productos, Eventos, Logística.
- Manejo de Medios Masivos e Internet.
- Desarrollo de la marca
- Planes estratégicos de crecimiento y expansión.
- Reingeniería de procesos comerciales.
- Auditoría de procesos de venta.
- Selección de canales de distribución.
- Optimización de redes de venta.
- Implementación de planes de mejora.
- Identificación de las necesidades del cliente.

- Planificación y lanzamiento del proyecto.
- Evaluación y reclutamiento de fuerzas de venta.
- Formación, capacitación y entrenamiento de vendedores.
- Gestión y dinamización de puntos de venta.
- Dirección cualificada de equipos comerciales
- Gestión y reporte del conocimiento comercial.
- Plan de incentivos.
- Mejora de la efectividad de ventas y distribución
- Identificación y medición de Costo de Servir
- Diseño de propuestas de valor por segmento
- Definición de modelos de gestión comercial

Todas las áreas se encuentran debidamente supervisadas por profesionales idóneos, los cuales se reúnen con el cliente periódicamente para analizar los resultados y hacer un seguimiento oportuno de éstos y de todos los aspectos que se requiera evaluar.

#### **4.2. Clientes y mercado potencial de la empresa**

Los clientes y mercado potencial de la empresa, inicialmente son las 77.354 empresas activas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a noviembre de 2014, de las cuales 1075 empresas pertenecen a la pequeña empresa y 119 a la mediana, para un total así de 1.194 Pymes del departamento de Santander.

Se menciona el total de las empresas registradas en cámara de comercio y no solo las PYME, dado que el proyecto está pensado en dejar puertas abiertas para toda empresa que requiera de los servicios de asesoría y consultoría, aunque su eje central o de especialización sean las PYME.

De igual forma a futuro se pretende trabajar con el mercado de las empresas PYME registradas en la cámara de comercio de Barrancabermeja que pertenecen a los municipios Barrancabermeja, Cimitarra, El Carmen de Chucurí, Puerto Parra, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí, sobre los cuales a la fecha no se tiene un dato exacto de cuántas son.

#### **4.3. Investigación de mercados**

La investigación de mercados realizada en el presente proyecto permite analizar la viabilidad para la creación de la firma A &T Consultores PYME S.A.S dedicada a fortalecer las áreas estratégicas de las pymes santandereanas.

Análisis que se realiza a partir de la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario, que es un instrumento de recolección de información donde se plantean diferentes cuestionamientos sobre los que se necesita indagar para determinar cuáles son los clientes potenciales de la empresa, dónde están ubicados, cuáles son los competidores, necesidades del cliente, el valor que dan al servicio que se ofrece tanto cualitativo como cuantitativo, como

negocian el servicio de consultoría, cuál ha sido la experiencia con esta clase de servicios, entre otros aspectos.

La aplicación del cuestionario será en forma directa a 62 líderes de empresas que están registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y que han sido seleccionados de forma aleatoria. Se hace de manera personal porque esto permite un diálogo abierto y mayor disposición para el diligenciamiento del instrumento.

#### ***4.3.1 Análisis de resultados de la encuesta***

A continuación se presenta la respectiva graficación y análisis de los resultados a las preguntas de la sesenta y tres (62) encuestas aplicadas a diferentes empresas Pymes de Santander, las cuales fueron resueltas por los gerentes o representantes legales de la misma.

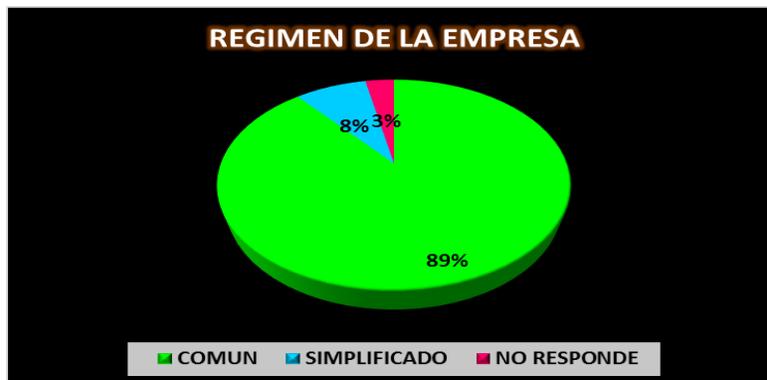


Figura 2. *Régimen de la empresa.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

En relación al gráfico No. 2, la mayoría de las empresas encuestadas, el 89% pertenece al régimen común, tan solo 8% son del régimen simplificado y el 3% no responde a esta pregunta.

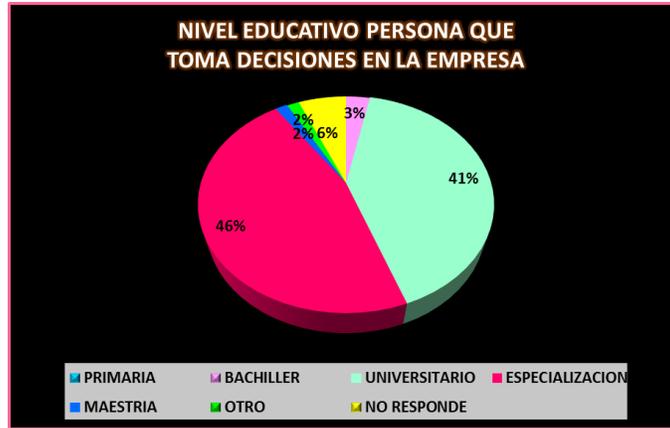


Figura 3. Nivel educativo personas que toman decisiones en la empresa  
Fuente: Autoras del proyecto.

El gráfico No. 3, muestra como el nivel educativo de las personas que toman las decisiones en la empresa se ubica en mayor escala en estudios de especialización que corresponde al 46% de los encuestados, seguido el 41% con estudios universitarios, hay un 2% respectivamente con maestría y otro que hace relación con doctorado y tan solo el 3% son bachilleres, lo cual indica el alto grado de preparación académica con la cual cuentan los líderes de las empresas.

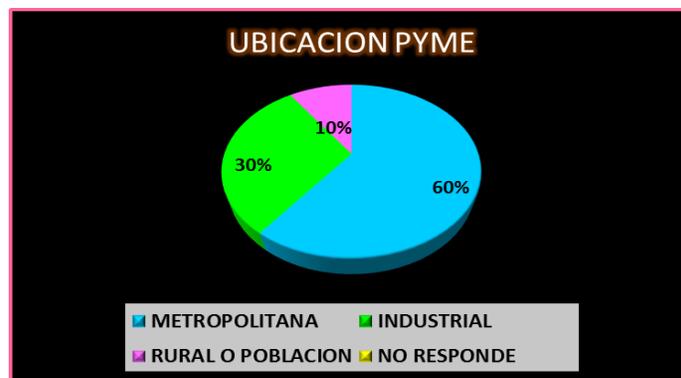


Figura 4. Ubicación Pyme  
Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo al gráfico No. 4, las pymes objeto de estudio en un 60% se encuentran ubicadas en el área metropolitana, el 30% se ubican en el área industrial y en el área rural el 10%. Lo que nos indica el alto número de pequeñas y medianas empresas ubicadas en el casco urbano, factor importante a tener presente a la hora de pensar en el sitio donde será localizada la empresa consultora.

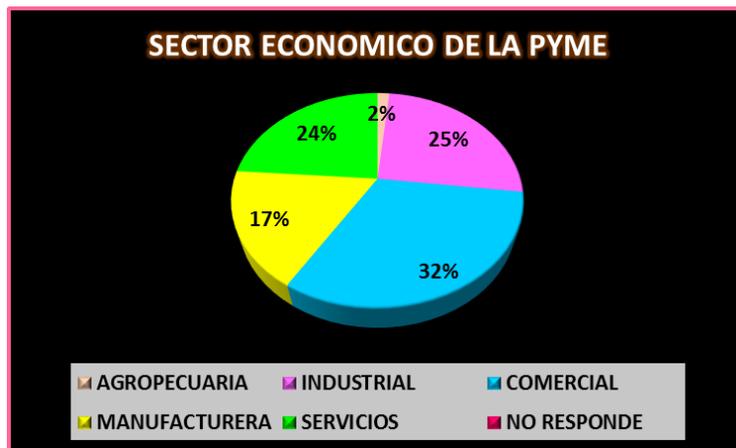


Figura 5. *Sector económico de la Pyme.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al observar el gráfico No. 5, lo relacionado al sector económico el 32% corresponde al sector comercial, el 25% al sector industrial, el 24% al sector de servicios, el 17% sector económico de manufactura y tan solo el 2% al sector agropecuario. Lo que guarda coherencia con la ubicación de las empresas las cuales la mayoría está en el área metropolitana por ser muchas de ellas del sector económico comercial, y en segundo lugar la ubicación industrial a la par que con el sector económico de la misma especie.



Figura 6. Ventas a 31 de diciembre de 2013 en millones.  
Fuente: Autoras del proyecto.

En el aspecto relacionado con las ventas realizadas a 31 de diciembre del año anterior, es decir 2013, en millones de pesos, el gráfico No. 6 señala el 60% de las empresas que fueron por más de 501 millón de pesos, el 19% de las empresas registro ventas entre 301 a 500 millones de pesos, el 11% de 101 a 300 millones de pesos y el 5% están en el rango de los 100 millones de pesos. Así mismo el 5% de los encuestados prefirió no dar información en relación a esta pregunta. Aspectos que nos permiten determinar el buen momento en relación a la actividad económica que registran las empresas en estos momentos.

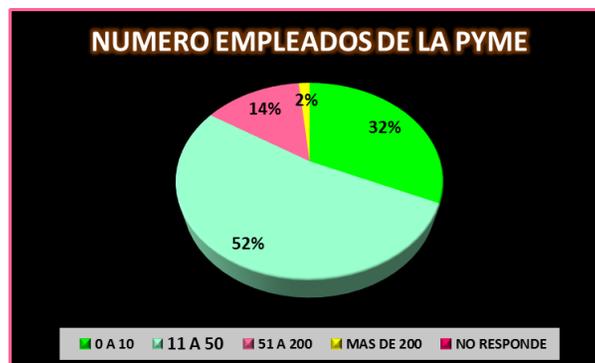


Figura 7. Número empleados de la Pyme.  
Fuente: Autoras del proyecto.

Observando el gráfico No. 7, en lo referente al número de empleados con el cual cuentan las Pymes encuestadas afirman el 52% que sus empleados están en el rango de 11 a 50, seguidos del 32% que están entre los 10 empleados, el 14% de 51 a 200 funcionarios y solo el 2% cuenta con más de 200 empleados. Lo que nos permite determinar que donde hay mayor concentración de generación de empleo es en las empresas que por su número de empleados se catalogan como pequeñas empresas y un 14% para la población de 51 a 200, es decir para la mediana empresa. Aspecto importante a la hora de determinar si cuentan estas empresas o no con el personal necesario para el manejo de cada una de las áreas estratégicas de estas PYMES.



Figura 8. *Antigüedad de la empresa*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Según el gráfico No. 8, el personal encuestado el 62% tiene más de 10 años de antigüedad, lo que permite dilucidar su permanencia en el mercado, seguidos de los que llevan de 5 a 10 años con un 17%, el 13% lleva de 1 a 3 años, tan solo el 5% se encuentra ubicada en el parámetro de antigüedad de 1 año. Factor relevante para llegar a este mercado potencial, con el fin de ofrecer los servicios no solo para que se fortalezcan en sus diferentes áreas, si no a su vez para generar perdurabilidad y permanencia.



Figura 9. *Se actualiza frecuentemente en su área de trabajo.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Es interesante observar el gráfico No. 9, como el 87% de las empresas encuestadas se están actualizando con frecuencia, aspecto importante para ofrecer dentro del portafolio de servicios actualización en diferentes áreas.



Figura 10. *Presenta propuestas innovadoras y creativas para mejorar la productividad empresarial*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Según el gráfico No.10, muestra como un alto porcentaje el 81%, presenta propuestas innovadoras, lo que permite deducir coherencia entre la pregunta anterior y esta, puesto que el

estar a la vanguardia es gracias a la actualización e innovación, referentes de gran trascendencia en el momento de establecer los servicios tanto principales como secundarios que la empresa consultora tiene programado ofrecer.



Figura 11. *Alguna vez ha contratado servicios de consultoría o asesoría*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al hacer referencia al gráfico No. 11, sobre la contratación de servicios el más alto porcentaje el 57% afirma que en algún momento ha contratado servicios de consultoría o asesoría, seguidos del 47% que manifiesta que no. Esto nos sirve para determinar que tanto mercado potencial acude a los servicios de asesoría y consultoría, dato importante para el estudio de mercadeo.

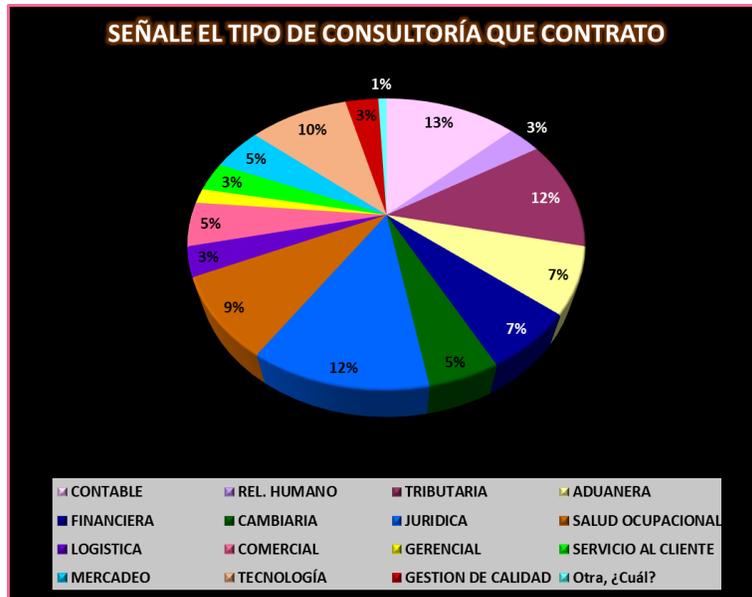


Figura 12. *Tipo de consultoría contratado*  
 Fuente: Autoras del proyecto.

En relación al gráfico No. 12, el tipo de consultoría que han contratado, en la encuesta se presentó un abanico de 15 opciones, del cual el que repunta con un 13% es el área contable, seguido de la parte tributaria y jurídica con un 12% cada una, el 10% para el área de tecnología y un 9% para el área de salud ocupacional, siendo estas las cinco áreas que señalan como de mayor contratación que han realizado.

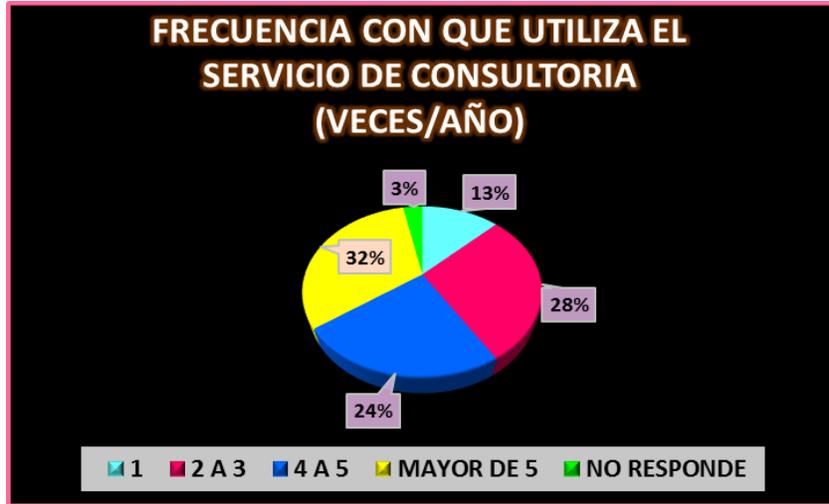


Figura 13. *Frecuencia con que utiliza el servicio de consultoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

La frecuencia en el uso de los servicios de consultoría, según lo reflejado en el gráfico No. 13, el 32% responde que lo hace más de 5 veces al año, el 28% de 2 a 3 veces y el 24% de 4 a 5 veces, lo que indica la frecuencia con la cual utilizan estos servicios, aspecto que da luces para preveer la periodicidad con la cual pueden llegar a necesitar los servicios de la empresa consultora.

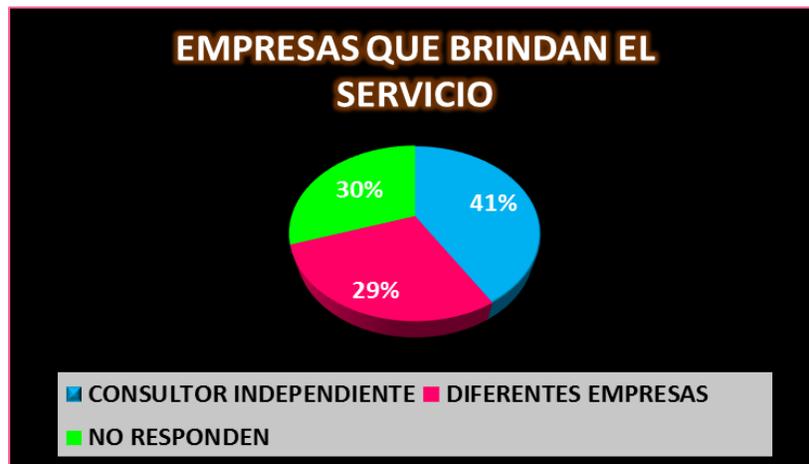


Figura 14. *Empresas que brindan el servicio.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al preguntar a los encuestados sobre las empresas que les han brindado el servicio, la gráfica No.14, permite ver que el 41% manifestó que lo han realizado con consultores independientes y el 30% con diferentes empresas consultoras, entre las cuales se encuentran V y G, SOAMBICOL, Alfonso Mantilla, Alfonso Gómez, Human Sinergy, GF Consultoría S.A.S., Sinergia Consultoría y Gestión S.A., FNG, Integrated Technologies SAS, Gran Thornton, Brigard Urrutia, Juan Rafael Bravo y CIA. S.A.S, Almaviva, Grupo BDO Colombia, Chistian Grecco/Consultoría Empresarial, Bancolombia, entre otras. Dato de gran importancia para analizar los servicios ofrecidos por la competencia. De esta información es importante resaltar que según lo consultado en la Página de la Cámara de Comercio, la mayoría de ellas tiene su registro mercantil, en la ciudad de Bogotá. Así como la preferencia por la consultoría particular, la cual se tendrá presente a la hora de la inclusión de productos en el portafolio.



Figura 15. *Cómo le ha ido con estos servicios de consultoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

En relación al gráfico No. 15 sobre cómo les fue con la prestación de servicios de consultoría que han contratado, la valoración oscila entre el 49% como bien y el 41% excelente. Aspecto que nos permite ver con claridad la buena prestación de los servicios y por lo tanto la imagen que se tiene en relación a la prestación de consultorías y / o asesorías.



Figura 16. *Está en la posibilidad de pagar por asesorías o consultorías.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo al gráfico No. 16, un alto porcentaje 59%, de las Pymes encuestadas afirma que están en la posibilidad de pagar por asesorías, factor determinante para el análisis y estudio de mercadeo que la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S, debe realizar para mirar la viabilidad de la creación de la empresa.



Figura 17. *Por qué nunca ha pagado servicios de consultoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al momento de indagar sobre los motivos por los cuales algunas empresas de las encuestadas nunca han pagado por servicios de consultoría, el gráfico No. 17 refleja que el 18% manifiesta que por nunca necesitarlas, seguido del 12% que afirma solucionar todo a nivel interno de la empresa y un 11% cuenta con el personal idóneo para cada área. El 9% afirma que no conoce donde se prestan estos servicios y un 7% no lo hace por desconfianza en la prestación de este servicio. El mayor porcentaje el 41% no responde a esta pregunta porque en determinado momento han pagado por estos servicios.



Figura 18. *Opinión que le merecen los servicios de consultoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al hacer referencia al gráfico No.18, la opinión que les merece a los líderes de las Pymes encuestadas, los servicios de consultoría en su gran mayoría, el 41% manifiesta que son un apoyo para la empresa, en segundo orden con un 24% señalan que generan mayor competitividad y en un 14% genera confianza, aspectos relevantes en relación a la importancia de los servicios que las empresas consultoras prestan a este tipo de empresas.



Figura 19. *Es importante que la empresa invierta en servicios de consultoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Al indagar sobre si es importante que la empresa invierta en servicios de consultoría, el gráfico No. 19 permite observar que el 78% afirma que sí, frente a un 19% que considera que esta inversión no es importante. Lo que permite establecer que la gran mayoría considera invertir en este tipo de servicios, elemento primordial en el estudio de mercado.

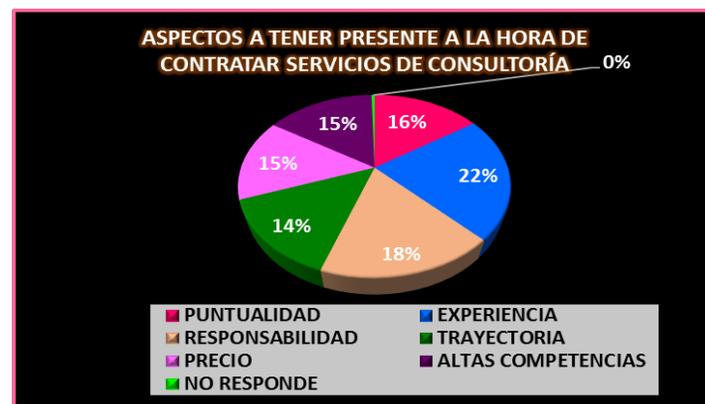


Figura 20. *Aspectos a tener presente a la hora de contratar servicios de consultoría*  
Fuente: Autoras del proyecto.

El gráfico No. 20 refleja que entre los aspectos a tener presente a la hora de contratar los servicios de consultoría, las empresas Pymes, tienen presente en un 22% la experiencia, seguido de un 18% relacionado con la responsabilidad, 16% puntualidad, 15% tanto para precio como

para altas competencia y en último lugar 14% relacionado con la trayectoria. Factores importantes a tener presente a la hora de organizar y presentar los servicios a los potenciales clientes.

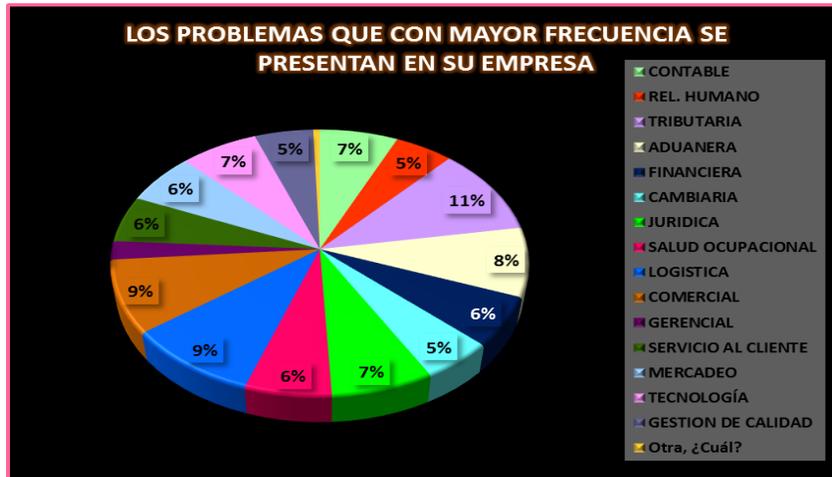


Figura 21. *Problemas que con mayor frecuencia se presentan en su empresa.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Según el gráfico No. 21, los problemas que con mayor frecuencia se presentan en las empresas consultadas, ellos marcaron diferentes aspectos relacionados con 15 áreas registradas. Siendo el mayor porcentaje 11% otorgado al área tributaria, 9% tanto para el área comercial como logística, 8% para el área aduanera y un 7% para cada una de las áreas, contable, jurídica y de tecnología. Esto refleja que son variadas las necesidades de los empresarios, esto acorde al tipo de empresa.

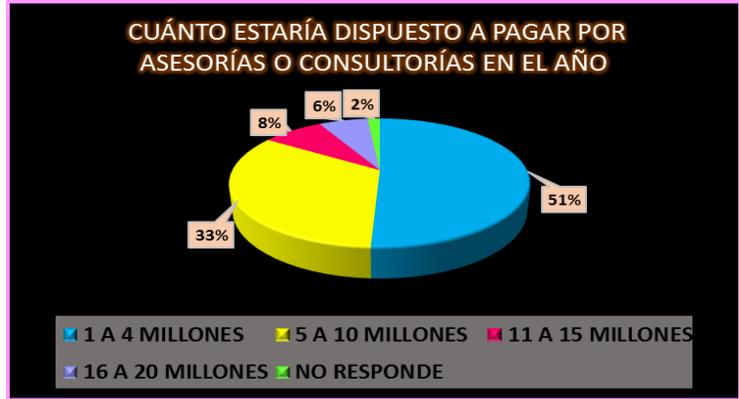


Figura 22. *Cuánto estaría dispuesto a pagar por asesorías o consultorías en el año.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Indagando por el valor que estarían dispuestos a pagar los encuestados por asesorías y consultorías en el año, el gráfico No.22 ilustra que el mayor porcentaje 51% oscila entre 1 y 4 millones de pesos y un 33% de 5 a 10 millones de pesos, información significativa en relación al valor a cobrar por asesorías por la empresa A&T Consultores pyme S.A.S.



Figura 23. *Cuánto tiempo solicitaría de asesoría.*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Pasando al tiempo que solicitarían de asesoría, el gráfico No.23, permite ver que el 27% resalta que por 1 bimestre, el 25% por 1 mes, el 22% por un semestre, el 13% por año y el 10% por semana. Otros encuestados no eligieron ninguna de las opciones dadas, si no que señalaban

que esto lo hacían dependiendo del servicio, por tarea, mensual o 5 veces al año. Elementos que son importantes tener presente en el momento de diseñar el plan de servicios.



Figura 24. *Pagaría servicios de consultorías por*  
Fuente: Autoras del proyecto.

Atendiendo al gráfico No. 24, en relación a si las empresas encuestadas pagarían por estructuración o por ejecución del plan de mejoramiento, el 70% de los encuestados, resalto que lo haría por las dos razones, solo el 17% señaló por la ejecución del plan y el 13% por la estructuración del mismo. Lo que permite concluir que el servicio a prestar debe estar enfocado a prestar un servicio tanto de estructuración como de ejecución, sin dejar de lado las otras opciones por separado para quien así lo requiera.



Figura 25. *Sistema de pago servicio de consultoría*  
Fuente: Autoras del proyecto.

El gráfico No. 25, pone en evidencia que el sistema de pago empleado en su gran mayoría 45% resalta el 50% por anticipado y el 50% al final, factor que se tendrá presente al hablar de la forma de pago en la propuesta de mercadeo, el 33% prefiere hacerlo el 100% al final y el 22% por cuotas.



Figura 26. Áreas en la que su empresa requiere asesoría externa con mayor urgencia  
Fuente: Autoras del proyecto.

Las áreas en las que las empresas consultadas requieren asesoría con mayor urgencia, según el gráfico No. 26, es en un 11% en logística, 10% tanto para el área tributaria como comercial, 9% en la aduanera y 8% en el área tecnológica, siendo estas las cinco más señaladas. Guardando relación con la pregunta que se hizo sobre los problemas que con mayor frecuencia se presentan en la empresa punto en el cual también destacaron entre las primeras áreas la tributaria, comercial, aduanera y tecnológica. Por lo que es importante que la empresa Consultora A&T, tenga su grupo central de asesores en estas áreas, sin esto decir que no se vayan a prestar los servicios en las otras 11 señaladas.



Figura 27. *Conoce empresas de consultoría que brindan este servicio a las Pymes en Santander*  
Fuente: Autoras del proyecto.

El gráfico No. 27, expone que el 60% de empresas consultadas no conocen empresas que brinden el servicio de consultoría a las pymes en Santander, frente al 37% que si conoce este tipo de empresas, información que permite entender porque al preguntar si han contratado servicios de consultoría el 41% señalaba que lo hacía con consultores independientes. Por lo que se deduce que uno de los factores por los que recurren a asesores independientes es por el desconocimiento que tienen los líderes de las empresas encuestadas sobre la existencia de firmas de consultoría.



Figura 28. *En qué lo beneficiaría si adquiere los servicios de consultoría*  
Fuente: Autoras del proyecto.

El gráfico No. 28 indica los beneficios que los servicios de consultoría brindan a los líderes de las empresas encuestadas, si estos adquieren los mismos. Afirmando el 25% que generaría mayor competitividad y mejoraría la estructura de las áreas de la empresa, frente a un 20% que señala que detectaría falencias o debilidades en las áreas estratégicas y un 19% en el mejoramiento de procesos, en menor porcentaje 10% demarcaron la internacionalización de productos y / o servicios. Siendo interesante este resultado para que la empresa consultora A&T Consultores Pyme S.A.S., en su portafolio de servicios ofrezca lo relacionado con procesos de internacionalización que motive a los empresarios a importar y exportar productos, dado que por desconocimiento en el proceso, miedos o paradigmas no se atreven a hacerlo.



Figura 29. Medio por el cual le gustaría recibir información de empresas que ofrecen servicios de consultoría.

Fuente: Autoras del proyecto.

Para finalizar la encuesta se indago sobre los medios de comunicación por los cuales les gustaría recibir información de las empresas que ofrecen servicios de consultoría, reflejando la gráfica No. 29 en un 25% el voz a voz, el 23% internet, el 21% la prensa, 9% publicidad radial,

8% publicidad televisiva y volantes y 5% para pasacalles. Medios de comunicación señalados a tener presente en el plan de comunicación del presente proyecto.

#### ***4.3.2. Conclusiones de la investigación de mercados***

La investigación de mercados realizada a través del cuestionario, permite determinar quiénes son los clientes potenciales, donde se encuentran ubicados, el sector económico al que pertenecen, datos relacionados con valor del servicio, tipo de servicio requerido, si contratan servicios de consultoría y en qué área lo hacen, las veces que recurren a este servicio, la experiencia con esta clase de asistencia, las formas de pago, beneficios que reciben, entre otros que se relacionan en las siguientes tablas.

La investigación de mercados permite concluir sobre la ubicación de los clientes potenciales que en un alto porcentaje están ubicados en el régimen común, lo que refleja una variable económica, en cuanto a lugar geográfico se encuentran ubicados en la zona metropolitana, por lo que se tiene conocimiento del área en la que se localizan, para llegar allí con mayor fuerza con las estrategias de mercadeo y para tener idea sobre el lugar donde se pueden localizar las oficinas de la empresa A&T Consultores PYME S.A.S

Así mismo se concluye que el sector económico donde se encuentra la mayor concentración de los clientes es en el comercial, industrial y de servicios, factores importantes para definir hacia que ramo especialmente de la economía irán enfocados los servicios que se van a prestar.

Y el número de empleados ubican el tipo de empresa en el que están agrupados los clientes potenciales, que son en la pequeña empresa seguido de la microempresa y mediana empresa, análisis que nos da argumentos sólidos para ser una empresa de consultoría que no solo se limite a las pymes, si no que a su vez prestará servicios a las microempresas, donde hay un alto mercado potencial.

Tabla 2. *Clientes potenciales por ubicación.*

<b>CLIENTES POTENCIALES POR UBICACIÓN</b>			
<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>EN EL RÉGIMEN DE LA EMPRESA</b>	89% COMUN	8% SIMPLIFICADO	
<b>EN LUGAR GEOGRAFICO</b>	38% ZONA METROPOLITANA	30% INDUSTRIAL	10% RURAL O POBLACION
<b>EN SECTOR ECONÓMICO</b>	32% COMERCIAL	25 % INDUSTRIAL Y 24% SERVICIOS	17% MANUFACTURERA Y 2% AGROPECUARIO
<b>EN TIPO DE EMPRESA POR NUMERO DE EMPLEADOS</b>	52% DE 11 A 50 EMPLEADOS QUE CORRESPONDE A PEQUEÑA EMPRESA	32% DE 0 A 10 EMPLEADOS QUE CORRESPONDE A MICRO EMPRESA	14% DE 51 A 200 EMPLEADOS QUE CORRESPONDE A MEDIANA EMPRESA

Fuente: Autoras del proyecto.

Otra de las conclusiones a las que se ha podido llegar a través de la investigación de mercados son las razones cualitativas relacionadas con la contratación de servicios de consultoría, aspectos que reflejan el buen posicionamiento en el que se encuentran los servicios de consultoría y la positiva acogida que los mismos tienen, como se refleja a continuación.

Tabla 3. *Clientes potenciales por razones cualitativas.*

<b>CLIENTES POTENCIALES POR RAZONES CUALITATIVAS</b>			
<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>SE ACTUALIZA FRECUENTEMENTE</b>	87% SI SE ACTUALIZA	11% NO LO HACE	
<b>LE GUSTA INNOVAR</b>	81% SI LE GUSTA	19% NO INNOVA	
<b>CONTRATA SERVICIOS DE ASESORIA</b>	57% SI CONTRATA	41% NO CONTRATA	
<b>EXPERIENCIAS CON EL SERVICIO DE CONSULTORIA</b>	49% BIEN	41% EXCELENTE	7% REGULAR
<b>OPINION QUE TIENEN FRENTE AL SERVICIO</b>	41% APOYO PARA LA EMPRESA	24% GENERA COMPETITIVIDAD	14% GENERA CONFIANZA
<b>IMPORTANCIA QUE DA A LA INVERSION</b>	78% SI LE DA IMPORTANCIA	19% NO LE DA IMPORTANCIA	
<b>BENEFICIOS DEL SERVICIO DE CONSULTORIA</b>	25% POR QUE GENERA COMPETITIVIDAD Y 25 % PORQUE MEJORA ESTRUCTURAS DE LA EMPRESA	20% DETECTA FALENCIAS EN AREAS ESTRATEGICAS Y 19 % MEJORA PROCESOS	10% POR INTERNACIONALIZACION DE PRODUCTOS.

Fuente: Autoras del proyecto.

Así mismo el estudio de mercado permite llegar a conclusiones cuantitativas relacionadas con el valor de ventas de las empresas a 31 de diciembre, con el fin de centrar la oferta de los servicios de empresa A&T Consultores PYME S.A.S., tanto en las que tuvieron ventas en un rango medio, como inferior para que acrecienten su rentabilidad, como en las de rango alto para que las superen y / o mantengan.

El porcentaje de antigüedad de las empresas define la duración de las mismas, concluyendo que si bien es cierto un 62% lleva más de diez años en el mercado, hay también un 36% que lleva menos de 10 años, aspecto que la empresa A&P Consultores Pyme S.A.S., tiene de presente en el planteamiento del propósito de la investigación al señalar el deseo de apoyar el fortalecimiento de las Pymes, con el fin de mejorar su perdurabilidad.

La frecuencia con la cual han acudido a servicios de consultoría, permite concluir el alto porcentaje en el cual acuden a adquirir este mercado. Así como en cuestión de pagos el 59% puede pagar por estos servicios y en rangos de valores a pagar oscilan en mayores porcentajes de 1 a 10 millones de pesos, todos estos aspectos junto con el tiempo de asesorías que requieren y la forma de pago, llevan a determinar la viabilidad de la creación de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.

Tabla 4. *Cientes potenciales por razones cuantitativas.*

<b>CLIENTES POTENCIALES POR RAZONES CUANTITATIVAS</b>			
<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>POR VALOR VENTAS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS</b>	60% MAS DE 501 MILLON	19% DE 301 A 500 MILLONES Y 11% DE 101 A 300 MILLONES	5% DE 0 A 100 MILLONES
<b>POR ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</b>	62% MAS DE 10 AÑOS	17% DE 5 A 10 AÑOS Y 13% DE 1 A 3 AÑOS	5% DE 0 A 1 AÑO Y 1% DE 3 A 5 AÑOS
<b>FRECUENCIA CONSULTORIA</b>	32% MAS DE 5 VECES AL AÑO	28% DE 2 A 3 Y 24% DE 4 A 5 VECES AL AÑO	13% UNA VEZ AL AÑO
<b>PUEDE PAGAR</b>	59% SI PUEDE	35% NO PUEDE	
<b>CUANTO PUEDE PAGAR</b>	51% DE 1 A 4 MILLONES POR AÑO	33% DE 5 A 10 MILLONES POR AÑO	8% DE 11 A 15 MILLONES POR AÑO

<b>CLIENTES POTENCIALES POR RAZONES CUANTITATIVAS</b>			
<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>TIEMPO DE ASESORIA</b>	27% UN BIMESTRES Y 25% UN MES	22% UN SEMESTRE Y 13% UN AÑO	10% UNA SEMANA
<b>FORMA DE PAGO</b>	45% PAGARIA MITAD AL EMPEZAR Y MITAN FINALIZANDO	33% AL FINAL	22% POR CUOTAS

Fuente: Autoras del proyecto.

Tanto el análisis a cada uno de los planteamientos de la encuesta, como lo señalado anteriormente permite concluir que la investigación de mercado pone de manifiesto lo siguiente:

- Los empresarios si acuden en gran porcentaje a servicios de consultoría.
- Están dispuestos a pagar y señalan rangos de pago, formas de pago lo que ingiere que tienen presupuestado este aspecto.
- Requieren asesoría con una frecuencia por lo general bimestral o mensualmente, aunque también hay un alto porcentaje en relación a hacerlo semestral o por año.
- Las experiencias que han tenido con los servicios de consultoría están en el rango de buena y excelente.
- Consideran que esta clase de servicios apoya a la empresa, genera competitividad, mejora las estructuras, ayuda a detectar falencia.
- El medio masivo por el cual desearían recibir información está en gran escala ubicada la internet y el voz a voz.
- Las áreas en las que más asesoría requieren es en la logística, tributaria, comercial, aduanera, tecnológica y en general en todas las áreas que se presentaron, teniendo un menor porcentaje la gerencial.

- Los problemas de mayor frecuencia en las empresas en mayor porcentaje son en el área tributaria, logística, comercial, aduanera, jurídica, tecnología, y contable.
- Los aspectos que más tienen presente a la hora contratar son la experiencia, la responsabilidad, puntualidad y altas competencias.
- Los motivos por los cuales algunas empresas no contratan en su mayoría son porque nunca han necesitado, todo lo solucionan internamente o porque tienen el personal idóneo. Pero también señalaron que por no conocer donde se prestan estos servicios, dato interesante a tener presente en la estrategia de publicidad.

#### **4.4. Comercialización del servicio**

##### ***4.4.1. Sistema de ventas***

Teniendo en cuenta la información arrojada en las encuestas frente a los medios de comunicación a través de los cuales los empresarios desean recibir información inherente a la prestación de servicios por parte de las empresas de consultoría, se determinó que las referencias personales o llamado comúnmente el voz a voz, constituye una excelente herramienta de mercadeo empresarial sin incurrir en mayores costos, es por ello muy importante que la empresa A & T CONSULTORES PYME S.A.S tenga en cuenta factores claves para hacer de esta técnica una experiencia positiva, dichos factores son:

- Involucrarse con los clientes atendiendo y entendiendo las necesidades que expresan, enriquecerse con las experiencias que puedan transmitir, y aceptar la retroalimentación que brinden frente a los servicios prestados por la compañía.
- Mantener el contacto con los clientes, a través de un adecuado servicio postventa para ellos es necesario crear bases de datos de los clientes que sean atendidos a través de la firma y de esta manera realizar un seguimiento permanente.
- Ofrecer prebendas económicas especiales a los clientes que nos refieran y promuevan nuestros servicios o referir de manera mutua los negocios de quienes nos recomienden.
- Se utilizarán el envío de correos electrónicos a los clientes con información inherente a los servicios ofrecidos por la compañía, a su vez la empresa contará con una página web en la que se plasmarán los servicios institucionales ofrecidos, asesorías en línea, información de contacto, clientes que han hecho uso de los servicios, noticias de intereses para cada uno de los sectores que se asesoran y noticias de actualidad, en las cuales se promocionen, seminarios, foros, actividades de formación ofrecidas por entidades público privadas.
- La empresa de consultoría manejará publicidad impresa a través de tarjetas de presentación y brochure con la descripción de la empresa y los servicios que ofrece.
- Las relaciones públicas constituyen un medio de comercialización importante dentro de la promoción de los servicios ofrecidos por la empresa, es por ello que A&T Consultores hará presencia a través de Stands, en cada uno de los eventos que reúnan el target del negocio, talleres, exposiciones, ferias, conferencias, seminarios y demás actividades empresariales, lo cual permita el relacionamiento con los empresarios de la ciudad y de

esta manera sea posible agendar visitas y presentar de esta manera el portafolio de servicios.

- Establecer alianzas estratégicas y convenios con entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Proexport, agremiaciones de empresarios y de esta manera potencializar los servicios y ampliar el mercado objetivo.
- Hacer uso de las bases de datos que son vendidas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga con información inherente a las empresas.

#### **4.4.2. Plan de comunicación**

Toda empresa necesita establecer su plan de comunicación no solo interna, si no externa que le permita a través de las diferentes vías de comunicación entre la empresa y su entorno inmediato como lo son clientes, proveedores y otras entidades dar a conocer sus servicios, como una de las mejores estrategias de mercadeo.

Tabla 5. *Plan de comunicación.*

<b>No.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PUBLICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>VIAS DE COMUNICACIÓN</b>
<b>1</b>	Enfocar los negocios de las PYMES Santandereanas hacia una rentabilidad financiera generando perdurabilidad para las mismas.	Gerentes y socios de PYMES Santandereanas.	Diseño de matriz DOFA de PYMES, que permita convertir las amenazas en oportunidades.	Portal Web o página web, blogger presentando reportajes realizados a las PYMES.
		Empresarios y emprendedores Santandereanos del sector	Busca de debilidades para el diseño de un nuevo modelo	Encuestas virtuales

No.	OBJETIVOS	PUBLICO	ESTRATEGIA	VIAS DE COMUNICACIÓN
2	Fortalecer las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, que permita garantizarles rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.	público y privado. Gerentes y socios de PYMES Santandereanas.	de negocio. Acceso a la investigación para generar nuevas alternativas de competitividad dentro y fuera del país.	Cursos virtuales
		Empresarios, emprendedores, gerentes, socios, líderes de empresa, profesionales de diferentes áreas económicas y financieras.	Organización y / o participación en seminarios, congresos y demás eventos de formación.	Contactos empresariales a través de encuentros personales en seminarios, congresos, diplomados y demás cursos de formación PYME.
		Empresarios y emprendedores Santandereanos del sector público y privado.	Aprovechamiento de recurso humano, material y financiero para fomentar la investigación.	Grupos de investigación en redes sociales.
3	Prestar servicios de acompañamiento y asesoría integral a las PYMES Santandereanas en áreas estratégicas de las compañías como la financiera, contable, tributaria, de comercio exterior.	Gerentes y socios de PYMES Santandereanas.	Asesoría frente al Fortalecimiento empresarial, financiero y competitivo, que identifiquen y den a las PYMES en Santander, una mirada transformadora.	Tarjetas de presentación, mensajes publicitarios a través de radio, prensa, televisión, vallas, folletos, afiches. Voz a voz de amigo en amigo, empresa en empresa, cliente en cliente.

No.	OBJETIVOS	PUBLICO	ESTRATEGIA	VIAS DE COMUNICACIÓN
		Empresarios y emprendedores Santandereanos del sector público y privado.	Innovación en los modelos de producción para el lanzamiento de nuevos productos y en la creación de nuevas formas de relacionarse y llegar a los clientes.	Concurso virtual a través de Páginas Web, blogger, grupos de facebook.

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

#### ***4.4.3 Logotipo y slogan de la empresa***

Se ha diseñado el presente logotipo, que nos indica apertura, abrirse al cambio a través de la asesoría para ser competitivos en este mundo global, de ahí surge el slogan de la empresa A&T Consultores PYME S.A.S. “Soluciones sostenibles al alcance de su negocio”.



Figura 30. *Logotipo de la empresa*  
Fuente: Autoras del proyecto.

#### 4.5. Análisis de la competencia

Dentro del análisis a la competencia se realizó entrevista a un consultor independiente en la ciudad de Bucaramanga y se pudo determinar con ello en primera medida, que una de las barreras de entrada en el momento de contratar servicios de consultoría por parte de los empresarios corresponde a los altos costos que estos consideran se generan frente a la adquisición de este tipo de servicios; por otra parte frente a las estrategias de mercadeo que permiten la consecución de clientes de manera más efectiva en la consultoría empresarial están el voz a voz, vía email, referidos empresariales y por supuesto a través de la academia; a su vez la estrategia de servicios se basa en el acompañamiento personalizado al empresario en todo el proceso de la consultoría.

A continuación se reflejan las respuestas por parte del consultor entrevistado (ver anexo 2.)

---

**1. ¿Cuáles son las barreras de entrada a la hora de presentar el servicio de consultoría?**

---

Mentalidad por parte del empresario en que toda asesoría en Negocios Internacionales es costosa.

---

**2. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan a la hora de prestar la asesoría en las empresas?**

---

Información y documentación incompleta.

---

**3. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que utilizas?**

---

Voz a voz, email, referidos empresariales, academia.

---

**4. ¿A qué se dedica tu empresa de consultoría?**

---

Negocios internacionales

---

**5. ¿Cómo ha sido el posicionamiento en el mercado?**

---

Muy bueno y reconocido en el medio regional y nacional.

---

**6. ¿Qué tipo de servicios ofrece?**

---

Agenciamiento aduanero, asesoría, documentación, liquidaciones, inspecciones, régimen cambiario, derecho aduanero, entre otros.

---

**7. ¿Cuál es el modelo de servicio que maneja?**

Personalizado y de acompañamiento en todo el proceso requerido.

**8. ¿Cuál es la política de precios?**

Dependiendo del servicio, fijo y de porcentajes.

**9. ¿Qué estrategias utilizas en tu compañía para ser atractivos?**

Confiabilidad, agilidad en los procesos, representación de agencia de aduana, ubicación estratégica en puerto (Barranquilla Agencia de Aduana Nivel 1)

De otra parte para el análisis de la competencia se tuvieron presente los nombres de las empresas de consultoría señaladas por los líderes de las empresas encuestados, con el fin de indagar sobre los servicios ofrecidos por cada una de ellas, información que arrojó los siguientes datos:

Figura 31. *Empresas de consultorías.*

<b>COMPETENCIA</b>	
<b>NOMBRE EMPRESA CONSULTORÍA</b>	<b>SERVICIOS OFRECIDOS</b>
<b>SOAMBICOL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión</li> <li>• Administración integral del sistema de gestión.</li> <li>• Formación en Salud Ocupacional</li> <li>• Exámenes ocupacionales.</li> </ul>
<b>GRANT THORTON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría</li> <li>• Impuestos y Servicios Legales</li> <li>• Precios de Transferencia</li> <li>• Servicios Legales</li> <li>• Servicios Especializados de Consultoría</li> <li>• Outsourcing.</li> </ul>
<b>GRUPO BDO COLOMBIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisoría Fiscal</li> <li>• Auditorías</li> <li>• Interventorías</li> <li>• Finanzas corporativas</li> <li>• Asesoría legal</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Impuestos</li> </ul>

<b>COMPETENCIA</b>	
<b>NOMBRE EMPRESA CONSULTORÍA</b>	<b>SERVICIOS OFRECIDOS</b>
<b>CHRISTIAN GRECCO/CONSULTORÍA EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Mercadeo</li> <li>• Gestión Estratégica</li> <li>• Diseño Herramientas de Gestión</li> <li>• Formación y Capacitación</li> <li>• Conferencias</li> </ul>
<b>BRIGARD &amp; URRUTIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aduanas y Comercio Internacional</li> <li>• Cambiario, Derivados y Productos Estructurados</li> <li>• Bancario y servicios financieros</li> </ul>

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

#### ***4.5.1. Características generales de empresas consultoras en Colombia***

Según diferentes estudios que se han realizado respecto al tema se han encontrado una serie de particularidades propias de las empresas consultoras, entre ellas:

- Los asesores de las empresas de consultoría cuentan con nivel académico avanzado y actualizado acorde a tendencias y necesidades del mercado.
- Utilizan y aplican a mayor escala las nuevas tecnologías.
- Están especializadas por áreas determinadas.
- Prestan asistencia estructurada sobre resultados alcanzados por los clientes.
- Presentan propuestas, entregan diagnósticos, estructuran y ejecutan planes de mejoramiento.
- Hacen acompañamiento y retroalimentación de los servicios.
- Los servicios se extienden y son adquiridos por todo tipo de empresa: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa.

- Tendencia a ser contratados y contratar por prestación de servicios.
- Por efectos de la globalización y los tratados de libre comercio se ha ido incrementando mayor consultoría en el saber específico de negocios internacionales.
- Las empresas de consultoría son consideradas cada día más como una actividad profesional de gran importancia y trascendencia.
- Analizan y estudian con cuidado cada una de las necesidades de los clientes acorde al lugar, producto, mercado, tendencia, competitividad, productividad.
- Las campañas publicitarias de las empresas de consultoría requieren más agresividad por ser un bien intangible.

#### ***4.5.2. Conclusión sobre la viabilidad de la empresa consultora***

A través del estudio de mercado realizado se hizo un análisis sobre la viabilidad de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S, que permite concluir que:

- Los servicios a ofrecer son claros, específicos, acordes a las necesidades sentidas y manifestadas por los clientes potenciales.
- El mercado potencial de la empresa está concentrado en un área de fácil acceso, cuentan con los recursos económicos para cancelar servicios de consultoría, tienen referentes positivos de estos servicios, solicitan los servicios con frecuencia, tienen diferentes áreas de mayor problema y necesidad que requieren del apoyo de empresas consultoras.
- El sistema de ventas que establece la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S., es claro, masivo, concreto, cuenta con personal idóneo para su ejecución.
- Se cuenta con un plan de comunicación detallado, claro, de amplia cobertura.

- Se conoce frente a quienes se va a competir, los servicios que ofrecen, dónde están ubicados.
- La empresa A&T Consultores Pyme S.A.S., se ajusta a la caracterización general existente para este tipo de empresas en Colombia.

## **5. Estudio Técnico**

El estudio técnico se contempla en la realización del presente proyecto porque permite identificar aspectos técnicos y operativos precisos para el uso adecuado y eficiente de los recursos con los cuales se pretende desarrollar las actividades. Estudio en el cual se tienen en cuenta factores como la localización de la empresa, los procedimientos del servicio a prestar, los sistemas de gestión, diseño y distribución de la oficina, así como los recursos.

### **5.1. Localización de la empresa de consultoría**

La empresa a constituir estará ubicada dentro de la zona urbana de Bucaramanga.

#### ***5.1.1 Factores para la localización de la empresa***

Teniendo en cuenta los siguientes factores, se establece que los mejores sectores de ubicación para la empresa son el centro o cabecera:

- **Facilidad de acceso al sector:** se tiene en cuenta la facilidad de desplazamiento para llegar a la oficina de la empresa, validando los niveles de tránsito vehicular.
- **Zona de parqueo:** facilidad de encontrar parqueaderos o zonas de parqueo con flexibilidad horaria y capacidad suficiente, cerca de la oficina de la empresa.
- **Disponibilidad de oficinas:** facilidad de conseguir oficina que cumpla con los requisitos exigidos por la ley y espacios suficientes para adecuar la oficina.

- Seguridad: Un lugar propicio que genere confianza tanto a funcionarios de la empresa como a los clientes potenciales.
- Servicios públicos: Es una zona donde se cuenta con una excelente prestación de todos los servicios públicos.

### ***5.1.2. Definición de la localización del proyecto***

Se sugiere contar con una oficina de mínimo 80 m<sup>2</sup>, ubicada en los sectores antes mencionados de Bucaramanga, en un edificio de ambiente moderno, buen diseño, que cuente con todos los servicios básicos, servicio de vigilancia y portería (para anunciar a los clientes/visitantes).

## **5.2. Procedimientos del servicio de consultoría**

El siguiente es el procedimiento planteado a seguir en la prestación de servicio de consultoría, el cual puede presentar cambios según el o los requerimientos/necesidades de los clientes:

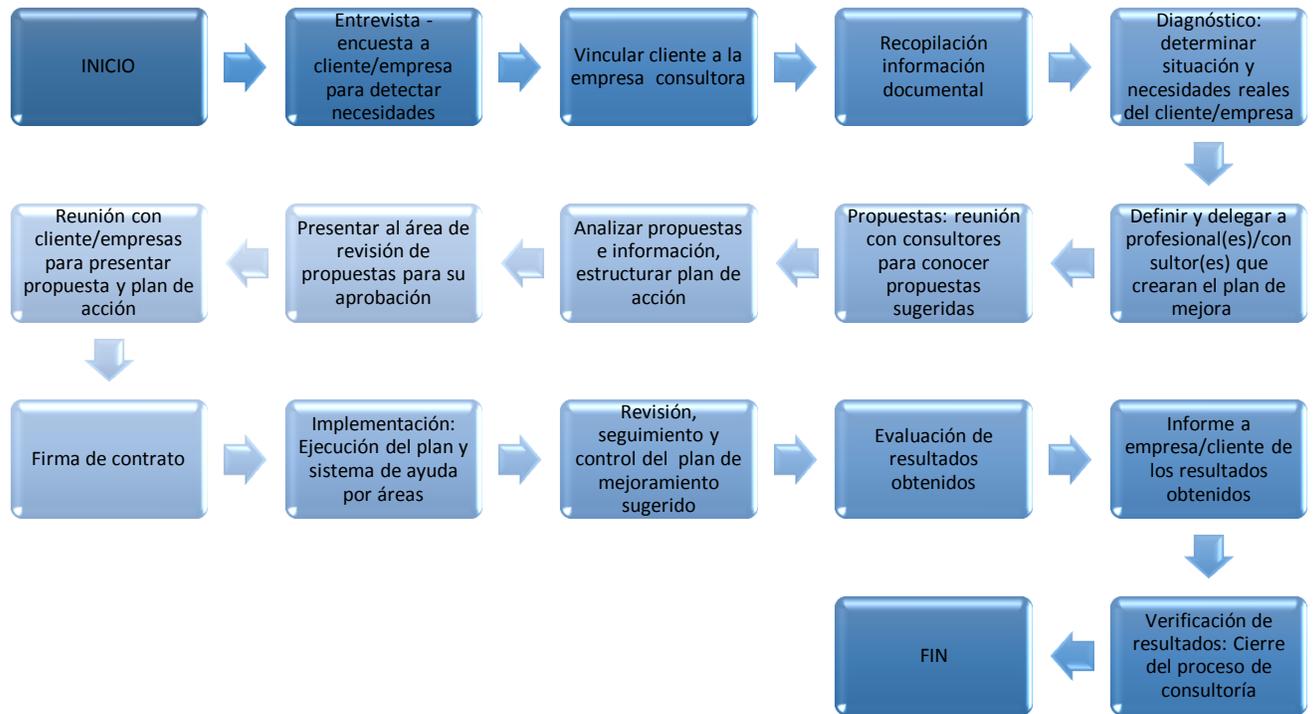


Figura 32. *Procedimiento del servicio de consultoría.*  
 Fuente: Autoras del proyecto (2014)

### 5.2.1. Diagrama de procesos o flujograma

A continuación se describirán las actividades generales cuando se lleva a cabo el proceso de consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta entre el cliente y el consultor, con el fin de resolver uno o varios inconvenientes, aplicando cambios que ayuden a lograr los objetivos del cliente; tiene un inicio, que es donde se establece la relación consultor-cliente y un fin, que es la finalización de la aplicación de medidas; es un proceso que se puede dividir en varias fases básicas, que dependen de las necesidades del cliente.

### 5.2.2. Sistemas de gestión



Figura 33. *Sistemas de gestión.*

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

Tabla 6. *Explicación sistemas de gestión*

<b>Inicio</b>	
<b>Sensibilización</b>	Identificar los problemas que tiene la empresa y las expectativas sobre los resultados que esperan, se establece el grado de involucramiento de las partes y los servicios requeridos
<b>Diagnóstico</b>	Revisión interna de necesidades del cliente y delegar a consultores según especialidad
<b>Planificación de medidas</b>	Revisión de plan de mejoramiento, y estructuración de plan de acción
<b>Implementación</b>	Llevar a cabo el plan de trabajo con sus respectivas etapas.
<b>Terminación</b>	Evaluar el desarrollo del proyecto y retroalimentar

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

### 5.3. Seguimiento de satisfacción del cliente

Es un factor muy importante, que ayuda a evaluar el nivel de satisfacción que genero a la empresa/cliente los servicios prestados por la empresa consultora, esto ayuda a mejorar cada día la prestación del servicio, detectar falencias y generar credibilidad a los clientes, con el fin que recomienden los servicios prestados por la empresa consultora.

Tabla 7. *Seguimiento satisfacción del cliente.*

NOMBRE CLIENTE/EMPRESA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	GRADO SATISFACCIÓN (SATISFECHO O INSATISFECHO)	OBSERVACIONES

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

### 5.4. Necesidades del proyecto

Para el desarrollo de las actividades y prestación de servicios de la empresa de consultoría, se requieren los siguientes recursos:

Tabla 8. *Necesidades del proyecto*

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Computadores</b>	5
<b>Escritorio</b>	5
<b>Línea telefónica</b>	1
<b>Teléfonos</b>	5
<b>Sillas</b>	15
<b>Internet</b>	Red WIFI
<b>Impresora multifuncional</b>	1
<b>Nevera</b>	1
<b>Cafetera</b>	1
<b>Vasos</b>	10
<b>Papelería</b>	
<b>Implementos de oficina</b>	

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

### **5.5. Distribución de la planta física**

Con el fin de prestar servicios de calidad, comodidad y eficiencia, las oficinas se adaptaran a partir de divisiones, con sus respectivas conexiones eléctricas y redes para los equipos a utilizar, así como espacios donde se pueda laborar con privacidad a la hora de atender clientes y reuniones que necesitan su información sea reservada.

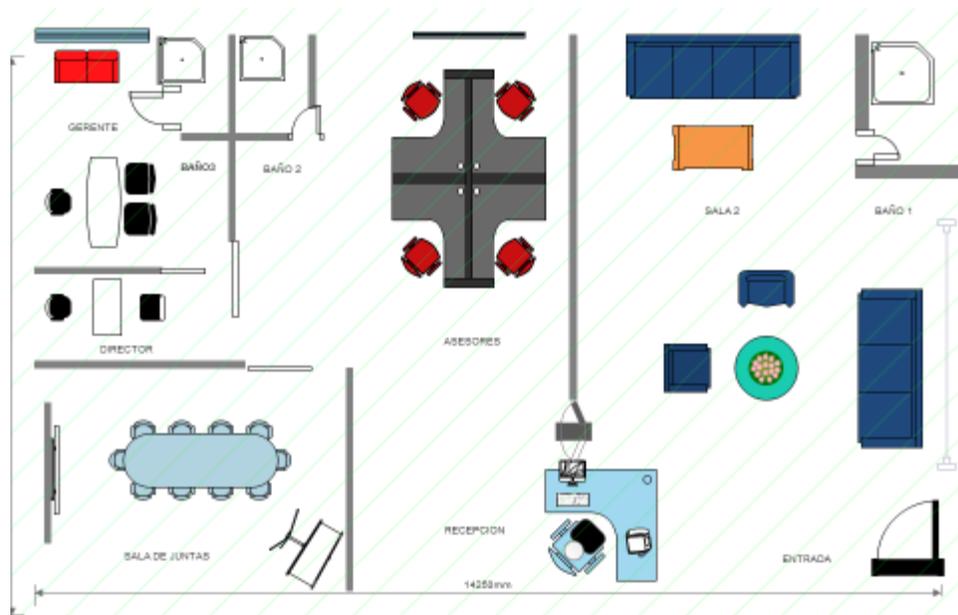


Figura 34. *Distribución de la planta física.*

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

## 5.6 Conclusiones de viabilidad técnica del proyecto

La viabilidad técnica del proyecto se cumple en razón a:

- Se cuenta con suficiente disponibilidad de lugares estratégicos en el sector Cabecera del Municipio de Bucaramanga, para la ubicación y localización de las oficinas de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.
- Se tiene claramente diseñado el procedimiento de los servicios de asesoría que se desea brindar a las Pymes, así como su sistema de gestión.
- En relación a las necesidades de recursos, se cuenta con los medios económicos para las necesidades mencionadas y que por la magnitud inicial de la empresa, no requiere mayor inversión en relación a materiales de bienes muebles y de logística.

## **6. Etapa Legal**

### **6.1. Tipo de empresa a constituir**

La legislación colombiana, tiene señalados los tipos de empresas a crearse. De acuerdo a esta clasificación, para el proyecto que nos concierne, se ha determinado crear un tipo de empresa de persona jurídica, de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), la cual se constituirá mediante escritura pública ante notaria por dos accionistas Andrea Carolina Arenas Mantilla y Beidy Adriana Trujillo Ruiz. Las socias serán las únicas dueñas de las acciones con una participación accionaria de 50% cada una.

Respecto a este tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas, en la página web sin trámites, de la Cámara de Comercio,(2014) se establece que “se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que

definan sus accionistas pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S”.

Este tipo de empresa de personería jurídica permite de otra parte ampararse bajo los beneficios otorgados por la ley 1429 de 2010 relacionada con la formalización y generación de empleo, entre los cuales se encuentran la excepción en pago de parafiscales durante los dos primeros años, así como el pago de impuesto a la renta para el mismo periodo y en los años siguientes estos pagos se harán de manera gradual.

Esta sociedad según la actividad y tipo de negocio que se plantea en relación a una firma de consultoría integral para las Pymes santandereanas, corresponde a una empresa de servicios privada en el ramo de asesorías, donde el producto a ofrecer no es un bien material si no una actividad intangible, que aunque no se puede ver ni palpar, constituye beneficios para sus proponentes.

Respecto a la clasificación por número de propietarios es de tipo personal colectiva y en relación al origen del capital es una empresa privada nacional. Sociedad que se caracteriza por predominar las cualidades individuales de las personas que se asocian y la confianza entre ellas.

### ***6.1.1 Nombre o razón social de la empresa***

El nombre o razón social de la empresa de Sociedad por Acciones Simplificada, una vez realizada la consulta ante la cámara de comercio será: **A&T Consultores Pyme S.A.S.**

### ***6.1.2. Pasos, requisitos y trámites para la constitución de la empresa***

Los diferentes pasos, requisitos y trámites que se deben desarrollar para la constitución de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, se detallan a continuación según lo reglamentado por la normatividad colombiana.

6.1.2.1 Asesoría por parte del personal del CAE de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Centros de Atención Empresarial), para recibir orientación y explicación de los trámites y requisitos necesarios para la constitución de la empresa. Así como la mejor opción del tipo de empresa a constituir.

Una vez recibida esta información se procede a solicitar la consulta de la denominación o razón social de la sociedad a conformar: **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, con el fin de establecer si este nombre existe o no (ver anexo 3.)

6.1.2.2 Reunión de las socias Andrea Carolina Arenas Mantilla y Beidy Adriana Trujillo Ruiz, reunión de la cual surge el acta de constitución para la fundación de la empresa (ver anexo 4.)

6.1.2.3 Una vez se determina la actividad de consultoría integral para las Pymes Santandereanas, se procede a la elaboración de los estatutos, (ver anexo 5.) en los cuales quedan consignadas todas las normas para el manejo general de la firma. Una vez se tiene el borrador de

dichos estatutos se pasan a revisión de un abogado, previa cancelación de sus honorarios por el servicio.

6.1.2.4 Protocolización de los estatutos a través de escritura de constitución ante notaría pública y cancelación del respectivo trámite.

6.1.2.5 Pago de impuesto de registro: Este impuesto se cancelará por parte de las socias Andrea Carolina Arenas Mantilla y Beidy Adriana Trujillo Ruiz. A favor de la Gobernación de Santander por concepto de inscripción del acto jurídico (documento de constitución de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996.

6.1.2.5 Registro de la escritura pública ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga para su respectivo registro, previa presentación del formulario de matrícula de la sociedad conocido como Registro Único Empresarial y Social RUES, diligenciamiento del formulario PRE RUT, escritura de constitución protocolizada impresa y en medio magnético, original y fotocopia de la cédula del representante legal y recibo del impuesto de registro.

6.1.2.6 Para la formulación del RUT, una vez realizada la gestión anterior de inscripción de la sociedad, se reclama en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el formato 1648 de la DIAN, el cual debe ser diligenciado. De igual forma se lleva a cabo la apertura de una cuenta de ahorros en Bancolombia a nombre de **A&T Consultores Pyme S.A.S.** El certificado de la apertura de la

cuenta, el certificado de existencia y representación legal y fotocopia del formato 1648 de la DIAN, se presentan ante la DIAN, para la obtención del RUT y NIT respectivo.

6.1.2.7 Registro de los respectivos libros de actas de asamblea o junta de socios ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, acorde con el Decreto 019 de 2012

6.1.2.8 Una vez realizado los registros respectivos en Cámara de Comercio se solicita el Certificado de Existencia y Representación Legal, con lo cual se puede verificar la vigencia de la empresa para la realización de cualquier acto mercantil. La matrícula mercantil una vez la expiden se debe renovar año a año, cancelación previa de los costos correspondientes. De igual forma verificar luego de 5 días de la obtención de la matrícula en Cámara el número de industria y comercio con el que se queda inscrito en la base de datos de la secretaría de hacienda de Bucaramanga ingresando a la página [www.sintramites.com](http://www.sintramites.com), e imprimir el certificado de industria y comercio, por esta trámite no se cancela consto alguno, pero si se debe dentro de los primeros meses del año presentar declaración de industria y comercio en la secretaría de hacienda de Bucaramanga, lugar donde se ejercerá la actividad comercial.

6.1.2.9 Diligenciamiento de formulario correspondiente para el registro de facturación de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, por estar proyectada a ser parte de la figura del régimen común, a lo cual se anexara fotocopia de la cédula del representante legal y fotocopia del NIT.

6.1.2.10 Tramitar ante Planeación Municipal la viabilidad de funcionamiento de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, en el sitio determinado por ésta, con el fin de garantizar que la empresa puede operar en el lugar escogido.

6.1.2.11 Solicitud de la licencia ambiental, ante la secretaría de salud y medio ambiente, mediante documento escrito para determinar si se requiere o no del diagnóstico ambiental. El cual registra el impacto ambiental de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, en el medio.

6.1.2.12 Solicitud de visita mediante escrito al cuerpo de bomberos de Bucaramanga, con el fin emitan concepto de seguridad y equipos de prevención exigidos, cancelando previamente los costos correspondientes.

6.1.2.13 Una vez abierta al público la empresa y durante su operación se debe cumplir con las condiciones sanitarias descritas en la Ley 9 de 1979 y sus demás normas vigentes, para lo cual se presenta solicitud escrita a la secretaria de Salud, previa presentación del certificado de suelos.

6.1.2.14 Legalización de los trámites laborales, en relación con afiliación del personal a laborar en firma consultora a Empresa Promotora de Salud EPS, Fondo de Pensiones, Fondo de Cesantías, Administradora de Riesgos Laborales ARL, y Caja de Compensación Familiar, llenando cada uno de los requisitos solicitados por cada una de las entidades y acorde a las condiciones específicas de cada empleado.

Estas obligaciones y tramites de tipo laboral deben pagarse mensualmente, para el caso de la EPS, acorde a los porcentajes establecidos por ley 1122 de 2007, tanto para empleado como para trabajador. Mensualmente se paga a la EPS el 12.5% del salario del trabajador, del cual, 8.5% lo paga el empleador y 4% el trabajador. En Relación a pensión mensualmente se paga a la entidad el 15.5% del salario del trabajador, 11.625% lo paga el empleador y 3.875% el trabajador.

Riesgos Laborales (ARL), por ser empresa de consultoría la clasificación en nivel de riesgo es 1, por la actividad económica y labores desempeñadas por los trabajadores, registrada como código CIU 7020, según la última resolución 66 de 31 de enero de 2012.

Así mismo la empresa debe pagar a sus trabajadores la prima de servicios la cual corresponde a 30 días de salario por año. Las cesantías correspondientes a 30 días de salario por año las cuales se consignan al fondo escogido por el trabajador, anualmente y antes del 14 de febrero de cada año. El 31 de diciembre de cada año, se liquida el 12% correspondiente a interés de Cesantías y se consignan al trabajador. Otro pago anual en relación a compromisos laborales, son las vacaciones que se programan con la empresa correspondientes a 15 días hábiles de descanso, remunerados.

## **6.2. Conclusiones de la viabilidad legal:**

La viabilidad en relación a los pasos, requisitos y trámites para la constitución legal de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, se da a entera satisfacción puesto que se tiene la asesoría de del Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, quien orienta efectivamente este proceso, conociendo las socias de fuente confiable cada uno de

los requerimientos legales exigidos para la constitución de la empresa y por contar con cada uno de los requisitos exigidos para tal fin.

## **7. Estudio administrativo e impacto ambiental**

El estudio administrativo en el análisis de viabilidad para la creación de la firma A & T consultores PYME S.A.S, se hace con el fin de tener una guía para la administración del proyecto que refleja aspectos administrativos como el direccionamiento estratégico, estructura organizacional, de cargos, manual de funciones, entre otros, que puntualizan el camino y las gestiones a desarrollar para alcanzar metas y objetivos trazados al interior de la misma.

### **7.1. Direccionamiento estratégico de la empresa**

El direccionamiento estratégico de la empresa está dado a partir del horizonte empresarial que se visualiza al momento de estudiar la viabilidad de la idea de negocio, en el cual se concretan aspectos como los objetivos, visión, misión, valores, entre otros.

#### ***7.1.1. Objetivos de la empresa***

A continuación se detallan los objetivos empresariales, que serán carta de navegación para en el direccionamiento, evaluación y medición de resultados que se esperan alcanzar en la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**,

- Ofrecer servicios de consultoría y asesorías integrales a las Pymes Santandereanas de excelente calidad, contribuyendo con el desarrollo, perdurabilidad, competitividad, posicionamiento e internacionalización de las empresas Pyme.

- Contratar capital humano excelente, calificado y con experiencia en el sector Pyme, para ejercer la labor de consultoría y asesoría con ética, eficacia y eficiencia que le permitan alcanzar a los clientes sus metas y maximizar la rentabilidad de su negocio.
- Proyectar la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, como empresa líder en el sector regional, departamental y nacional, a través de la prestación de servicios de calidad, innovadores, con soluciones prácticas y oportunas para sus clientes Pymes.
- Valorar la importancia que tiene para los actores de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, y para sus clientes Pymes la práctica de valores como puntualidad, confidencialidad, responsabilidad y honestidad.

### *7.1.2 Misión*

**A&T Consultores Pyme S.A.S.** es una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría a las firmas PYME para contribuir con el desarrollo, perdurabilidad, competitividad, posicionamiento e internacionalización de sus empresas a través de la excelente calidad de los servicios profesionales, personalizados, innovadores y oportunos.

**A&T Consultores Pyme S.A.S.** pone al servicio de las pyme un capital humano excelente, calificado, motivado, comprometido, eficiente y con experiencia en el sector real, lo que permite ejercer con mayor seguridad el diagnóstico, planificación, ejecución y control de estrategias, propuestas y proyectos, que le permitan alcanzar a los clientes objetivos y maximizar la rentabilidad de su negocio.

### **7.1.3 Visión**

Ser en cinco años la empresa de consultoría y asesoría líder y con nivel de competencia en el sector regional, departamental y nacional, ofreciendo calidad en el servicio, innovación y soluciones prácticas y oportunas a las PYMEs, con el mejor talento humano que permita a sus clientes la perdurabilidad, competitividad, e internacionalización de sus mercados.

### **7.1.4 Políticas**

Las políticas aquí consignadas están en relación con el cumplimiento de las acciones por parte de los actores de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, relacionadas con las normas por ella establecidas para facilitar la consecución de los procesos señalados en los objetivos empresariales, la misión, visión y valores de la misma.

- **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, proporciona un trato confidencial a toda la información e insumos de trabajo que suministren sus clientes Pymes.
- **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, actúa de forma ética y responsable tanto al interior como al exterior de su empresa.
- Para **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, prevalece el cumplimiento y la puntualidad en los compromisos adquiridos con los clientes.
- La empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, ofrece servicios de calidad, personalizados, donde prima la innovación y soluciones prácticas y oportunas a sus clientes.

- **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, presta servicios en las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, fortaleciendo la rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización de los clientes.
- El personal interno y externo contratado por la empresa es seleccionado acorde a sus calidades humanas, éticas, profesionales, actualizados y con experiencia en el sector Pymes.
- El personal que labora en torno a la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, presenta periódicamente certificados de actualización en el ramo que se desempeña.
- El personal adscrito a la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, se caracteriza en su vida laboral y cotidiana por la práctica de valores como puntualidad, confidencialidad, responsabilidad y honestidad.
- La empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, brinda y solicita a su vez a los clientes Pymes un trato respetuoso, enmarcado en las excelentes relaciones sociales, laborales y comerciales.
- La empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, transmite coherencia entre su pensar, decir y actuar ante su personal interno, externo y clientela en general.

#### ***7.1.5 Reglamento Interno de Trabajo***

Según el Código Sustantivo del trabajo en su artículo 105, la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, por sus características particulares no está obligada a emitir el Reglamento Interno de Trabajo, dado que sus empleados permanentes no supera el número de cinco. Pero se ha

decidido adoptar con el fin de dejar consignadas las normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio (ver anexo 6.)

#### ***7.1.6 Manejo de las comunicaciones***

El manejo de las comunicaciones dentro de la empresa y fuera de la empresa tanto con compañeros de labores como con los clientes debe ser con un lenguaje verbal y no verbal cordial, respetuoso, claro y apropiado para cada situación. No se deben manifestar expresiones soeces o de doble sentido.

Todo el personal de la empresa debe tener presente a cada momento que la información de los clientes es confidencial y por lo tanto por ningún motivo se hará cruce de información entre diferentes clientes pymes.

Toda información escrita que se emita por parte de la empresa siempre será en la papelería impresa propia de la firma de consultoría, con su respectivo logo e información y con la consecución debida de numeración, archivando copia de cada uno de los oficios, informes, memorandos o demás que se escriban.

En relación a la comunicación telefónica se debe mantener el trato cordial, amable con todo el personal que se comunique, brindando la información pertinente, oportuna y en procura de resolver a la brevedad posible las solicitudes por este medio presentadas. Es importante en lo posible no transmitir razones de una persona a otra para evitar la comunicación del “teléfono

roto” y para ello se debe registrar toda llamada, con hora, día, persona, inquietud en un registro de llamadas creado para tal fin.

Las comunicaciones vía internet deben partir de las pautas señaladas para estos medios, no manejando lenguaje inapropiado, escribiendo las expresiones completamente y de forma clara, no utilizar la letra mayúscula sostenida en los textos que se envíen por significar esto estar gritando. No utilizar el correo electrónico para enviar a clientes cadena de mensajes u otra información masiva popular.

El uso de celular no es permitido durante la asesoría o atención a los clientes Pymes a no ser que por cuestiones propias de la reunión que se sostiene se requiera de alguna información de carácter urgente o indispensable. Por respeto se debe dejar a modo silencio mientras se está laborando en presencia de los clientes Pymes, lo cual nos permite no contestar llamadas que incomoden al cliente por la espera.

De igual forma el uso del whatsapp de este medio de comunicación se debe suprimir en el momento en el cual se encuentra en horas laborales y en presencia de clientes.

### ***7.1.7 Valores corporativos***

Entre los valores corporativos se han creado los siguientes, que se enmarcan en los objetivos, la misión, visión y políticas de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**

**Liderazgo:** habilidades del personal de la empresa para trabajar en equipo, cooperar, saber escuchar, enfrentar situaciones difíciles con entusiasmo, lograr metas y objetivos comunes, tanto de la empresa como de sus clientes.

**Puntualidad:** En cada uno de los compromisos adquiridos al interior y exterior de la empresa.

**Calidad:** La relación entre personal interno y externo de la empresa será de calidad y calidez humana, así como los servicios de consultoría y asesoría serán ofrecidos con excelencia.

**Comunicación:** Las relaciones y conexiones con miembros de la empresa y con clientes serán constante, clara y sincera.

**Responsabilidad:** la empresa se compromete a desempeñar de forma ética, eficaz y eficiente cada uno de los compromisos adquiridos tanto al interior como al exterior de la empresa y a cumplir con las normas establecidas a nivel comercial, tributario, de funcionamiento y laboral. Así como a brindar un manejo responsable a la información suministrada por los clientes, manteniendo la confidencialidad y evitando la manipulación y filtración de la misma.

**Honestidad:** Promover la verdad y transparencia como una instrumento primordial para crear confianza y credibilidad de la empresa.

**Disciplina:** auto exigencia de cada uno de los integrantes de la empresa para ser constantes, puntuales, ordenados para conseguir los objetivos y metas propuestas, desarrollando cada una de las labores a conciencia.

**Autocrítica:** aceptar que los errores que se cometan brindan experiencias y conocimientos que son indispensables para crecer como empresarios y como personas.

**Pro actividad:** proponer y desarrollar acciones sobre las oportunidades que a diario se presenten; predecir, divisar, y proceder de manera efectiva sobre dificultades que puedan ocurrir en la empresa, reaccionando de forma inmediata y eficaz.

**Innovación:** formulación y puesta en marcha de ideas creativas acorde a los cambios, necesidades y exigencias de los clientes, del tiempo, las circunstancias y el lugar.

**Trabajo en equipo:** Trabajo integral y articulado entre empresa consultora, empresas Pymes, y asesores, para lograr los objetivos de cada uno de los actores involucrados en el servicio que se brinda.

## **7.2. Estructura organizacional**

La empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, abrirá sus puertas con una estructura organizacional conformada por sus dos accionistas y socias fundadoras, que desempeñarán cargos dentro de la administración como Gerente general, directora administrativa y financiera y

gerente comercial y de mercadeo, pero a su vez como consultoras externas en negocios internacionales, cambiaria, contable y financiera; se contará con consultores externos en otras áreas que serán contratados por orden de prestación de servicios según la demanda. Así mismo contarán con una asistente administrativa y personal de servicios generales para la parte de aseo, mensajería, que serán contratados por orden de prestación de servicios.

La estructura organizacional descrita anteriormente en la medida del crecimiento de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, acorde con la contratación que hagan las Pymes de sus servicios, analizará para la viabilidad y necesidad de creación de nuevos cargos y por lo tanto reestructuración a su organigrama.

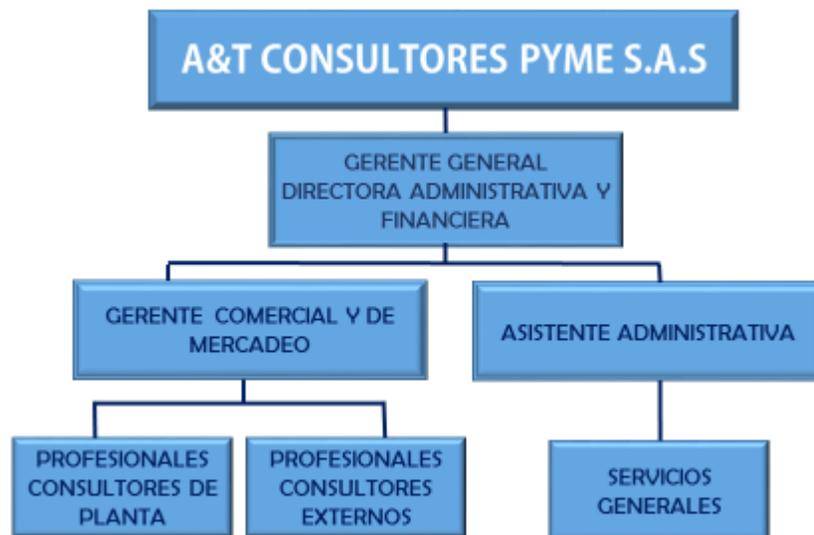


Figura 35. *Estructura organizacional*  
Fuente: Autoras del proyecto (2014)

### 7.3. Estructura de cargos de la empresa

A continuación se detalla la cantidad de empleados por cargo, nivel jerárquico, remuneración, periodo, tipo de contrato, característica del mismo y justificación del cargo.

Tabla 9, *Estructura cargos de la empresa*

CANTIDAD EMPLEADOS	NOMBRE DEL CARGO	NIVEL JERARQUICO	CONTRATO		REMUNERACIÓN		JUSTIFICACION CARGO
			TIPO	CARACTERISTICAS	VALOR	PERIODO	
1	GERENTE GENERAL	Directivo	Laboral	indefinido	\$2.500.000	Mensual	Se requiere de planta
1	GERENTE COMERCIAL Y DE MERCADERO	Directivo	Laboral	indefinido	\$2.000.000	Mensual	Se requiere de planta
1	ASISTENTE ADMTVA	Administrativo	Laboral	indefinido	\$1.000.000	Mensual	Se requiere de planta
4	CONSULTOREXTERNO	Asesores	Prestación de servicios	Sometido a necesidad de demanda por evento, la facturación se realizará por el monto que se genere durante el desarrollo del mismo.	\$16.125.000	Mensual	Pilar fundamental de la empresa ante necesidad de servicios externos para atender solicitudes de clientes Pyme.
2	SERVICIOS GENERALES	Servicios Generales	Laboral	Sometido a necesidad de demanda por evento, la facturación se realizará por el monto que se genere durante el desarrollo del mismo.	\$616.000	Mensual	Servicios de aseo oficina y mensajería para envío y recepción de correspondencia.

Fuente: Autoras del proyecto (2014)

#### **7.4. Manual de funciones y perfil de cargo**

Se diseña el manual de funciones y perfil de cargos de la empresa A&T Consultores Pymes S.A.S. con el fin de determinar las funciones de cada uno de los funcionarios a laborar en los diferentes cargos de la empresa, así como para determinar los niveles jerárquicos y los requisitos mínimos tanto de formación como de experiencia de cada uno de ellos.

El manual de funciones de otra parte determina el objetivo de los distintos puestos de trabajo, como las competencias para cada uno de ellos, con el fin de dar a conocer a los empleados desde un inicio lo que se espera de cada uno, sus funciones y responsabilidades (ver anexo 7.)

#### **7.5. Impacto Ambiental**

Dentro del estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría integral se encontró que el impacto ambiental en el desarrollo de la actividad económica es mínimo; sin embargo con el fin de controlar cualquier tipo de impacto y velar así por el desarrollo sostenible en la organización, la empresa A & T Consultores Pyme S.A.S manejara algunos criterios en pro de la conservación y preservación del medio ambiente, factor que hoy en día es esencial en el desempeño de las organizaciones y sostenibilidad de los modelos económicos en el mundo.

### ***7.5.1 Criterios para la conservación y preservación del medio ambiente***

A continuación se enuncian algunos de los criterios en relación a la conservación y preservación del medio ambiente que la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S, tendrá presente.

- Usar de manera racional y responsable recursos como la energía eléctrica, y el agua.
- Utilizar dentro de las instalaciones bombillos ahorradores de energía eléctrica
- Seleccionar de manera correcta los desechos y crear a su vez una cultura de reciclaje y reutilización constituyendo un sistema de reciclado dentro de las instalaciones tanto para papel, plástico, aluminio y vidrio.
- Documentar la actividad ambiental dentro de la empresa e identificar objetivos para mejorar las situaciones en que se esté fallando.

Todo lo anterior teniendo de presente que la sostenibilidad ambiental empresarial parte en primera medida de la concientización de cada uno de los trabajadores de la organización frente al tema, seguido del cumplimiento de la ley en torno al impacto ambiental y finalmente a través de las actividades anteriormente mencionadas.

## **7.6. Conclusiones de la viabilidad administrativa**

Una vez diseñados los aspectos concernientes con el área administrativa, se puede determinar que el proyecto de análisis de viabilidad para la creación de la firma A&T consultores PYME S.A.S dedicada a fortalecer las áreas estratégicas de las PYMES santandereanas, cumple con los requisitos para la creación de la misma, por los siguientes factores:

7.6.1 Se formula claramente la estructura organizacional de la empresa A&T consultores PYME S.A.S, factor importante en la determinación de requisitos, competencias, funciones y responsabilidades de cada una de las personas a laborar en la empresa, para el buen funcionamiento de la misma y el cumplimiento de metas, misión y visión trazados por ella.

7.6.2 Se establece la estructura salarial con el fin de analizar la viabilidad financiera para el cumplimiento de los pagos mencionados y que se ajustan al presupuesto trazado por las socias para la conformación de la planta de personal diseñada.

7.6.3 En relación al impacto ambiental, el tipo de empresa propuesto en el presente proyecto, genera un impacto ambiental mínimo, que se tiene de presente en cada uno de los aspectos que puedan surgir al interior del mismo, por lo que se establece por parte de la empresa criterios mínimos para la preservación del ambiente.

## 8. Estudio Financiero

A continuación, se presentan las condiciones financieras generales a tener en cuenta para obtener un desarrollo óptimo de la empresa, se determinan, las inversiones requeridas, la fuente de financiación, costo del servicio, administración y venta del servicio de asesoría.

### 8.1. Inversiones

#### 8.1.1. Inversión fija

Representa la el dinero que se requiere para compra de activos fijos, que suma \$15.126.000, esto corresponde a la propiedad planta y equipo (operativo y administrativo) necesario para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 10. *Inversión Fija*

CONCEPTO	VALOR (COP)
Muebles y enseres	\$ 5.000.000,00
Equipo de oficina	\$ 6.556.000,00
Equipo de cómputo y comunicaciones	\$ 3.570.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.126.000,00</b>

Fuente: autoras del proyecto

#### 8.1.1.1 Muebles y enseres

Se incluye los costos asumidos por la compra de muebles y enseres, requeridos para la puesta en marcha de la empresa, el total de esto es \$5.000.000=

Tabla 11. *Muebles y enseres*

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Precio Unidad</b>	<b>TOTAL (\$ COP)</b>
Escritorios	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Sillas ergonómicas	7	\$ 110.000	\$ 770.000
Sillas auxiliares	7	\$ 50.000	\$ 350.000
Sala de espera	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Archivadores	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Mesa de juntas	2	\$ 430.000	\$ 860.000
Papeleras	6	\$ 20.000	\$ 120.000
<b>TOTAL =</b>			<b>\$ 5.000.000</b>

Fuente: autoras del proyecto

#### *8.1.1.2 Equipo de oficina*

Costo del equipo mobiliario, necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa, tiene un costo total de \$6.556.000=.

Tabla 12, *Equipo de oficina*

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Precio Unidad</b>	<b>TOTAL (\$ COP)</b>
Televisor y DVD	1	\$ 830.000	\$ 830.000
Aire acondicionado	2	\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
Teléfonos	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Extintores	1	\$ 156.000	\$ 156.000
Greca	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Nevera	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Proyector	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Tablero	1	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>TOTAL =</b>			<b>\$ 6.556.000</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.1.1.3 *Equipo de cómputo y comunicaciones*

Representa los equipos tecnológicos requeridos para el funcionamiento sistematizado de la empresa, así mismo, los equipos de comunicación.

Tabla 13. *Equipo de cómputo y comunicación*

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Precio Unidad</b>	<b>TOTAL (\$ COP)</b>
Computador de escritorio	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Computador portátil	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
UPS	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Multifuncionales	1	\$ 470.000	\$ 470.000
PBX	1	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>TOTAL =</b>			<b>\$ 3.570.000</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.1.2. Gastos preoperativos

Corresponde al capital requerido para adecuaciones, remodelaciones, publicidad, lanzamiento y otros.

Tabla 14. *Gastos preoperativos*

CONCEPTO	VALOR
Software	\$ 2.300.000
Publicidad (lanzamiento)	\$ 120.000
Página WEB	\$ 230.000
Gastos de constitución	\$ 100.000
TOTAL =	\$ 2.750.000

Fuente: autoras del proyecto

### 8.2. Capital de trabajo

El dinero necesario para dar inicio a las actividades de **A&T Consultores Pyme S.A.S** corresponde al primer mes de funcionamiento de la empresa de consultoría, en lo que está incluido el salario (administrativos) del primer mes y los gastos administrativos, ya que a partir de este periodo se proyecta recibir el primer pago por los servicios de consultoría.

El primer proyecto de consultoría se llevara a cabo gracias a los contactos familiares y empresariales de los dueños de **A&T Consultores Pyme S.A.S**.

Tabla 15. *Canal de trabajo*

<b>CAPITAL DE TRABAJO (1 mes de funcionamiento)</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
SALARIOS FIJOS	\$ 9.399.342,80
GASTOS OPERACIONALES	\$ 2.460.000,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 11.859.342,80</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.3. Inversión Total

A continuación, se encuentra la tabla de resumen de las inversiones para el proyecto.

Tabla 16. *Inversión*

<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Inversión Fija	\$ 15.126.000,00
Inversión Diferida	\$ 2.750.000,00
Capital de trabajo	\$ 11.859.342,80
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 29.735.342,80</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.4. Clasificación de los costos

#### 8.4.1. Nomina

Se relacionan los sueldos con prestaciones del personal administrativo y comercial.

Total Mes: \$9.399.343 Mensual

Tabla 17. Nomina

	GERENTE	COMERCIAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	OFICIOS VARIOS	TOTAL
<i>CANTIDAD</i>	1	1	1	1	
Salario Mensual	\$ 2.500.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 616.000	
Auxilio de transporte	\$ -	\$ -	\$ 72.000	\$ 72.000	
Cesantias (8,33%)	\$ 208.250	\$ 166.600	\$ 83.300	\$ 51.313	
Prima (8,33%)	\$ 208.250	\$ 166.600	\$ 83.300	\$ 51.313	
Vacaciones (4,17%)	\$ 104.250	\$ 83.400	\$ 41.700	\$ 25.687	
Intereses (1%)	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 6.160	
SENA (2%)	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 20.000	\$ 12.320	
ICBF (3%)	\$ 75.000	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 18.480	
Caja Compensación (4%)	\$ 100.000	\$ 80.000	\$ 40.000	\$ 24.640	
Seguridad Salud (8,5%)	\$ 212.500	\$ 170.000	\$ 85.000	\$ 52.360	
Pensión (12%)	\$ 300.000	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 73.920	
<i>SUBTOTAL</i>	\$ 1.283.250	\$ 1.026.600	\$ 585.300	\$ 388.193	\$ 3.283.343
<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 3.783.250</b>	<b>\$ 3.026.600</b>	<b>\$ 1.585.300</b>	<b>\$ 1.004.193</b>	<b>\$ 9.399.343</b>
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>\$ 45.399.000</b>	<b>\$ 36.319.200</b>	<b>\$ 19.023.600</b>	<b>\$ 12.050.314</b>	<b>\$ 112.792.114</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.5. Gastos de administración

Estos gastos corresponden a los generados en el desarrollo del objeto social de la empresa y registra los demás gastos que se incurren durante el ejercicio, los relacionados con la gestión administrativa.

Tabla 18. Gastos de administración

SERVICIOS PÚBLICOS	VALOR	PAPELERIA	VALOR
Agua	\$ 137.000	Resmas hoja Carta	\$ 65.000
Luz	\$ 153.000	Lapiceros	\$ 5.000
Aseo - alcantarillado	\$ 80.000	Tarjetas Presentación	\$ 70.000
Internet - TV - Telefono	\$ 270.000	Hojas Membredas	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 640.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 220.000</b>

CONCEPTO	VALOR
Arrendamiento	\$ 1.400.000
Servicios Públicos	\$ 640.000
Papelería	\$ 220.000
Elementos de Aseo y cafetería	\$ 70.000
Seguros	\$ 80.000
Mantenimiento equipos	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.460.000</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.5.1. Estado de resultados

Permite medir la rentabilidad e informar las operaciones que realizará la empresa, determinando la utilidad o pérdida por medio de la deducción de los costos y gastos de los ingresos que recibirá la empresa de consultoría.

Tabla 19. Estado de resultados

DATOS	
Capacidad instalada	2.820
UNIDADES 1 AÑO	5.160
PIB	4,30%
inflación	3,29%
Precios x unidad	200.000
MP relacion VENTA	75%
Gastos ventas con relación a las ventas	2,86%
Gastos admon en relacion a las ventas	11%
Activos fijos año 0	17.876.000
Tasa impuestos	33%
Rendimiento bolsa	18,00%
TES	5,88%
Beta Desapalancado (SERVICIOS)	0,72

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
CAPACIDAD OCIOSA		-82,98%	-90,85%	-99,05%	-107,61%	-116,54%
CAPACIDAD INSTALADA		182,98%	190,85%	199,05%	207,61%	216,54%
PUNTO DE EQUILIBRIO		2.547	2.657	2.771	2.890	3.015
UNIDADES (hora)		5.160	5.382	5.613	5.855	6.106
P\$ (por hora)		200.000	206.580	213.376	220.397	227.648
<b>INGRESOS</b>		<b>1.032.000.000</b>	<b>1.111.788.770</b>	<b>1.197.746.386</b>	<b>1.290.349.788</b>	<b>1.390.112.795</b>
Costo por hora de asesoría		774.000.000	833.841.578	898.309.789	967.762.341	1.042.584.596
Gasto de Venta		29.520.000	31.802.330	34.261.118	36.910.006	39.763.692
<b>COSTOS Y GTOS VARIABLES</b>		<b>803.520.000</b>	<b>865.643.908</b>	<b>932.570.907</b>	<b>1.004.672.347</b>	<b>1.082.348.288</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>228.480.000</b>	<b>246.144.863</b>	<b>265.175.479</b>	<b>285.677.441</b>	<b>307.764.507</b>
Salarios de ADMON		112.792.114	121.512.602	130.907.312	141.028.372	151.931.938
<b>COSTOS Y GTOS FIJOS</b>		<b>112.792.114</b>	<b>121.512.602</b>	<b>130.907.312</b>	<b>141.028.372</b>	<b>151.931.938</b>
<b>UAI</b>		<b>115.687.886</b>	<b>124.632.261</b>	<b>134.268.166</b>	<b>144.649.069</b>	<b>155.832.569</b>
INTERESES		0	0	0	0	0
<b>UAI</b>		<b>115.687.886</b>	<b>124.632.261</b>	<b>134.268.166</b>	<b>144.649.069</b>	<b>155.832.569</b>
Impuestos		38.177.003	41.128.646	44.308.495	47.734.193	51.424.748
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>77.510.884</b>	<b>83.503.615</b>	<b>89.959.672</b>	<b>96.914.877</b>	<b>104.407.821</b>

Fuente: autoras del proyecto

### 8.5.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 20. Flujo de caja proyectado

AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 115.687.887</b>	<b>\$ 124.632.263</b>	<b>\$ 134.268.169</b>	<b>\$ 144.649.073</b>	<b>\$ 155.832.574</b>
(-) IMPUESTOS / UAI	\$ -	\$ 38.177.003	\$ 41.128.646	\$ 44.308.495	\$ 47.734.193	\$ 51.424.748
(-) CAPEX	\$ 17.876.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) KW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIÓN DE KW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) INGRESOS X VTA DE ACT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) OTROS ING DESPS DE IMPT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) OTROS EGRE DESPS DE IMPT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) PRESTAMOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) ABONOS A K	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (17.876.000)</b>	<b>\$ 77.510.885</b>	<b>\$ 83.503.617</b>	<b>\$ 89.959.675</b>	<b>\$ 96.914.881</b>	<b>\$ 104.407.826</b>

Fuente: autoras del proyecto

## 8.6 Evaluación Financiera

Tabla 21. Evaluación financiera

<b>VNA</b>	\$ 299.952.088
<b>VPN</b>	\$ 282.076.088
<b>TIR</b>	441%
<b>WACC</b>	14,61%
<b>BL</b>	0,72

Fuente: autoras del proyecto

**Tasa interna de retorno (TIR):** el flujo de caja proyectado refleja el comportamiento general de los ingresos y egresos, a partir de esta se puede realizar la evaluación económica. Para este proyecto la TIR será del 441%, siendo esta la rentabilidad que tienen los fondos mientras duran invertido, por lo cual se puede concluir que es un proyecto rentable.

**Valor presente Neto (VPN):** para este proyecto es de \$282.7076.088=, lo cual representa que la inversión se recupera y genera utilidades. Esta es la ganancia equivalente en pesos de hoy generada por el proyecto.

**WACC o K2:** para este proyecto es de 14,61%, que representa el rendimiento de los inversionistas.

## 8.7 Conclusión viabilidad financiera del proyecto

La empresa alcanza su punto de equilibrio al generar ingresos operacionales correspondientes a 235 horas de consultoría mensuales, equivalentes a 2.820 horas al año.

La evaluación financiera de este proyecto, refleja que el VPN de la empresa es de \$282.7076.088= con una TIR de 441% anual, lo cual refleja que la inversión se recupera en el primer año; según estos resultados se evidencia que la creación de la empresa de consultoría **A&T Consultores Pyme S.A.S** en Bucaramanga es un excelente negocio y una atractiva inversión para los socios.

## 9. Conclusiones

- De acuerdo al estudio técnico, legal, administrativo, financiero y de mercadeo realizado como análisis de la viabilidad para la creación de empresa de consultoría para pymes en Santander, se encontró que la creación de dicha firma consultora A&T CONSULTORES PYME S.A.S es viable ya que se percibe una gran necesidad por parte de las empresas santandereanas frente al hecho de optimizar, rentabilizar y garantizar la perdurabilidad de su actividad económica frente a la competencia local e internacional. Es por ello que consideramos las pymes santandereanas un nicho de mercado objetivo que demandaría nuestros servicios.

- El departamento de Santander es un lugar adecuado para la creación de la firma de consultoría, ya que hay un mercado empresarial objetivo, que apunta a la internacionalización, empresas familiares que desean mantener su negocio de generación en generación e innovar su operación a través del tiempo, adicional Santander presenta datos económicos que la catalogan como una de las economías más importantes del país y con una de las más altas tasas de generación de nuevos negocios, a su vez a traviesa un buen momento en materia de inversiones concentradas en actividad empresarial e infraestructura.

- Es necesario que entidades como Cámaras de comercio proporcionen la información necesaria y sin costo alguno en cuanto al análisis de las variables que representan la creación de empresas PYMES y el seguimiento de las mismas, ya que por el momento es bastante costoso e incluso burocrático.

- El Gobierno nacional y las entidades estatales juegan un papel fundamental en la creación de empresa a nivel nacional y en la perdurabilidad de la misma ya que la ayuda no debe limitarse únicamente a cómo crearla sino cómo hacer para mantenerlas a través del tiempo, garantizando el crecimiento de las mismas, formación de empleo e interacción de las actividades económicas del país.

- Durante la aplicación de encuestas a los empresarios, pudimos detectar que la causa de muchos de los problemas presentados en las áreas funcionales de las empresas corresponden a la falta de planeación estratégica por parte de los empresarios, la cual constituye una base fundamental en la creación de estrategias de la organización tanto a corto mediano y largo a plazo, es la hoja de ruta para el cumplimiento de los objetivos, las acciones y los recursos requeridos para conseguirlos.

- Es indispensable crear alianzas con entidades públicas, privadas y estatales que subsidien la sostenibilidad de las empresas, asumiendo de esta manera su responsabilidad social en la consolidación de las mismas, a través de acompañamiento, capacitación permanente y subsidios a las Grandes Empresas por contratar con PYME o MICROPYME.

## Bibliografía

- Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Colombia: Alfaomega.
- Coffey A. & Atkinson P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Deobold B. V.D.y William J. M. *La Investigación Descriptiva. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"* en Manual de técnica de la investigación educacional. Disponible en: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>. Junio 30 de 2014.
- Diccionario de la Lengua Española, vigésimo segunda edición. Recuperado el 16 de junio de 2014, del sitio Web del DRAE: <http://www.rae.es/rae.html>
- Mill, J.S. Principios de Economía Política.
- Ospina Jaime. Defincion de consultoria  
<http://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/24/definicion-de-consultoria/>. Consultado 24 de octubre de 2014.
- Perez J. P. y Trujillo J. P. (2012). *Trabajo de grado creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Universidad EAN facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá.
- Pymes Futuro. Fuentes de financiamiento  
[http://www.pymesfuturo.com/Fuentes\\_financiamiento.htm](http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)
- Sánchez Upegüi, A., (2010). *Introducción: ¿qué es caracterizar?* Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte.

Schumpeter P. Que dijo Schumpeter. <http://pschumpeter.tumblr.com/post/42920510501/y-que-dijo-schumpeter>. Consultado 5 de noviembre de 2014

Schumpeter, J. A. (1911) *Theory of Economic Development*.

Strauss A. & Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Vanguardia Liberal. 278467 del total de pymes en Santander solo el 3 exporta <http://www.vanguardia.com/economia/local/278467-del-total-de-pymes-de-santander-solo-el-3-exporta>. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. tomado el 28 de septiembre de 2014

Vanguardia Liberal. Los servicios sacaron la cara por las pymes de Bucaramanga <http://www.vanguardia.com/economia/local/276956-los-servicios-sacaron-la-cara-por-las-pymes-de-bucaramanga>. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. tomado el 12 de septiembre de 2014.

Wikipedia La mediana Empresa [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

Zuluaga, Giraldo R. An. (2007). Creación Consolidación de empresas. Teoría Práctica y aplicación. Ecot Editores Bogotá.

**Anexos**

**Anexo A. Diagnostico Pymes de Santander.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**



**DIAGNOSTICO PYMES DE SANTANDER**

Estudiantes de postgrado de la Universidad de la Sabana, están realizando un diagnóstico de las PYMES de Santander, con base en las opiniones que proporcionen los propietarios y empleados. Sus respuestas son importantes y permitirán definir la viabilidad para la creación de una firma de consultoría integral, dedicada a la prestación de servicios en las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, que permita fortalecer su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

Sus respuestas serán mantenidas en absoluta reserva.

CIUDAD \_\_\_\_\_

DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombre de la empresa:			
Actividad comercial específica:			
Régimen	Común	Simplificado	
Teléfono:			
Fax:			

Dirección:												
Email:												
WebPage:												
Nombre Gerente:												
Nivel Educativo de la(s) persona(s) que toma decisiones en empresa								<b>P</b>	<b>B</b>	<b>U</b>	<b>E</b>	
Nivel educativo: P. Primaria, B. Bachiller, U. Universitario, E. Especialización OTRO: _____												
UBICACIÓN DE LA PYME				<b>Metropolitana</b>			<b>Industrial</b>			<b>Rural o población</b>		
SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE			<b>AGROPECUARIA</b>		<b>INDUSTRIAL</b>		<b>COMERCIAL</b>		<b>MANUFACTURERA</b>		<b>SERVICIOS</b>	
VENTAS A 31- dic-2013 (en millones)			<b>0 A 100</b>		<b>101 A 300</b>		<b>301 A 500</b>		<b>MAS DE 501</b>			
NÚMERO DE EMPLEADOS			<b>0 A 10</b>		<b>11 A 50</b>		<b>51 A 200</b>		<b>MAS DE 200</b>			
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA (años)			<b>0 a 1</b>	<b>1 a 3</b>		<b>3 a 5</b>		<b>5 a 10</b>		<b>Más de 10</b>		
<b>DATOS DE QUIEN TOMA DECISIONES EN LA EMPRESA</b>									<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
<b>1</b>	Se actualiza frecuentemente en relación a su área de trabajo.											
<b>2</b>	Presenta propuestas innovadoras y creativas para mejorar la productividad empresarial.											
<b>SEÑALE CON UNA X EN EL RECUADRO, LA RESPUESTA QUE MAS SE AJUSTE A SU SITUACION DE EMPRESA</b>												
<b>3</b>	Alguna vez ha contratado servicios de consultoría o asesoría.									<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>4</b>	Si a la pregunta anterior (3) contesto, SI, señale el tipo de consultoría que contrato. (escoja una o varias)											
CONTABLE				LOGISTICA								
REL. HUMANO				COMERCIAL								
TRIBUTARIA				GERENCIAL								
ADUANERA				SERVICIO AL CLIENTE								
FINANCIERA				MERCADEO								
CAMBIARIA				TECNOLOGÍA								
JURIDICA				GESTION DE CALIDAD								
SALUD OCUPACIONAL				Otra, ¿Cuál?								

<b>5</b>	Si a la pregunta <b>3</b> contesto sí, ¿con qué frecuencia utiliza el servicio? (Veces/año)							
<b>1</b>		<b>2-3</b>		<b>4-5</b>		<b>Mayo r a 5</b>		
<b>6</b>	¿Qué empresas le han brindado este servicio?							
	1.							
	2.							
	3.							
<b>7</b>	Si a la pregunta <b>3</b> contesto sí. ¿Cómo le ha ido con estos servicios de consultoría?							
	EXCELENTE		BIEN		REGULAR		MAL	
<b>8</b>	Si su respuesta a la pregunta <b>3</b> es no, ¿está en la posibilidad de pagar por asesorías o consultorías?					<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>9</b>	Si nunca ha contratado servicio de consultoría ¿por qué no lo ha hecho? (escoja una o varias)							
	Nunca ha necesitado.							
	Prefiere practicantes universitarios, por menor costo.							
	Todo lo solucionan internamente.							
	Cuenta con el personal idóneo para cada área.							
	Desconfía de las asesorías – consultorías.							
	Malas experiencia pasadas.							
	No conoce donde presten estos servicios.							
<b>10</b>	¿Qué opinión le merecen los servicios de consultoría? (escoja una o varias)							
	Es un apoyo para la empresa							
	Genera mayor competitividad							
	Confianza							
	Altos costos de inversión							
	Otro. ¿Cuál?							
<b>11</b>	¿Considera usted importante que la empresa invierta en servicios de consultoría?					<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>12</b>	¿Qué aspectos tendría presente a la hora de contratar servicios de consultoría? (seleccione uno o varios)							
	Puntualidad							
	Experiencia							
	Responsabilidad							
	Trayectoria							
	Precio							
	Altas competencias							
<b>13</b>	Los problemas que con mayor frecuencia se presentan en su empresa son (puede seleccionar varios):							
	CONTABLE				LOGISTICA			

REL. HUMANO		COMERCIAL	
TRIBUTARIA		GERENCIAL	
ADUANERA		SERVICIO AL CLIENTE	
FINANCIERA		MERCADEO	
CAMBIARIA		TECNOLOGÍA	
JURIDICA		GESTION DE CALIDAD	
SALUD OCUPACIONAL		Otra, ¿Cuál?	
<b>14</b>	Si su respuesta a la pregunta <b>8</b> es SI, cuánto estaría dispuesto a pagar por asesorías o consultorías en el año.		
	1 a 4 millones	5 a 10 millones	
	11 a 15 millones	16 a 20 millones	
<b>15</b>	Si su respuesta a la pregunta <b>8</b> es SI, CUÁNTO TIEMPO SOLICITARÍA DE ASESORÍA.		
1 día	1 semana	1 mes	1 bimestre
			1 semestre
			1 año
<b>16</b>	Si su respuesta a la pregunta <b>8</b> es SI, pagaría por (puede escoger las 2) :		
	Estructuración de plan de mejoramiento	Ejecución del plan de mejoramiento	
<b>17</b>	¿Cómo debería ser el sistema de pago del servicio de consultoría?		
	100% anticipado	50% anticipado y 50% al finalizar	100% al final
			Por cuotas
<b>18</b>	¿En cuál de las siguientes áreas su empresa requiere asesoría externa con mayor urgencia? escoja cinco, numerando de 1 A 5 (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).		
CONTABLE		LOGISTICA	
REL. HUMANO		COMERCIAL	
TRIBUTARIA		GERENCIAL	
ADUANERA		SERVICIO AL CLIENTE	
FINANCIERA		MERCADEO	
CAMBIARIA		TECNOLOGÍA	
JURIDICA		GESTION DE CALIDAD	
SALUD OCUPACIONAL		Otra, ¿Cuál?	
<b>19</b>	¿Conoce Usted empresas de consultoría que brinden este servicio a las Pymes en Santander?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>20</b>	Si su respuesta anterior es SI, favor señale cuáles.		
	1.		
	2.		
	3.		
<b>21</b>	¿En que lo beneficiaría si adquiere los servicios de consultoría?		
	Generaría mayor competitividad para la empresa		

	Mejoramiento de procesos	
	Detectar las falencias o debilidades en las áreas estratégicas	
	Internacionalización de productos y/o servicios	
	Mejorar la estructura de las áreas de la empresa	
22	¿Por qué medio le gustaría recibir información de empresas que ofrecen servicios de consultoría? Escoja una o varias	
	Publicidad radial	
	Publicidad televisiva	
	Internet	
	Volantes	
	Referencias personales (voz a voz)	
	Pasacalles	
	Prensa	

## Anexo B. Prestación de servicios empresas de consultoría en Santander

### UNIVERSIDAD DE LA SABANA



### PRESTACION DE SERVICIOS EMPRESAS DE CONSULTORIA EN SANTANDER

Estudiantes de postgrado de la Universidad de la Sabana, están realizando su proyecto de grado en relación con la prestación de servicios de las firmas de consultoría en Santander, dedicadas a la prestación de servicios en las áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas, que permitan tener una mirada sobre la importancia de estos servicios para las PYMES.

Sus respuestas serán mantenidas en absoluta reserva.

CIUDAD BUCARAMANGA

DIA 25 MES OCTUBRE AÑO 2014

---

**1. ¿Cuáles son las barreras de entrega a la hora de presentar el servicio de consultoría?**

Mentalidad por parte del empresario en que toda asesoría en Negocios Internacionales es costosa.

---

**2. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan a la hora de prestar la asesoría en las empresas?**

Información y documentación incompleta.

---

**3. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que utilizas?**

Voz a voz, email, referidos empresariales, academia.

---

**4. ¿A qué se dedica tu empresa de consultoría?**

Negocios internacionales

---

**5. ¿Cómo ha sido el posicionamiento en el mercado?**

Muy bueno y reconocido en el medio regional y nacional.

---

---

**6. ¿Qué tipo de servicios ofrece?**

Agenciamiento aduanero, asesoría, documentación, liquidaciones, inspecciones, régimen cambiario, derecho aduanero, entre otros.

---

**7. ¿Cuál es el modelo de servicio que maneja?**

Personalizado y de acompañamiento en todo el proceso requerido.

---

**8. ¿Cuál es la política de precios?**

Dependiendo del servicio, fijo y de porcentajes.

---

**9. ¿Qué estrategias utilizas en tu compañía para ser atractivos?**

Confiabilidad, agilidad en los procesos, representación de agencia de aduana, ubicación estratégica en puerto (Barranquilla Agencia de Aduana Nivel 1)

---

### Anexo C. Consulta de Homonimia

23/10/2014 SINTRAMITES Otros trámites



Centro de Atención Empresarial

[Inicio](#) [Acerca de los CAE](#) [Como Ser Empresario](#) [Tarifas](#) [Consulta de Documentos](#)  
[Registro de proponentes](#)

## Consulta de Homonimia

Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

[Buscar Por Nombre](#) [Buscar Por Palabra Clave](#)

---

Nombre

[Buscar](#)

**Se Encontraron 0 Empresa(s) O Establecimiento(s) Con El Nombre A&T Consultores Pyme S.A.S.**

Carrera 19 No. 36 - 20 Piso 2 / PBX: (7) 6527000  
www.camardirecta.com  
Bucaramanga, Santander, Colombia



**Anexo D. Acta de constitución**

**ACTA NO. 001**

**CLASE DE ACTO:                    CONSTITUCION SOCIEDAD**

En la ciudad de Bucaramanga, departamento de Santander, República de Colombia, a los veinte días del mes de octubre de dos mil catorce, en las oficinas de la Calle 42 No. 27 A – 55 se reunieron las señoritas ANDREA CAROLINA ARENAS MANTILLA y BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ, con el fin de crear una empresa cuyo nombre será **A&T Consultores Pyme S.A.S.**

Su actividad principal será la prestación de servicios de consultoría y asesoraría integral en las diferentes áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas que permita el fortalecimiento de su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

El monto del capital con que se conformará la empresa estará representado por la suma de DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000). Como gerente y representante legal de la sociedad se nombró a la señorita BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ y como suplente de la gerente a: ANDREA CAROLINA ARENAS MANTILLA.

Para elaborar el borrador de la escritura de constitución donde quedan consignados los estatutos de la empresa **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, se delega a BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ, el cual se anexará al presente documento.

La presente acta de constitución se firma el mismo día de su elaboración por los que en ella participaron

**ANDREA CAROLINA ARENAS MANTILLA BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ**

C.C.No. 1098670801

C.C.No.1098687424

## **Anexo E. Estatutos**

### **DOCUMENTO PRIVADO**

BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía No. 1098687424, domiciliada en la ciudad de Bucaramanga y ANDREA CAROLINA ARENAS MANTILLA, de nacionalidad colombiana, identificada con cédula de ciudadanía No. 1098670801, domiciliada en la ciudad de Bucaramanga declaran previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, que se regirá los siguientes estatutos:

### **ESTATUTOS**

#### **CAPÍTULOS I**

##### **Disposiciones generales**

**ART. 1° - Forma.** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominara **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, regida por las clausulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S.”

**ART. 2° - Objeto social.** La sociedad tendrá como objeto principal, prestar el servicio de consultoría y asesoraría integral en las diferentes áreas estratégicas de las PYMES Santandereanas que permita el fortalecimiento de su rentabilidad financiera, perdurabilidad, competitividad e internacionalización.

Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

**ART. 3° - Domicilio.** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga, y su dirección para notificaciones judiciales será la calle 42 No. 27 A - 55, y su dirección podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**ART. 4° - Término de duración.** El término de duración será indefinido.

## **CAPÍTULO II**

### **Reglas sobre capital y acciones**

**ART. 5° - Capital Autorizado.** El capital autorizado de la sociedad es de **DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)** dividido en el 50% de acciones de valor nominal de **CINCO MILLONES DE PESOS (\$5.000.000)**, cada una.

**ART. 6° - Capital Suscrito.** El capital autorizado de la sociedad es de **DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)** dividido en el 50% de acciones de valor nominal de **CINCO MILLONES DE PESOS (\$5.000.000)**, cada una.

**ART. 7° - Capital Pagado.** El capital autorizado de la sociedad es de **DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)** dividido en el 50% de acciones de valor nominal de **CINCO MILLONES DE PESOS (\$5.000.000)**, cada una.

**PAR. – Forma y Términos en que se pagará el capital.** El monto del capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

**ART. 8° Derechos que confieren las acciones.** En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones: ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse colectivas de los accionista.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

**ART. 9° - Naturaleza de las acciones.** Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

**ART. 10° - Aumento del capital suscrito.** El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

**ART. 11. – Derecho de preferencia.** Salvo decisión de la asamblea general de accionista, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que la acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a la que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de

cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

**PAR. 1°**- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicara también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquier de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

**PAR. 2°** - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

**ART. 12. – Clases de series de acciones.** Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

**PART.** – Para emitir acciones privilegiada, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por los menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

**ART. 13. – Voto múltiple.** Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con el voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayoría decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

**ART. 14. – Acciones de pago.** En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

**ART.15. – Transferencia de acciones en una fiduciaria mercantil.** Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiduciaria mercantil, siempre que en el libro de registro de

accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

**ART. 16. – Restricciones a la negociación de acciones.** Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas, representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedara sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación en virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

**ART. 17. – Cambio de control.** Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicaran las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

### **CAPÍTULO III**

#### **Órganos sociales**

**ART. 18. – Órganos de la sociedad.** La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

**ART. 19. – Sociedad devenida unipersonal.** La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

**ART. 20. – Asamblea general de accionistas.** La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayoría y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocara a la reunión ordinaria a la asamblea

general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de este, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

**ART. 21. – Convocatoria a la asamblea general de accionistas.** La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

**ART. 22. – Renuncia a la convocatoria.** Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

**ART. 23. – Derecho de inspección.** – El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

**ART. 24. – Reuniones no presenciales.** Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

**ART. 25. – Régimen de quórum y mayorías decisorias.** La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptaran con los votos favorables de uno o varios accionistas que reasenten cuando menos la mitad ms uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

1. La modificación de los previsto en el artículo 16 delos estatutos sociales, respecto delas restricciones de la enajenación de acciones.
2. La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

3. La inserción en los estatutos sociales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
4. La modificación de la cláusula compromisoria;
5. La inclusión o exclusión de posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
6. La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

**PAR.** – Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

**ART. 26. – Fraccionamiento del voto.** Cuando se trate de la elección los comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros será designada por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

**ART. 27. – Actas.** Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

**ART. 28. – Representación legal.** La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no quien no tendrá suplentes, designando para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea persona jurídica, las funciones quedaran a cargo del representante legal de esta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

**ART. 29. – Facultades del representante legal.** La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a

terceros, la sociedad quedara obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o ir interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica prestamos por parte del a sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Disposiciones Varias**

**ART. 30. – Enajenación global de activos.** Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

**ART. 31. – Ejercicio social.** Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

**ART. 32. Cuentas anuales.** Luego del corte de cuentas de fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

**ART. 33. – Reserva legal.** La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

**ART. 34. – Utilidades.** Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

**ART. 35. – Resolución de conflictos.** Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirigidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

**ART. 36. – Cláusula compromisoria.** Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento que se sujetará al reglamento del Centro de Conciliación y Arbitraje (CCA) de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El Tribunal estará integrado por un (1) árbitro. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación del árbitro mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
- b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
- c) El Tribunal decidirá en derecho.
- d) Las funciones de secretaría serán asumidas por el CCA de la CCB.
- e) Los costos del Arbitraje serán los establecidos en el reglamento del CCA de la CCB.

**Parágrafo:** Si las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, recaen sobre un derecho patrimonial cuya cuantía sea o exceda los cuatrocientos salarios mínimos mensuales legales vigentes, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El Tribunal estará integrado por tres (3) árbitros. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación de los árbitros mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.
- b) El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.
- c) El Tribunal decidirá en derecho.
- d) Le serán aplicables el reglamento del CCA y sus tarifas.

**ART. 37. – Ley aplicable.** La interpretación y aplicación de estos estatutos están sujetas a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

## **CAPÍTULO V**

### **Disolución y liquidación**

**ART. 38. – Disolución.** La sociedad se disolverá:

1°. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2°. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

3°. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4°. Por voluntad de los accionistas adoptada en las asamblea o por decisión del accionista único;

5°. Por orden de autoridad competente, y

6°. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

**PAR. 1°.** – En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

**ART. 39. – Enervamiento de las causales de disolución.** Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

**ART. 40. – Liquidación.** La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayoría decisorias vigentes antes de producirse a la disolución.

#### **DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD:**

1.- **Representación legal.** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ identificada con el documento de identidad No. 1098687424, como representante legal de **A&T Consultores Pyme S.A.S.**, por el término de 1 año.

BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de **A&T Consultores Pyme S.A.S**

**2.- Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **A&T Consultores Pyme S.A.S.** asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.

**3.- Personificación jurídica de la sociedad.** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil **A&T Consultores Pyme S.A.S.** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2° de la Ley 1258 de 2008.

Se firma en Bucaramanga, a los 24 días, del mes de octubre de 2014

BEIDY ADRIANA TRUJILLO RUIZ

**NOMBRE SOCIA CONSTITUYENTE**

C.C. No. 1098687424 de Bucaramanga

ANDREA CAROLINA ARENAS MANTILLA

**NOMBRE SOCIA CONSTITUYENTE**

C.C. No 1098670801 de Bucaramanga

## **Anexo F. Reglamento interior de trabajo de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.**

### **Reglamento interior de trabajo de la empresa**

#### **A&T Consultores Pyme S.A.S.**

### **CAPÍTULO I**

#### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

1. Están sujetos al presente Reglamento Interno de Trabajo, todas las personas que desempeñen cualquier labor subordinada a favor de la empresa **A&T CONSULTORES PYME S.A.S.**

2. El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los asesores por contratación de prestación de servicios.

3. El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

### **CAPÍTULO II**

#### **INGRESO A LA EMPRESA**

4. La empresa A&T Consultores Pyme S.A.S., tiene definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo, a partir del cual se identifican las funciones, requisitos, limitaciones, tipo de contrato, condiciones laborales, salario a cancelar.

- A partir de lo anterior la empresa realiza el proceso de convocatoria a través de su página web, solicitud a las diferentes universidades y voz a voz.
- El aspirante debe presentar su hoja de vida en las oficinas de la empresa, o vía internet, con el lleno de los requisitos solicitados para el cargo, anexando fotocopia de los documentos solicitados. Una vez presentadas las hojas de vida, las socias de la empresa se reúnen para estudiar cada una de ellas y hacer la primera selección teniendo presente aspectos como preparación académica, experiencia, verificación de recomendaciones personales y laborales, y cumplimiento de requisitos solicitados en convocatoria.
- Los aspirantes seleccionados en este primer filtro son citados a entrevista preliminar personal con las socias y dueñas de la empresa, una vez terminada la entrevista al personal que se perciba como candidato para ocupar el cargo se le comenta sobre las condiciones laborales y salariales, con el fin de saber si aceptarían el cargo para continuar con el trámite de selección.
- El personal seleccionado pasa a prueba de conocimiento para determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto de trabajo y posteriormente pasa a prueba psicológica para establecer su equilibrio emocional.
- Finalmente se realiza una entrevista formal de mayor rigurosidad que permita contar con las posibilidades de contratar la persona indicada para el puesto de trabajo.
- Una vez agotado el proceso de selección se firma el contrato laboral y se cita a jornada de inducción y capacitación al nuevo funcionario de la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.

### **CAPÍTULO III**

#### **ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL**

5. Los trabajadores se clasifican de acuerdo con la duración del contrato en:

- Trabajadores permanentes: aquellos cuya relación de trabajo tiene el carácter de tiempo indeterminado conforme al contrato individual de trabajo.
- Trabajadores temporales: aquellos que son contratados para la ejecución de trabajos transitorios (los asesores), mediante celebración de contratos de prestación de servicios, considerándose en este caso los contratos como terminados y sin responsabilidad para la empresa, al modificarse o concluir los objetivos que motivaron su celebración.

## **CAPÍTULO IV**

### **LUGAR Y TIEMPO DE TRABAJO**

6. Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la empresa les designe y deberán atender a cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.

7. Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán firmar planilla de asistencia y de inmediato procederán a instalarse en los lugares de trabajo.

8. En los días y horas que se establezcan para la limpieza del área de trabajo, maquinaria, aparatos e instrumentos de trabajo o por cualquier otra causa, en los que el trabajador no se pueda dedicar a las labores que habitualmente desempeña, la empresa tiene el derecho de utilizar sus servicios y el trabajador el deber de prestarlos, en cualquier otra labor compatible que se le asigne, sin menoscabo de la retribución de su categoría. Al terminar esta circunstancia extraordinaria, el trabajador regresará a su puesto habitual.

9. El personal de asesores no contará con lugar y tiempo de trabajo determinado, por ser asesores externos, ellos se regirán por lo señalado en cada uno de sus contratos de prestación de servicios.

## CAPÍTULO V

### JORNADA DE TRABAJO

10. La jornada semanal de trabajo para el personal permanente será de ocho horas diarias. El horario que regirán en la empresa será de lunes a sábado, de 8 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., (el sábado solo se labora en jornada de la mañana)
11. Los alimentos serán tomados por los trabajadores fuera del centro de trabajo, por lo que dicho período queda fuera de la jornada laboral (12:00 m a 2:00 p.m.)
12. El horario señalado podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidades de la misma, previo convenio con los trabajadores.
13. Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de operación e iniciar sus labores exactamente a la hora señalada en el numeral 9; sin embargo, se contará con una tolerancia de 10 minutos, pasados los cuales se considerará como retardo al inicio de labores.
14. Cuando por requerimiento justificado de la empresa sea necesario prolongar la jornada, los trabajadores requeridos continuarán en el desempeño de sus labores, *previa autorización por escrito de la empresa.*
15. Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en los términos convenidos.
16. El personal de asesores no contará con una jornada laboral específica, por las condiciones especiales de los mismos y las cuales se señalaran en los respectivos contratos de prestación de servicios.

## **CAPÍTULO VI**

### **DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES**

17. La empresa concederá a sus trabajadores permanentes un día de descanso, por cada seis días de trabajo.
18. La empresa concederá a sus trabajadores permanentes vacaciones anuales conforme a la ley.
19. La forma de disfrutarlas serán en un período anual, debiendo presentar su solicitud al jefe inmediato, por lo menos con 30 días de anticipación, señalando el día en el cual desea iniciar a disfrutar de las mismas.

## **CAPÍTULO VII**

### **PERMISOS**

20. Los trabajadores están obligados a solicitar los permisos para faltar a sus labores, por escrito dirigido a su jefe inmediato.
21. Toda falta no amparada con autorización escrita, se computará como injustificada.
22. Son consideradas faltas justificadas, sin el requisito del permiso autorizado por escrito, las que obedezcan acaso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobada. La comprobación de la justificación deberá ser hecha por el trabajador dentro de las 24 horas siguientes al inicio de la jornada a la cual no asistió.
23. El trabajador que necesite retirarse de la empresa durante la jornada de trabajo por enfermedad, razones personales o extraordinarias, deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato, quien le entregará la autorización correspondiente por escrito.

## **CAPÍTULO VIII**

### **LUGAR Y DÍAS DE PAGO**

24. Los salarios de los trabajadores permanentes serán consignados en cuenta de ahorros que cada trabajador debe abrir en Bancolombia a la firma del contrato laboral, los días 30 de cada mes.

25. La remuneración establecida para los asesores externos será acorde a las cláusulas señaladas en cada uno de los contratos de prestación de servicios que se suscribe con ellos.

## **CAPÍTULO IX**

### **MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD**

26. Por ningún motivo, los trabajadores durante los períodos de incapacidades temporales médicas, ni las trabajadoras durante las incapacidades pre y postnatales deberán presentarse en los centros de trabajo, salvo para la entrega de los certificados correspondientes expedidos por el la respetiva entidad de salud.

27. Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso inmediato al jefe directo a fin de que se adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.

28. En cada uno de los departamentos existirá un botiquín de emergencia con todos los implementos y útiles necesarios para la atención de los trabajadores que, en caso de accidente o enfermedad, requieran de un auxilio inmediato.

29. Para evitar accidentes de trabajo, los trabajadores deberán observar las siguientes reglas:

- *Seguirán con todo cuidado y esmero las instrucciones que dicte la empresa respecto a la ejecución de sus trabajos, previsión de riesgos y observancia de medidas de cualquier índole encaminadas a tal efecto.*

- *Usarán en todo caso el equipo e instrumentos de protección personales que sean necesarios en el desempeño de su trabajo.*
  - *Queda estrictamente prohibido correr o fumar dentro del centro de trabajo.*
30. Cuando algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, éste o cualquier otro trabajador de la empresa que tuviere conocimiento del hecho, están obligados a dar de inmediato aviso a su jefe inmediato, a fin de que el trabajador enfermo pueda ser examinado por los médicos de la EPS. De acuerdo con el dictamen médico, la empresa deberá tomar las medidas que sean necesarias para evitar el contagio de la enfermedad.
31. La presentación personal tanto del personal permanente como transitorio será impecable tanto en su vestir como en su presentación personal en general. Los asesores deben vestir con traje formal durante su labor y visitas a los clientes Pymes.

## **CAPÍTULO X**

### **MEDIDAS DISCIPLINARIAS**

32. Son causas de suspensión del contrato de trabajo, las señaladas en el Código Sustantivo del Trabajo.
33. Todas las faltas que impliquen incumplimiento de este Reglamento, al Código Sustantivo del Trabajo, o al contrato de trabajo, que no ameriten la suspensión del contrato, serán sancionadas por la empresa con suspensión de labores hasta por ocho días. En cada caso la gerente de la empresa hará las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, y como regla general notificará las normas disciplinarias por escrito.
34. El tiempo no laborado por retardos, se descontará del sueldo del trabajador.
35. Los trabajadores que abandonen injustificadamente su lugar de trabajo con anticipación a la hora de la salida, serán sancionados con una amonestación o hasta con un día de

suspensión, sin goce de sueldo, dependiendo de las consecuencias de su abandono en las actividades, la que además podría dar como resultado una causal de terminación del contrato laboral, en caso de causar un grave daño al patrimonio de la empresa.

36. Cualquier otra infracción a las disposiciones del presente reglamento será sancionada con una amonestación o con un día de suspensión de actividades, bajo el descuento salarial correspondiente, según la gravedad de la infracción.

## **CAPITULO XI**

### **EVALUACIONES AL PERSONAL**

37. Con el fin de hacer seguimiento a la productividad de cada funcionario, se realizarán evaluaciones de cumplimiento de objetivos en forma trimestral, evaluación que se aplicará los primeros cinco días del mes. En la evaluación se registraran las causales por las cuales no se alcanzaron los objetivos y las propuestas de mejoramiento.

## **CAPITULO XII**

### **TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

38. El personal de la empresa sea de planta o transitorio debe manejar de forma confidencial la información que proporcionen las Pymes para la ejecución de sus trabajos, ya sea información verbal o escrita; así como toda la información relacionada con la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.

39. En caso que los asesores que brindan servicios a la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S., requiera de información de las empresas Pymes con terceros debe pedir previa autorización a la empresa de consultoría para la cual labora.

### **CAPITULO XIII**

#### **OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

40. Pagar a los trabajadores las remuneraciones acordadas.
41. Proporcionar los instrumentos y materiales de trabajo necesarios para la ejecución de su labor.
42. Tener un trato digno, respetable y de consideración a cada uno de los empleados.
43. Brindar espacios de actualización y capacitación permanente.
44. Adoptar las medidas establecidas en materia de salud ocupacional por el Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST
45. Hacer entrega del presente Reglamento Interno de Trabajo, a cada uno de los trabajadores que ingresen a laborar en la empresa y a los que sean contratados con posterioridad con el fin de que conozcan sus derechos y obligaciones.

### **CAPITULO XIV**

#### **RESTRICCIONES**

46. Queda estrictamente prohibido fumar, ingerir bebidas alcohólicas o consumir sustancias psicoactivas dentro de las instalaciones de la empresa.
47. Las salidas del personal fuera de las instalaciones de la empresa serán únicamente durante su horario de comida, por alguna consigna especial del trabajo o al finalizar su jornada laboral.

El presente reglamento interno de trabajo se expide en Bucaramanga, a los veintitrés días del mes de octubre del año dos mil catorce y entra en vigencia una vez inicie a funcionar la empresa A&T Consultores Pyme S.A.S.,

Por la Empresa

Por los Trabajadores

---

---

Nombre de la Gerente

Nombre de la Asistente

### Anexo G. Manual de Funciones

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del cargo:	<b>Gerente General, Directora Administrativa y Financiera</b>
Dependencia	Directiva
Número de Cargos	1
Reporta a (Nombre del cargo):	Junta de Socios

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Profesional en Negocios Internacionales, Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Financiera o carreras con una denominación diferente pero temáticas similares. Especialización en áreas afines. Conocimientos de un segundo idioma.
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

### **OBJETIVOS PRINCIPALES**

- ✓ Liderar y representar la empresa **A&T Consultores Pymes S.A.S.** en el proceso de planeación estratégica de la compañía.
- ✓ Gestionar la consecución de recursos.
- ✓ Revisar u aprobar la selección de asesores externos.
- ✓ Participar en la elaboración de los procesos de diagnóstico, ejecución y revisión de planes de acción elaborados a los clientes.
- ✓ Elaborar los estados financieros de la empresa que revelen la situación económica de ésta para ser utilizados como herramienta en la toma de decisiones.

---

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES**

---

- Liderar el proceso de dirección y planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Representar a la compañía en las relaciones públicas que se ejerzan, para dar continuidad a los servicios de consultoría ofrecidos.
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.
- Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades financieras, técnicas y administrativas de la empresa y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines, metas y objetivos de la empresa.
- Coordinar y controlar con las entidades correspondientes la prestación de los servicios del sistema de seguridad social integral para los funcionarios y empleados.
- Promover y tramitar asuntos de diferente índole por delegación de la autoridad competente.
- Estudiar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos competencia de la empresa, de acuerdo con las normas preestablecidas.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.
- Participar en la elaboración de los informes que requieran sus conocimientos.
- Responder por la conservación y buen uso de la información bajo su cargo.

- Coordinar la elaboración de los Estados Financieros de la empresa y certificar la veracidad de la información contenida.
- Efectuar el análisis financiero del balance general y sugerir a su socia, las alternativas para el mejoramiento de las situaciones encontradas.
- Propender por la adecuada calidad de la información que remita la empresa, prestando la asesoría necesaria, velando por la actualización de los empleados encargados de las consultorías.
- Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para el cumplimiento de la misión de la empresa, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.

---

### **COMPETENCIAS**

---

- Trabajo en equipo
- Orientación a logros y resultados
- Transparencia
- Creatividad e innovación
- Eficiencia operacional
- Compromiso institucional
- Relaciones comerciales
- Competitividad
- Capacidad analítica
- Proactivo
- Liderazgo
- Autoridad
- Toma de decisiones
- Conocimiento del entorno

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

---

Nombre del cargo:	<b>Gerente Comercial y de Mercadeo</b>
Dependencia	Directiva
Número de Cargos	1
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente General

---

---

**REQUISITOS MÍNIMOS**

---

Requisitos de Formación	Profesional en Administración de empresas, Administración de negocios internacionales, Administración de seguros, Administración financiera, en mercadeo y publicidad o áreas afines
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

---

---

**OBJETIVO PRINCIPAL**

---

- ✓ Cumplir con las metas comerciales y de mercadeo determinadas a través de la eficiente administración de la gerencia y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia.

---

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES**

---

- Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa.
- Posicionar los servicios de consultoría y asesoría.
- Organizar y dirigir el equipo de asesores convocando, formando y motivando.
- Negociar personalmente los contratos de prestación de servicios con los clientes.

- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.
- Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades comerciales y de mercadeo de la empresa y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
- Coordinar y realizar las investigaciones y preparar los informes de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentra vinculado.
- Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la dependencia.
- Brindar asesoría en el área de desempeño de acuerdo con las políticas y disposiciones vigentes sobre la materia.
- Estudiar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos competencia de la dependencia, de acuerdo con las normas preestablecidas.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.
- Aplicar a su labor, los principios de autocontrol, autogestión y autoevaluación, propios del Modelo Estándar de Control Interno.
- Establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
- Elaborar un bosquejo del proyecto con los datos proporcionados por el cliente pyme para determinar el proceso a seguir.
- Elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.
- Realizar la presentación de propuestas a los clientes pymes junto con su cotización, además de encargarse de la negociación con ellos en cuanto a precio y crédito.

- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.

---

### **COMPETENCIAS**

---

- Trabajo en equipo
- Orientación a logros y resultados
- Creatividad e innovación
- Eficiencia operacional
- Compromiso empresarial
- Transparencia
- Eficiencia operacional
- Relaciones comerciales
- Competitividad
- Proactivo
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Conocimiento del entorno

---

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

---

Nombre del cargo:	<b>Asistente Administrativa</b>
Dependencia	Administrativa
Número de Cargos	1
Reporta a (Nombre del cargo):	Directora Administrativa y Financiera

---



---

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

---

Requisitos de Formación	Bachillerato contable, manejo de herramientas contables y administrativas, estudios técnicos o tecnológicos en área administrativa y contable. Estudios en manejo de ofimática.
Requisitos de Experiencia	Un (1) año de experiencia profesional relacionada.

---

---

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

---

- ✓ Coordinar y controlar los procesos administrativos de la oficina de acuerdo con los lineamientos y políticas de la empresa **A&T Consultores Pymes S.A.S.**

---

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES**

---

- Atender llamadas telefónicas.
- Agendar citas de clientes que requieren asesorías.
- Coordinar la recepción y distribución de los memoriales, oficios y demás correspondencia de la empresa.
- Archivar y realizar radicación respectiva de la documentación relativa al funcionamiento de la empresa **A&T Consultores Pymes S.A.S.**
- Coordinar labores asignadas a la mensajería.
- Llevar control de la facturación realizada en la empresa.
- Realizar digitación contable e informes requeridos.
- Realizar gestión de cobro a los clientes.
- Asistir directamente a la Gerencia Administrativa y financiera y a la Gerencia Comercial y de Mercadeo.
- Presentar informes de impuestos.
- Manejo de caja menor, y suministros de oficina como cafetería.
- Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados.
- Hacer uso racional de los recursos y herramientas de la empresa, mostrando buena disposición hacia la labor y hacia los conductos regulares establecidos.

- Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o reporte, atendiendo a reclamaciones e incidencias.
- Coordinar o prestar el servicio de fotocopiado.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar.
- Coordinación de los viajes de los gerentes.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.

---

### COMPETENCIAS

---

- Trabajo en equipo
- Orientación a logros y resultados
- Creatividad e innovación
- Eficiencia operacional
- Compromiso institucional
- Transparencia
- Relaciones interpersonales
- Competitividad
- Responsabilidad
- Proactividad

---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

---

Nombre del cargo:	<b>Asesor</b>
Dependencia	Administrativa
Número de Cargos	10
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente General Directora Comercial y de mercadeo.

---

---

### REQUISITOS MÍNIMOS

---

Requisitos de Formación	Estudios superiores de pregrado y postgrado en áreas estratégicas para la prestación de servicios solicitados por consultoría por parte de las empresas Pyme. Actualización en normatividad jurídica acorde a su área de desempeño. Manejo de ofimática.
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

---

---

### OBJETIVO PRINCIPAL

---

- ✓ Prestar el servicio de asesoría integral a las Pyme clientes de la empresa **A&T Consultores Pymes S.A.S.**, acorde a sus requerimientos y planes de estudio trazados para tal fin y enmarcadas dentro de las políticas diseñadas por la empresa Consultora.
- ✓ Asesorar, asistir y aconsejar en el área de su desempeño, en concordancia con las políticas de la empresa **A&T Consultores Pymes S.A.S.**, con el fin de proyectarlos hacia el cumplimiento de los objetivos de los clientes y de la empresa consultora.

---

### FUNCIONES ESENCIALES

---

- Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con la asesoría y o consultoría a prestar a las Pymes, de acuerdo con las normas y procedimientos respectivos.
- Conceptuar de acuerdo con su área de especialidad sobre los asuntos que requieran los clientes Pyme, teniendo presente la normatividad y leyes vigentes.
- Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo o financiero solicitados por los clientes Pymes.
- Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.

- Orientar a los clientes Pyme, informar y suministrar, documentos o elementos que sean solicitados de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
- Coordinar, de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender, llevando la agenda correspondiente y recordando los compromisos adquiridos.
- Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos y correspondencia, propia de cada cliente Pyme, para su posterior entrega a la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Llevar y actualizar el reporte de las asesorías brindadas, registrar las novedades presentadas, responder por su seguridad e informar sobre la ejecución de los contratos que le sean asignados.
- Disponer y organizar materiales, equipos, instalaciones y demás aspectos que se requieran para la ejecución de los contratos.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.

---

### **COMPETENCIAS**

---

- Trabajo en equipo
- Orientación a logros y resultados
- Creatividad e innovación
- Eficiencia operacional
- Compromiso empresarial
- Manejo de relaciones interpersonales
- Habilidades comunicativas
- Transparencia
- Relaciones comerciales
- Competitividad
- Capacidad analítica
- Proactivo
- Conocimiento del entorno

---

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

---

Nombre del cargo:	<b>Servicios generales</b>
Dependencia	Administrativa
Número de Cargos	1
Reporta a (Nombre del cargo):	Asistente administrativa

---



---

**REQUISITOS MÍNIMOS**

---

Requisitos de Formación	Bachiller. Conocimientos relacionados con atención al cliente.
Requisitos de Experiencia	Dos (2) años de experiencia. Conocimiento de la ciudad.

---



---

**OBJETIVO PRINCIPAL**

---

- ✓ Realizar las labores de aseo, limpieza, cafetería y mensajería conforme a las normas y procedimientos vigentes.

---

**FUNCIONES ESENCIALES**

---

- Realizar las actividades de aseo y limpieza que le sean encomendadas, además de la atención de la cafetería.
- Utilizar adecuadamente el equipo e implementos de aseo.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor
- Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las Áreas de la Empresa.
- Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.
- Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas en la entrega de

- documentos y demás.
- Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias,
- trámites legales, etc.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.

---

### **COMPETENCIAS**

---

- Trabajo en equipo
- Orientación a logros y resultados
- Compromiso empresarial
- Manejo de relaciones interpersonales
- Habilidades comunicativas
- Transparencia
- Conocimiento del entorno