

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para PYMES al 2019

Angie Vanessa Castrillón Restrepo

Viviana Flórez Romero

Fundación Universitaria del Área Andina

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras

Administración de Empresas

Pereira

2018

I

**Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y consultorías en
gestión integral y estratégica para PYMES al 2019**

Proyecto de grado para optar por el título de Administrador(a) de Empresas

Angie Vanessa Castrillón Restrepo

Viviana Flórez Romero

Asesor

Andrés Bayer Agudelo

Fundación Universitaria del Área Andina

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras

Administración de Empresas

Pereira

2018

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a Dios por darnos la salud, la inteligencia y el bienestar para llevar a cabo este proyecto, el cual nos permite culminar una etapa de formación y seguir siendo mejores personas a nivel ético y moralmente

No podemos dejar de lado a nuestras familias, quienes han sido un baluarte en la solidificación de las metas que nos hemos propuesto cumplir, un apoyo emocional y económico para cada día superarnos como personas, asistir a la academia y la doctrina, para proyectarnos ante la sociedad que pueda requerir de un apoyo o servicio como administradoras de empresas.

Debemos hacer especial mención aquellos padres que han sacrificado mucha parte de su tiempo, para permitirnos estudiar y que han estado ahí en todo momento que reclamamos su ayuda o su consejo, con un abrazo de aliento, tampoco desfallecen y nos invitan a seguir adelante cada día más.

De igual forma agradecemos a los hijos que han dejado de jugar con sus padres, de divertirse, tal vez de pasear en los pocos ratos de ocio que nos brinda esta querida profesión, por estar dedicados a capacitarnos para su bienestar, a la lectura, al estudio y a la universidad y que en últimas este esfuerzo que se realiza de trabajar al servicio de la comunidad es gracias a los conocimientos adquiridos durante la formación profesional , ello va a ser dimensionado cuando se den cuenta de los esfuerzos por salir adelante con una carrera de las ciencias económicas, demostrando las habilidades y competencias.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Definición del problema.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.	15
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo general	16
2.2Objetivos Específicos.	16
3. Justificación	17
4. Marco referencial	19
4.1 Marco contextual.....	19
4.2 Marco histórico y teórico.....	23
4.3 Marco de antecedentes.....	25
4.3.1 Antecedentes internacionales.	25
4.3.2 Antecedentes nacionales	27
4.3.3 Antecedentes regionales.....	29
4.4 Marco legal	32
5. Diseño metodológico	34
5.1 Metodología de la investigación.....	34
5.2 Método e instrumento de investigación.....	35

5.2.1 Método inductivo.....	36
5.3 Población y muestra.....	36
5.4 Instrumentación de la encuesta.....	37
6. Análisis de datos	38
6.1 Investigación de mercados.....	38
6.1.1 Resultados	38
6.1.2 Análisis de mercados.....	47
6.1.3 Perfil del consumidor y tamaño del mercado.	49
6.1.3.1 Mercado objetivo.....	49
6.1.4 Análisis de la competencia.....	50
6.1.5 Estrategia de mercado.	53
6.2 aspectos técnicos, organizacionales, legales y operativos	57
6.2.1 Aspectos técnicos y operativo.....	57
6.2.1.1 Software de soporte operativo	58
6.2.1.2 Expertos Temáticos.....	58
6.2.2 Aspectos administrativos.....	62
6.2.2.1 Áreas funcionales y organigrama.	62
6.2.2.1.1. Director Comercial.	62
6.2.2.1.2. Asesores oficina 1 y 2.....	63
6.2.2.1.3. Director administrativo.....	63
6.2.2.1.4. Director De Recursos Humanos (Psicólogo).....	65
6.2.2.2 Forma de organización de la empresa.....	65
6.2.2.3 Aspectos generales de la constitución de una empresa en Pereira.....	66
6.2.3 Aspectos jurídicos legales.	67

6.2.4 Inversión fija.....	67
6.2.4.1 Infraestructura y equipos.....	67
6.2.5 Direccionamiento estratégico.....	68
6.3 Evaluación financiera	70
6.3.1 Costo de puesta en marcha, proyecciones financieras y análisis de indicadores.....	71
6.3.2 Financiación.....	81
7. Conclusiones	82
8. Recomendaciones	83
Referencias.....	84

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cálculos de la muestra	37
Tabla 2. Posibles clientes de acuerdo a su actividad económica	38
Tabla 3. Tamaño de las empresas de acuerdo a la ley 905 de 2004	49
Tabla 4. Tarifas de honorarios profesionales para contadores públicos	52
Tabla 5. Tarifas de honorarios de consultoría de un profesional independiente en la ciudad de Pereira	52
Tabla 6. Tarifas de honorarios de consultoría de empresas que operan en la ciudad de Pereira	53
Tabla 7. Tarifas de asesoría, consultoría y capacitación.....	55
Tabla 8. Gastos de Pre inversión y puesta en marcha.....	71
Tabla 9. Ingresos proyectados a cinco años.....	72
Tabla 10. Gastos y costos proyectados a cinco años	73
Tabla 11. Balance general proyectado a cinco años	75
Tabla 12. Estado de resultados proyectado a cinco años	77
Tabla 13. Flujo de caja proyectado a cinco años	78

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Risaralda: Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo 2017... 18	18
Ilustración 2. Panorama económico Internacional..... 19	19
Ilustración 3. Crecimiento porcentual del PIB 2010-201720	20
Ilustración 4. Crecimiento anual Risaralda- Colombia a precios constantes.....21	21
Ilustración 5. Contribución a la variación del PIB de Risaralda en 2016, por ramas de actividad.....22	22
Ilustración 6. Actividad según tipo de empresa39	39
Ilustración 7. Contrato de servicios de consultor.....39	39
Ilustración 8. Área de contrato de consultoría40	40
Ilustración 9. Tipo de empresa de acuerdo al tamaño.....41	41
Ilustración 10. Conocimiento de firmas consultores independientes.....41	41
Ilustración 11. Evaluación actual de las asesorías recibidas.....42	42
Ilustración 12. Cubrimiento de requerimiento de la empresa43	43
Ilustración 13. Motivo para contratar una asesoría.....43	43
Ilustración 14. Interés por contratar servicios de asesoría a futuro.....44	44
Ilustración 15. Tipo de modalidad45	45

Ilustración 16. Prestación de los servicios de asesoría	46
Ilustración 17. Precio promedio	46
Ilustración 18. Importancia de las asesorías	47
Ilustración 19. Logo y plataforma integral de la empresa	57
Ilustración 20. Flujograma de la prestación del servicio	60
Ilustración 21. Proceso de consultoría	61
Ilustración 22. Organigrama	62

Resumen

Son cada vez más, y mejores las ideas de emprendimientos en todos los renglones de la economía colombiana, pero desafortunadamente de la misma manera que muchos nuevos empresarios formalizan sus empresas ante las cámaras de comercio del país, así mismo estas empresas se ven en la obligación de suspender sus labores y no superan en su gran mayoría los dos años de constitución. Para crecer y permanecer en el mercado los empresarios colombianos han entendido que es necesario apoyarse en expertos externos que, a través de la consultoría, la asesoría y la capacitación provean herramientas y estrategias que les permitan llegar a tal fin.

Es de esta manera, se desarrolla un plan de negocios para crear una empresa de asesoría y consultoría en gestión integral y estratégica, teniendo como mercado objetivo las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero en la ciudad de Pereira; objetivo que se cumple al presentar a la comunidad académica, entidades públicas y privadas un sustento comercial, legal, organizacional, operativo y financiero. La idea de negocio es competitiva en precio y servicios integrales volviéndose rentable a partir de su segundo año de operaciones.

Palabras clave: Plan de negocios, asesoría y consultoría, industria manufacturera, pequeña y mediana empresa.

Abstract

We are starting to see more and better startup ideas in all sectors of Colombia's economy. Unfortunately, as the new entrepreneurs register their companies in the local Chambers of Commerce (Cámara de Comercio), Likewise, these companies are obliged to suspend their work and do not exceed the vast majority of the two years of constitution.

Entrepreneurs have realized that they need to seek external expert guidance. The experts can provide consulting and training that provide tools and strategies that help keep the companies afloat and growing.

Therefore, we aim to develop a business plan to create a consulting company for integral management and strategy, having as a target market small and medium-sized businesses of the industrial manufacturing sectors located in the city of Pereira, Colombia. To achieve this objective, we offer the academic community, public and private entities the following backgrounds: financial, commercial, legal, organizational and operative, that turn their business models into viable ones. Models that start competing with price and turn profitable after their second year of operation.

Keywords: business plans, consulting, industrial manufacturing, small and medium-sized companies

Introducción

A pesar de los procesos de contracción económica que sufre América Latina en los últimos años, la industria manufacturera colombiana, en términos generales, se mantiene en el tercer y cuarto renglón de la economía que más aporta al PIB nacional y genera empleo; para el año 2016 crece bordeando el 2%; las ventas reales presentaron una variación del 4,2% y el personal ocupado de 0,7%; el DANE sostiene que la producción industrial creció cerca del doble de lo que se evidenció en el 2015.

De acuerdo con Portafolio (2017) Argumenta, el crecimiento pudiera ser mayor, si no fuera por el fenómeno de cierre de los emprendimientos nuevos, tal como se revela en esta investigación en el apartado subtulado planteamiento del problema. La estadística de la dinámica empresarial de Colombia muestra que año tras año son muchos los registros de nuevas empresas, pero también se reporta una gran mortalidad al poco tiempo de creadas éstas, fenómeno que se da por la poca experiencia de los nuevos empresarios en el manejo financiero, administrativo, comercial y de producción de sus propias empresas; también se evidencian cierres por causas externas a las empresas como lo social y lo político.

Como parte de la solución de este fenómeno de cierre, se encuentra la asesoría y la consultoría que permite al empresario encontrar soluciones a los problemas enfrentados en los inicios de la vida empresarial. La asesoría o consultoría estratégica en el ámbito empresarial se basa en el análisis de hechos concretos y la búsqueda de soluciones factibles y creativas para el empresario; su objetivo radica en proporcionar conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, pero la aplicación de las soluciones recae sobre el empresario y su personal directivo en la mayoría de las veces.

En revistas económicas colombianas se afirma que:

Para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas de todos los sectores industriales enfrentan permanentemente el reto del crecimiento, desafío que pueden

lograr con estrategias adecuadas que les permitan incrementar sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas y, sobre todo, ser competitivas.

Saber hacia dónde dirigir los negocios es el dilema que enfrentan las firmas y que pueden resolver en gran parte gracias a la consultoría estratégica. (Revista Dinero, 2017), Es por esta razón que se desarrolla un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría y consultoría en gestión integral y estratégica, pues se entiende que, es necesario brindar apoyo a todas las áreas funcionales de la empresa, para que logre superar la barrera de los dos años de constitución.

El plan de negocios arrojó resultados positivos en su componente financiero dado que arroja una interna de retorno del 19% la cual es superior al Costo Promedio Ponderado de Capital - CK. El plan de negocios se plantea en cuatro etapas que son: análisis del mercado; en donde se evidencia el crecimiento del sector de asesorías y consultorías, se analizan a los competidores nacionales y locales y se establece una estrategia comercial. Identificación de aspectos técnicos, para aclarar la cantidad y perfil de los expertos temáticos, prestación del servicio, software de soporte operativo e infraestructura. Forma de organización de la empresa, en donde se muestra el tipo de empresa a constituir, sus áreas funciones, organigrama y manual de funciones, entre otros. Por último, se trabajan algunas proyecciones financieras como el balance y el estado de resultados; y se analizan entre otros indicadores de rentabilidad el valor presente neto, el margen bruto, el margen neto, el capital neto de trabajo, etc.

1. Definición del problema

1.1 Planteamiento del problema

La situación a resolver gira entorno a la necesidad que poseen las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero emergentes de la ciudad de Pereira y su área metropolitana en obtener personal especializado externo en forma de asesoría y consultoría; que les permitan crecer sostenidamente y aprovechar las oportunidades del mercado.

La Red de Cámara de Comercio (Confecámaras) en su Informe Dinámica Empresarial en Colombia año 2017 (enero 2018) revela que en el país se crearon 323.265 unidades productivas de las cuales 70.022 se registran como sociedades y 253.243 se registraron como personas naturales; evidenciando un crecimiento de 7,3% con respecto al año 2016. La distribución de dichas unidades productivas fue así: Comercio (38,0%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), industria manufactura (9,7%), actividades profesionales, científicas y técnicas (6,4%) y construcción (4,8%) que representan el 74,6% del total de matrículas nuevas(Confecámaras, 2018).

En cuanto al tamaño de las empresas constituidas y, un 99,4% son microempresas indistinto del sector productivo al que pertenecen y su predominancia está en los sectores de comercio, industria y servicios. Del mismo modo el informe de Confecámaras (2017), revela que las cancelaciones de unidades económicas fueron de 154.360 en todo el país; de las cuales 10.967 eran sociedades y 143.393 personas naturales; es decir 45.079 menos que en el 2016. En cuanto a mortalidad (El Tiempo, 2016) indica que la que las empresas consideradas grandes alcanzan a estar 18 años en el mercado y las pymes solo 12 años. Por otro lado, se evidencia en éste mismo artículo del periódico El Tiempo y mediante investigación realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2013, pasado el primer año de constitución de la unidad productiva, solo sobreviven el 55% de ellas; para el segundo año el 41%, y al

tercer año el 31%; y llegando al cuarto un 23% de las empresas creadas aún estaban en el mercado operando.

En cuanto al tamaño de las empresas creadas Confecámaras (enero 2018) evidencia que las nuevas unidades productivas en su mayoría son microempresas (99,4%); y predominan en el sector comercio, industria y servicios; mientras que en el sector agropecuario es de pequeñas empresas(Confecámaras, 2018).

Pasando al ámbito local, en la ciudad de Pereira se reportan para el 2017 la creación de 934 nuevas sociedades y la disolución de 316 lo que significó un crecimiento de 618 sociedades; que representan una inversión neta de 153.890 millones de pesos. En cuanto a las matriculas mercantiles de persona natural el acumulado del año fue 4.723; y se dio una cancelación de 4.311 matrículas; los sectores que más tienen impacto en este aspecto son comercio, hoteles y restaurantes.

En resumen, “el Crecimiento de las unidades productivas (jurídicas y personas naturales) durante el 2017 fue de 5.657 mientras que solo se cancelaron 4.627”; es decir que el crecimiento fue de 1.030 unidades productivas (Cámara de Comercio de Pereira, 2018)

Pero ¿cuáles son las causas de la mortalidad de las empresas nuevas?; El periódico El Tiempo (2016), se describen cinco grandes causas por las cuales desaparecen los emprendimientos; es necesario aclarar que la disolución de una empresa casi siempre está asociada a varias causas o problemas, las cuales se evidencia.

- La falta de recursos financieros; poca facilidad para acceder a créditos semilla; tanto gubernamentales como privados.
- Formas de asumir la organización y administración; es decir los proyectos de emprendimiento mueren por una deficiente ejecución y planeación de sus ideas de negocio. Se considera que un 31,8% desaparecen por esta causa. El no manejo de indicadores de gestión representa el 14,5% de mortalidad y los conflictos entre socios un 12,6%.

- El 50% de los fracasos se dan por debilidad en la promoción, el punto de venta o el estudio de mercado en sí. Igualmente, por no realizar un correcto análisis del público objetivo.
- Una deficiente selección de personal con un 18,5%. No tener la capacidad de desarrollar el potencial de su recurso humano representa un 26,2%; como factores de disolución de las nuevas empresas.
- Crisis económicas o políticas acarrear decesos con un 21,1%; los problemas con proveedores y contratistas un 16%. Los problemas por tamaño, capacidad instalada y requerimientos técnicos (47%) y materias primas (33%).

1.2 Formulación del problema.

Por tanto, surge la pregunta ¿cómo determinar la factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultaría en gestión integral estratégica en el sector industrial manufacturero en la ciudad de Pereira para 2019?

Teniendo clara la formulación del problema, se pasa a plantear los siguientes objetivos para el desarrollo de la presente investigación.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la prestación de asesoría y consultaría en Gestión Integral y Estratégica (GIE) para pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero en la ciudad de Pereira al 2019.

2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar una investigación de mercados para la caracterización del segmento y la competencia, dando como resultado, las estrategias pertinentes.
- Identificar los aspectos técnicos, organizacionales, legales y operativos requeridos para el adecuado funcionamiento de la organización.
- Evaluar la viabilidad financiera para la creación, puesta en marcha y posterior funcionamiento de la empresa en el mercado.

3. Justificación

El presente documento toma importancia por la poca participación de empresas dedicadas a la asesorías integral en el sector manufacturero del área metropolitana al 2018, esto partiendo de la premisa descrita por Confecámaras (2017), en donde describe que las pocas empresas existente de asesoría integral no logran cumplir y satisfacer en su totalidad las necesidades de las organizaciones actuales, por lo cual, nace la idea de crear un negocio que busca suplir y dar respuestas oportunas a las necesidades de las pymes en el AMCO en función de asesoría integral estratégica.

Lo anterior es con el propósito de disminuir los casos de disolución y cierres de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del área metropolitana, de esta manera fortalecerlas y lograr que superen la barrera de los dos años de creación, ya que estas sociedades enfrentan grandes retos, puesto que tienen que lidiar con un sin número de factores, que afectan directamente su crecimiento. Y aunque cuentan con el potencial necesario, demandan ayuda profesional para desarrollarla, es aquí donde el trabajo de la empresa de asesorías y consultorías entra con gran fuerza, a apoyar procesos de gestión integral y estratégica de gran foco para las PYMES que tienen grandes necesidades, pero a su vez grandes potencialidades

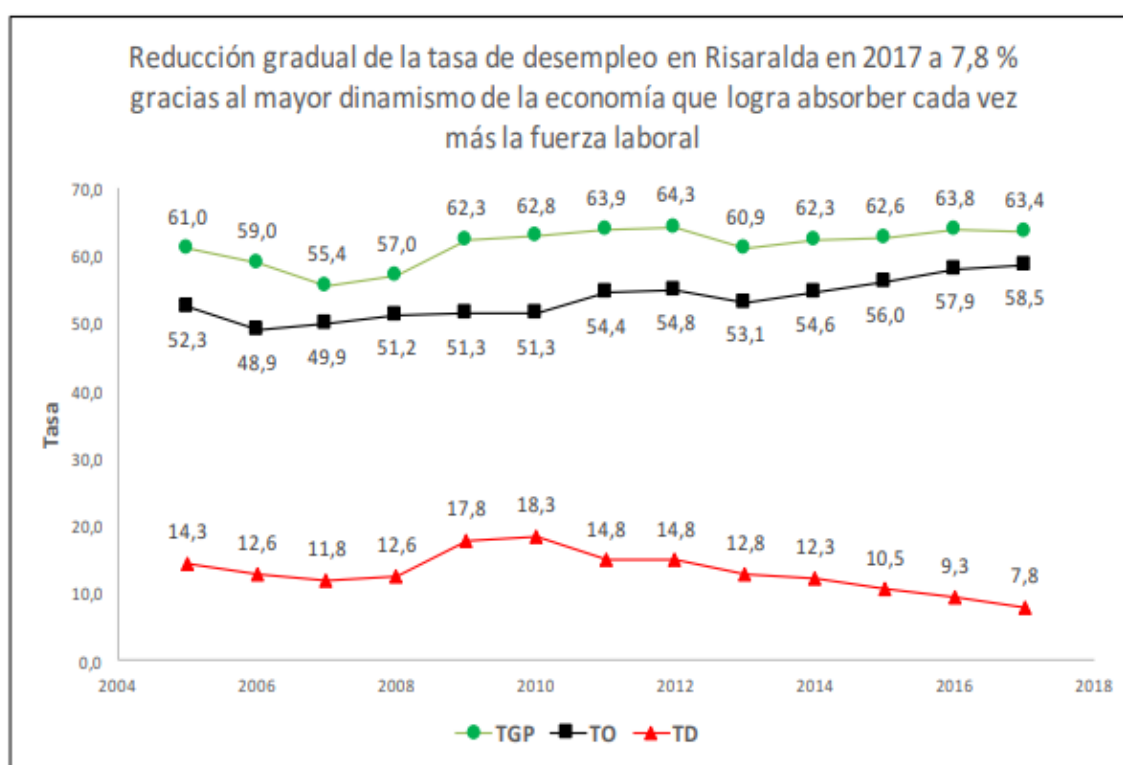
Por otra parte, la puesta en marcha de la empresa de consultoría de Asesoría de Gestión Integral Estratégica tendrá efecto sobre la generación y conservación de puestos de trabajo por parte de las pymes del sector manufacturero que podrán ser asesorados, y evitar el crecimiento del desempleo en el país.

Durante la elaboración del presente informe el DANE reveló las cifras del mercado laboral de Risaralda en la vigencia 2017 en donde se obtuvieron excelentes resultados para el Departamento. Por ejemplo, la tasa de ocupación que ha mostrado un ligero crecimiento desde 2013 cuando se situaba en 53,1 % hasta 2017 con un guarismo de 58,5 % es un

resultado que muestra la capacidad del mercado laboral risaraldense para acoger la oferta laboral, al tener una distancia corta entre la tasa de ocupación y la tasa global de participación.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen el potencial de impactar positiva y perennemente en la reducción de las necesidades globales de desarrollo; son, de hecho, el motor del crecimiento económico y de la creación de empleos en todo el mundo

(International Council of Small Business, 2017)



Fuente: DANE, Cálculos propios Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Risaralda (SDEC).

Ilustración 1. Risaralda: Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo 2017

Fuente: DANE, 2018

4. Marco referencial

4.1 Marco contextual

El Ministerio de Industria y Comercio y pymes en su informe de gestión pymes 2017-2018. América Latina y el Caribe han vuelto a crecer, luego de seis años de desaceleración, entre los que se incluyen dos años consecutivos de recesión o crecimiento negativo de forma comparativa en líneas de tiempo de más largo plazo. Se estima que la región creció un 1.1% en 2017 y se espera crezca 1.8% en 2018 y 2.3% en 2019. Por otro lado, durante el 2017, el Producto Interno Bruto (PIB) real de República Dominicana registró un crecimiento de 4.6%. A diferencia del año pasado, en 2017 todos los países de la región presentan tasas positivas de crecimiento, con excepción de Venezuela.



Ilustración 2. Panorama económico Internacional

Fuente: Banco Central de la Republica Dominicana

Según los datos de Confecámaras, que agrupa a todas las cámaras de comercio del país, existen aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el Registro Único Empresarial -RUES-. Esta cifra incluye a personas naturales y a personas jurídicas. Esta clasificación se realiza, por lo general, con base en el valor de los activos reportados por las empresas.

El Producto Interno Bruto – PIB de un país explica el total de bienes y servicios producidos en un período determinado; para Colombia dicho análisis en los últimos 7 años – 2010-2016 es desalentador, pero aun así se considera estable y en vía de crecimiento pese a los choques externos que generan los socios comerciales internacionales, sumado a las políticas internas tributarias de 2016. (Revista Dinero, 2017).

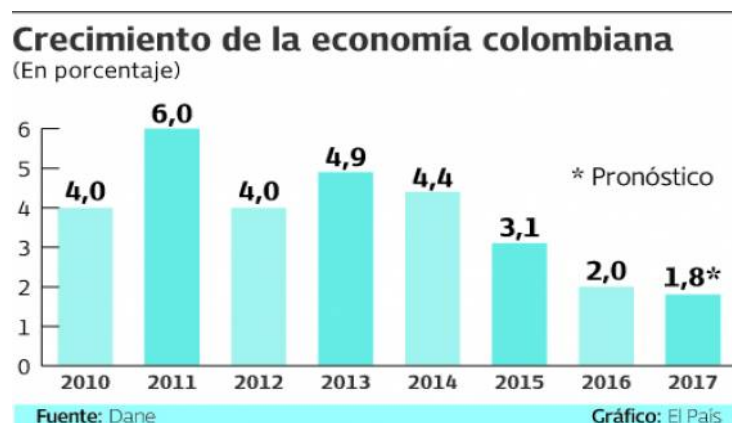
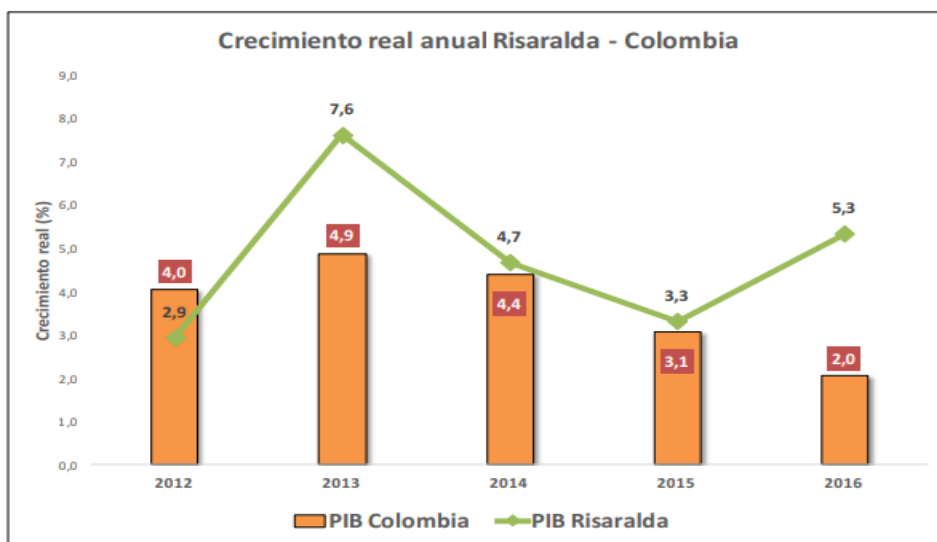


Ilustración 3. Crecimiento porcentual del PIB 2010-2017

Fuente: DANE, 2017

Crecimiento real El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Risaralda a precios constantes se situó en 5,3 % en el año 2016 logrando un repunte de 2 puntos porcentuales con respecto al año 2015 y 3,3 puntos porcentuales por encima del promedio nacional con un crecimiento anual de 2 %. A pesar de que la economía colombiana se ha venido desacelerando tras los fuertes choques coyunturales, la economía risaraldense viene fortaleciéndose en aspectos como el mercado laboral en términos de reducción de desempleo y subempleo, lo que ha permitido absorber los choques económicos nacionales de la mejor forma.

La población del área metropolitana representa casi las $\frac{3}{4}$ partes del total de la del Departamento.



Fuente: DANE, cálculos propios Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Risaralda.

Ilustración 4. Crecimiento anual Risaralda- Colombia a precios constantes

Fuente: DANE, 2017

Los indicadores del año 2017 muestran que el dinamismo de la construcción se mantiene, sin aumentos adicionales, pero con niveles de empleo ligeramente mayores y de volúmenes en proceso muy similares a los del año anterior. No se esperan contracciones en esta actividad. En el sector primario, el volumen de producción cafetera se mantiene, aunque el valor de la cosecha ha aumentado, producto de las condiciones más favorables en materia de precios.

La industria manufacturera, ha tenido una recuperación muy importante, tanto en materia de consumo energético como de empleo y se espera que al cierre de 2017 esta actividad sea impulsora del crecimiento departamental. En transporte y almacenamiento, el hecho de que en 2017 no se haya registrado paro camionero va a generar un incremento de entre 5% y 8%, producto de la base de comparación baja y la actividad de Comercio, Restaurantes y Hoteles, que tuvo un inicio de año muy complicado, repuntó en el segundo y especialmente en el tercer trimestre. Se espera un cierre de año con crecimientos del orden de

5% en esta actividad, similar a lo que ocurre con los servicios personales, sociales y comunales.

Entretanto, las actividades de servicios financieros, inmobiliarios y empresariales han mostrado menor Dinamismo, pero su comportamiento debe ser jalonado por el crecimiento económico general.

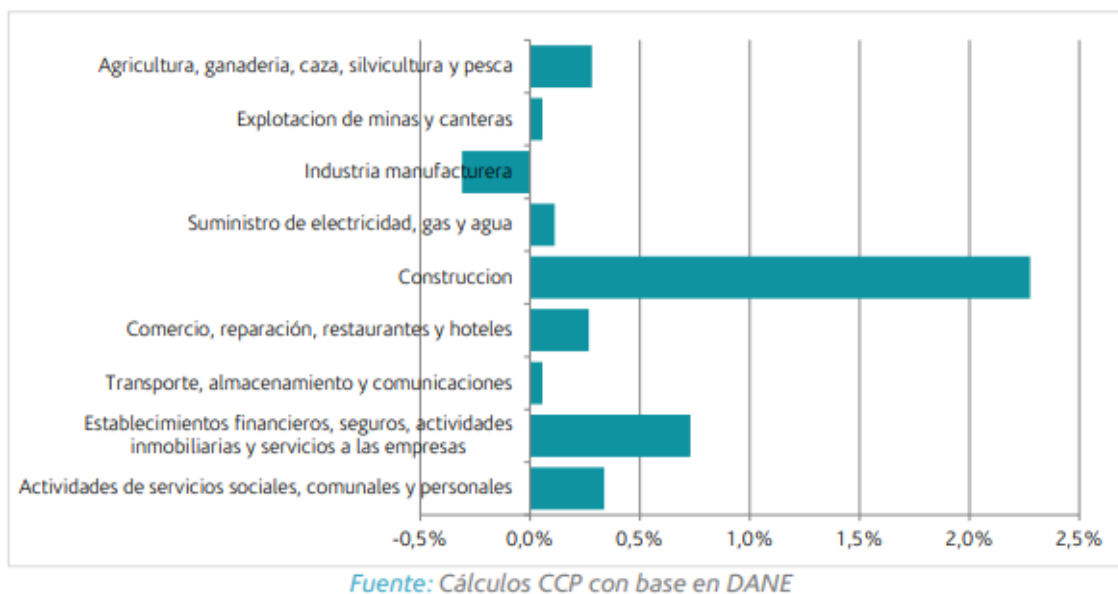


Ilustración 5. Contribución a la variación del PIB de Risaralda en 2016, por ramas de actividad

Fuente: DANE, 2016

Es indudable que el departamento de Risaralda y su capital gozan de una atmósfera favorable para realizar inversiones económicas, esto lo revela la Cámara de Comercio de Pereira (2017), menciona que Risaralda registró un extraordinario salto en el ranking del Doing Business, impulsado en gran parte por la creación de empresas pasando del tercer al primer puesto en la medición realizada en 32 ciudades del país. Este ranking analiza principalmente dos variables: la primera es la facilidad para abrir nuevas empresas y segundo, el registro de propiedades. Para incrementar la competitividad como ciudad fue necesario aunar esfuerzos entre: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda, Cámara de Comercio de Pereira y Notarías de la ciudad.

4.2 Marco histórico y teórico.

Sin duda el efecto que favorece el mercado actual va enlazado a una historia, el fenómeno de la creación de empresas, y como se incursiona a través del creciente desarrollo en el campo de la investigación científica. En el avance teórico se evidencia como Cantillon en la primera mitad del Siglo XVIII identifica quien toma la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto. Desde entonces y a lo largo de la historia económica, diferentes autores han intentado definir la figura del emprendedor al igual que han tratado de explicar la función que desempeñaba éste en el proceso económico.

Adam Smith (1788), subvaloró la importancia de la empresa personal al sobrevalorar la potencialidad de las sociedades anónimas; posteriormente, Mill (1848) afirmaría que “El trabajo es incuestionablemente más productivo en el sistema de grandes empresas industriales” y de manera premonitoria indicaba el obstáculo que ha relegado a las PYMES en materia de competitividad: “en las empresas pequeñas se desperdician, en la rutina, cualidades propicias para la dirección”; lo cual generaría un proceso de extinción gradual que se convertiría en la crónica de “una lucha sin éxito”.

Por otro lado, 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. Posteriormente, Kihlstron y Laffont (1979) y Chamley (1983), apoyándose en las teorías de Knight, formulan la más reciente versión dentro de este enfoque teórico. Partiendo de la hipótesis de que todas las personas tienen la misma aptitud para dejar de ser asalariado y convertirse en empresario, sometiéndose a un riesgo y a un beneficio incierto (Mill, 2008).

Castillo y Cortellese (1998) analizaron la importancia de las PYMES en el sector industrial, las cuales, por su desempeño eficiente, contribuyen al desarrollo económico de los países, siempre y cuando se tracen, desarrollen y apliquen estrategias que combinen factores sociales, institucionales y de estrategia económica.

La administración estratégica se define “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (Fred, 2008, p.5). Integra entonces todas las áreas y funciones de la empresa: mercadeo, finanzas, contabilidad; producción y operación; investigación y desarrollo; y sistemas computarizados de información. Para implementar la administración integral y estratégica es necesario primero haber realizado un análisis del entorno de la empresa; donde se debe investigar la realidad del entorno actual mediante un estudio externo ;luego realizar un análisis interno con el fin de maximizar la relación recursos-resultados; posteriormente se revisan las vulnerabilidades para poseer claridad sobre las fortalezas, las amenazas, las oportunidades y las debilidades de la empresa; y por último se formula la estrategia, es decir un plan de acción sólido acorde al direccionamiento y los objetivos de la empresa.

De acuerdo al plan de negocios el ejercicio de crear una empresa implica organización y determinación por parte del emprendedor, pero éste asegura el éxito de su emprendimiento en la medida que pueda demostrarse a sí mismo, o a terceros, que realmente conoce su idea de negocio, el entorno de su mercado, a sus competidores y clientes, cómo serán sus medios de producción, establecimiento de costos y precios como información mínima; todo esto se puede plasmar en un documento que comúnmente se denomina Plan de Negocios (Fleitman, 2000)

Para Sergio Viniestra (2007. P 13 párr. 1) un plan de negocios no se puede explicar sin antes revisar el término *planear* el cual describe así “es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio”.

Manco (2013) y Fleitman (2000), coinciden en que los elementos básicos que debe contener un plan de negocios son los siguientes: un plan organizacional, en donde se plasma detalladamente la idea de negocio, sus líneas de mando con perfiles de cargos y funciones,

tipo de empresa y forma jurídica, estrategias de dirección y administración: misión, visión, valores, políticas y un análisis interno y externo; un plan operativo o de producción, que permite conocer cómo se elabora el producto, hacer un análisis de proveedores de materias primas, revisar equipos, maquinaria y utensilios necesarios en la elaboración del producto, el diseño de la planta de producción y las necesidades de mano de obra; un plan comercial con el fin de conocer a profundidad el producto y sus sustitutos, revisar precios, tipo de promoción y estilo de comercialización y el punto de venta (plaza) todo esto mediante una estrategia de mercados que permita identificar al cliente meta, sus necesidades, gusto o preferencia. Y finalmente por un plan financiero que debe dar cuenta de qué dineros se requieren para la operación del negocio y cómo obtendrá el emprendedor dichos dineros.

Para la elaboración del presente plan de negocios se decide tener en cuenta lo referenciado por Manco y Fleitman; adaptando la estructura mencionada a las necesidades investigativas y de planeación de la idea de negocios planteada

4.3 Marco de antecedentes.

Para la construcción del presente marco de antecedentes se revisaron algunos trabajos de investigación que tuvieran como eje principal la realización de estudios de factibilidad y planes de negocios, esto con el fin de analizar y comprender las diferentes metodologías y experiencias investigativas y en sí los diseños estructurales de los planes de negocios utilizados. Los siguientes son algunos de esos trabajos:

4.3.1 Antecedentes internacionales.

Para el caso de Argentina, Guerrino (2013) realiza un plan de negocio para la exportación de máquinas para la fabricación de pastas frescas marca D'lessio; la empresa Sucesores de Pedro D'lessio S.R.L." implementan como proceso de investigación el estudio de mercados con la intencionalidad de incursionar en mercados latinos, encontrando como

resultado que Brasil, Chile y Uruguay; el país que brindaba las mejores condiciones de expansión internacional era Uruguay.

Con el objeto de obtener el título Magister en Gestión y Dirección de Empresas Alburez (2011) muestra en el plan de negocio de plaza comercial, el análisis y desarrollo de una idea basada en el control y gestión de locales comerciales ofrecidos a negocios de distintos rubros en la ciudad de antigua Guatemala, se dio como resultado que la rentabilidad esperada por los socios (11%) es menor que la otorgada por el proyecto (8%)

Tal es el caso Taborra (2015) el cual enfoca su plan de negocio en la creación de una nueva planta distribuidora de insumos agrícolas de la empresa Del Sur Marcos Juárez S.R.L.(P.N.); para detectar los objetivos que persigue la empresa utilizaron la matriz estratégica de ANSOFF, útil solo para empresas ya constituidas y que requieren procesos de crecimiento. El autor concluyó que el resultado del plan de negocios para el proyecto de la empresa fue positivo, pues le ayuda su posicionamiento y un potencial margen de crecimiento; con tasa interna de retorno del 30%.

Con referencia a las investigaciones Vega Villalobos (2000-2010) Realizo el trabajo titulado: Situación Económica de las Pymes en el Perú; Analizar la evolución de la situación económica de las pymes en el Perú. Las cuales tienen repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. Las pymes constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el Perú. Crea empleo alrededor del 75% de la PEA y genera riqueza en más de 45% del PIB. Como resultado encontró que las Pymes constituye la mejor alternativa para hacer frente el desempleo nacional, especialmente al alarmante desempleo juvenil.

Por lo que respecta a Carrera Sánchez (2012) en su escrito titulado: Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PYMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios del Área Metropolitana de Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA, Teniendo como objetivo

Determinar los factores gubernamentales de fomento (apoyos y servicios), los factores personales del empresario, así como los factores del negocio internos y externos, que inciden en un mayor desarrollo de las Pymes, afiliadas a la CAINTRA, se obtuvo resultados óptimos donde se logra la permanencia e impulsan el crecimiento del sector manufacturero del Área Metropolitana de Monterrey.

De forma semejante Arboleda Chamorro (2010), Realizo el trabajo titulado: Determinar la viabilidad de la creación de una empresa consultora de gestión empresarial. En la Universidad Técnica del Norte. Para el desarrollo de la tesis se emplearán algunos de los métodos básicos de la ciencia, que detallo a continuación, Histórico, Inductivo, Deductivo logrando un avance en esta nueva investigación y aportando ideas para los nuevos emprendedores.

4.3.2 Antecedentes nacionales

En cuanto a Pérez y Trujillo (2012), presentan el trabajo de grado: Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuyo objetivo fue “crear una empresa de consultoría empresarial integral, que involucre en el equipo de trabajo a profesionales de diferentes áreas, enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y pertenecientes a todos los sectores económicos”. La investigación fue de tipo descriptivo, cuyo objeto es identificar y describir las características, más relevantes del mercado objetivo por medio de datos secundarios. Su conclusión principal fue que la tasa interna de retorno de la inversión proyectada es positiva y por ende el proyecto es viable, la TIR fue de 29,1%.

Y de este mismo modo orientado al tema de las empresas Perilla Fontecha (2015) en su escrito titulado Pymes y Globalización en Colombia, teniendo como objetivo identificar las causas por la cuales las Pymes entran en ciclos de decadencia hasta llegar a la quiebra por no enfrentar los cambios, Analizando las variables macro y micro de las Pymes que

influyen en el fracaso frente a la llegada de grandes empresas al país y los cambios de la globalización, así pues determino que las empresas para continuar en ese constante cambio deben aplicar estrategias internas y externas .

Ahora bien, Teherán Y Méndez (2003) Realizo el trabajo titulado: *Asociatividad en las pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional*; Para analizar y comprender las Pymes en Cartagena para enfrentar la competencia, derivada de la apertura del mercado mundial mediante el desempeño de estrategias viables. La metodología llevada a cabo en este proyecto es una investigación de tipo “Descriptiva”, ya que se desarrolla una guía en donde explican que es Asociatividad, sus características, ventajas y desventajas concluyendo que la asociatividad puede establecer múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. Todo esto que es vital para la competitividad y el liderazgo empresarial de cada Pymes para mantenerse y poder satisfacer las necesidades del mercado.

Así Ardila vega (2010) presento el proyecto, *factibilidad para la creación de una empresa de asesoría en mercadeo y publicidad para las pymes en la ciudad de Bucaramanga* utilizando un diseño metodológico realizando un estudio de mercados mediante la obtención de información primaria y secundaria que permita caracterizar las variables de mercadotecnia necesarias para la prestación de un adecuado y eficiente servicio de asesoría empresarial outsourcing. Al evaluar las utilidades generadas obtienen una tasa interna de retorno del (50,7%), quienes particularmente indican un parámetro evaluativo adecuado para pensar que el proyecto es una buena inversión.

En los estudios de Factibilidad se suma la de Burbano Santacruz y Guerrero Córdoba (2014) En la cual elaboro *un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de ingeniería y consultoría ambiental en la ciudad de Pasto*, El principal objetivo del estudio de mercado es obtener información que ayude para enfrentar las condiciones del mercado, tomar decisiones y anticipar la evolución de este. La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada para la empresa de Ingeniería y Consultoría Ambiental es del 33%, demostrando que, si el proyecto se ejecuta de manera similar a la investigación realizada, la empresa es económicamente viable.

4.3.3 Antecedentes regionales

Teniendo en cuenta los antecedentes que más se destacaban en Risaralda se encontró el de Ortiz Arteaga; Pardo Canoles y Valencia Ocampo (2014) presentaron el trabajo titulado estudio de factibilidad para la creación de un hotel turístico en torno a la creación del parque temático de flora y fauna en la ciudad de Pereira. El objetivo fue elaborar un estudio de factibilidad para la creación de un proyecto turístico materializado en un hotel aprovechando el desarrollo turístico que se perciben con base en la construcción del Parque Temático Internacional de Flora y Fauna en la ciudad de Pereira. El método utilizado es inductivo y concluyeron que: la puesta en marcha del nuevo hotel turístico en la ciudad de Pereira, de acuerdo a los estudios realizados es una empresa económicamente factible de llevar acabo siendo muy atractiva para los inversionistas.

Así pues, Vásquez Ospina (2014) diseño un Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios BPO de call center en el área de servicio al cliente para pymes de la ciudad de Pereira. El objetivo general de la investigación fue -realizar el análisis de factibilidad para la creación de una empresa de servicios BPO cuya propuesta de valor esté orientada a las 5 actividades de Contact Center que ayude al fortalecimiento del proceso de atención al cliente para diferentes compañías pymes- el tipo de análisis fue cuantitativo y

cualitativo por medio de encuestas. Su principal conclusión gira alrededor de la rentabilidad de la empresa pues presenta una TIR del 17,31% con proyecciones financieras a cinco años.

En el caso de Ángel Pineda y Mejía Restrepo (2016), presentaron el Plan de negocio para una empresa especializada en la asesoría en productos de inversión; la cual tuvo como objetivo principal “Elaborar un plan de negocio para una empresa especializada en la asesoría en productos de inversión”. La metodología usada es cualitativa-descriptiva y se afirma como conclusión que la creación de la empresa en la ciudad de Pereira resulta totalmente viable, toda vez que, de los datos disponibles a nivel nacional y el avance en materia de inversión, se observa un sector en expansión, que, cotejado con el porcentaje de penetración de productos a nivel mundial, indica un espacio amplio aún para su crecimiento, lo que aunado a otras variables y datos estudiados como la oferta y la demanda.

Gaitán collazos, Martínez sierra y Marulanda morales (2017) realizaron un estudio de factibilidad de la creación de una empresa de asesorías en operaciones de comercio exterior para las pymes con potencial exportador del sector textil en la ciudad de Dosquebradas y Pereira. En la universidad católica de Pereira. En este proyecto fueron analizadas las pymes con un sistema de filtración de datos llamado método Delphi el cual consiste en un panel de expertos que dan sus puntos de vista y sus opiniones basados en sus experiencias y conocimientos. Esta fue la base principal para la falta de un control logístico, documental y legal en las pymes lo que dio como resultado que se puede llevar a cabo con este proyecto.

Por lo que se refiere a Angarita daza y Córdoba Bonilla (2014), Realizaron un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la prestación de asesorías en programas de seguridad industrial y salud ocupacional en la ciudad de Pereira, facultad de ciencias básicas e ingenierías ingeniería industrial. Para lograr llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos se toma como referencia la metodología y técnica específica

como las encuestas, que ayudarán de manera significativa en el aporte para el estudio del problema identificado.

En cuanto a Atehortua Valencia, Castrillón Sánchez, Valencia Grajales (2016), Realizaron el trabajo de viabilidad de un estudio de factibilidad para el montaje de una empresa dedicada a la construcción de obras civiles, asesorías, control y ejecución de proyectos, que permita definir la oferta y la demanda de la actividad en la ciudad de Pereira y en el municipio de Dosquebradas del departamento de Risaralda, Mostrando de esta manera, la ejecución de obras civiles tiende a contribuir enormemente a la organización del territorio nacional, permitiendo el desarrollo económico de un país mediante la evolución de la construcción, convirtiéndose en uno de los sectores más importantes y dinámicos pues este permite la creación y el mejoramiento de puentes, carreteras, puertos, vías férreas, construcciones industriales y comerciales, edificios y viviendas, entre otros.

Para finalizar los antecedentes se encuentra el caso de Barbosa González, Zapata Giraldo y Herrera Valencia (2017) los cuales hicieron un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesorías y prestación de servicios en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en las pequeñas industrias del sector de Pereira, investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. (Malhotra, 1997). Este tipo de investigación dará a conocer las necesidades de las empresas objeto de estudio, frente al servicio que se está ofreciendo, al abstenerse información más detallada, de las prácticas vigentes de las empresas

Finalmente se puede concluir que se estableció la factibilidad de una empresa dedicada al servicio de asesorías en seguridad y salud en el trabajo en las pequeñas empresas de la zona industrial de Pereira en el año 2017, ya que desde los aspectos analizados en todo el proyecto cómo comercial, administrativa y financiera, representa una oportunidad para la ciudad de Pereira.

Todos estos trabajos tienen métodos de investigación similares, en su mayoría son cualitativos – descriptivos; las estructuras de sus documentos son semejantes en cuanto al planteamiento y desarrollo de los negocios que se desean poner en marcha, revisando aspectos legales, entorno, tipo de organización, métodos de comercialización, medios de producción y financiamiento; lo que fue de utilidad para la presente investigación.

Como se ha mencionado en varios apartes, la creación de empresa requiere de conocimiento de los aspectos legales bajo los cuales operaría la misma; en Colombia la constitución de nuevas unidades productivas como persona jurídica tiene unos beneficios en la actualidad que se presentarán a continuación en el siguiente marco legal.

4.4 Marco legal

Los siguientes son algunos de los estímulos a la creación de empresas en Colombia con vigente al 2018; estos en su gran mayoría son de tipo tributario, pero también existen algunos para acceder a créditos empresariales. Entre las más importantes están:

Ley 1429 de diciembre De 2010. De conformidad con el artículo 7 de la ley 1429 de diciembre 29 de 2010, reglamentado por el decreto 545 de 2011, las personas naturales y jurídicas que desarrollen pequeñas empresas y que se matriculen en la cámara de comercio con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil del comerciante y su posterior renovación.

También incluye beneficios en el pago de impuesto de renta y aportes parafiscales: Las pequeñas empresas pagaran el impuesto a la renta y sus aportes parafiscales durante los primeros seis años con una tabla de descuentos especiales.

La ley también creó incentivos, como el descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios y sobre los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina, para las empresas ya constituidas que incluyan en su nómina nuevos trabajadores pertenecientes a los grupos denominados vulnerables, empresa que vincule laboralmente a nuevos empleados que

al momento del inicio del contrato de trabajo sean menores de veintiocho (28) años; empleadores que vinculen mujeres que al momento del inicio del contrato del trabajo sean mayores de (40) años y que durante los últimos (12) meses hayan estado sin contrato de trabajo, entre otros.

Ley 590 Del 10 de Julio De 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Artículo 45; líneas de crédito para creadores de empresa. A la fecha a través de la fundación Vida y Futuro y Bancoldex.

Acuerdo 41 de 2012. Algunos incentivos tributarios en el impuesto de industria y comercio: Artículo 101: Exoneración del impuesto de industria y comercio a personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho que desarrollen actividades industriales.

Artículo 102: Exoneración del impuesto de industria y comercio a nuevas personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho que desarrollen actividades comerciales y/o de servicios, así como también a aquellas empresas nuevas de base tecnológica y empresas establecidas que inviertan en procesos de innovación y agreguen valor a sus productos y servicios.

Decreto 4910 Dic 26 /2011. Artículo 6: Requisitos generales que deben cumplirse para acceder a la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios.

Cuando se trate de nuevas pequeñas empresas: Presentar personalmente antes del 31 de diciembre del correspondiente año de inicio del beneficio de progresividad, ante la División de Gestión de Fiscalización, o la dependencia que haga sus veces, de la dirección seccional o local de impuestos Nacionales o de Impuestos DIAN a la que corresponda de acuerdo con el domicilio fiscal.

Artículo 7: Requisitos generales que deben cumplirse para conservar la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta y complementarios.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que, con la información obtenida, se determinó con mayor amplitud la carencia de asesoría y consultorías, de este modo la desaparición de las empresas. Por tal razón se utilizó una guía de procedimientos para el estudio e implementación y resultado de este.

La investigación descriptiva permitió formular una encuesta, aplicarla, tabular y analizar los resultados de esta, para medir y evaluar la aceptación de una empresa de asesoría y consultoría integral en Gestión Estratégica en Pereira y su área metropolitana.

Se plantea una investigación descriptiva porque permite apreciar los factores importantes de la investigación como el entorno actual de las empresas en Colombia, sus condiciones de favorabilidad de acuerdo a la situación geográfica de operación, tipos de servicios y métodos de prestación de estos, entre otros datos relevantes como estilos de comercialización y rentabilidades.

En un enfoque que será cuantitativo debido a que se realizará la recolección de información y análisis de datos mediante estadísticas. La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables, en este caso se utilizará para establecer la factibilidad de la puesta en marcha de una empresa de asesoría y consultoría en Gestión Estratégica en Pereira y su área metropolitana.

5.1 Metodología de la investigación.

Se puede definir “como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (Méndez, 2007).

De acuerdo con lo anterior el “método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad el objeto de investigación determina el tipo de método que se va a emplear.

La metodología de la investigación en la empresa de asesoría y consultoría es de tipo bibliográfico y de campo. Bibliográfico porque se hizo uso de la lectura y consulta de libros, tesis, folletos, revistas, boletines y cualquier tipo de información escrita que se considere importante y necesaria para realizar la investigación. De campo, porque se realizaron entrevistas personales con empresarios y consultores de la ciudad de Pereira.

5.2 Método e instrumento de investigación.

El método que se utilizó para la recolección de la información fue de tipo descriptivo, cuyo objeto es identificar y describir las características, más relevantes del mercado objetivo por medio de datos primarios y secundarios, realizando una encuesta al comerciante de la industria manufacturera. En este estudio se analizó los datos a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Así mismo, cada uno de los asesores toma un rol para hacer parte de la medición. La información recolectada se presenta de manera cualitativa y cuantitativa.

La investigación se realiza en tres fases, a saber: *Fase 1. Recolección de información primaria y secundaria.* La información primaria se obtuvo de entrevista con empresarios y consultores de la ciudad de Pereira que ejercen sus labores a nivel regional y nacional y mediante la encuesta. La información secundaria se obtuvo en: revistas, periódicos, informes gubernamentales nacionales, departamentales y municipales; entidades privadas como bancos y cámaras de comercio, agremiaciones y asociaciones; y trabajos de grado relacionados con la temática. *Fase 2. Análisis de la información:* En esta fase se organizó, analizó y seleccionó la información recolectada; en subtítulos y temáticas de acuerdo a las necesidades de la idea

de negocio. *Fase 3. Planteamiento y diseño del plan de negocios:* En esta fase se estructuró el documento de acuerdo a las partes concretas que debe contener tanto el proyecto de investigación con normas de Fundación Universitaria del Área Andina, como las citadas en el marco conceptual con respecto a la estructura adecuada de un plan de negocios.

5.2.1 Método inductivo.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón con lleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación tomando como referencia premisa verdaderas.

Los socios deberán utilizar metodologías con un enfoque inductivo ya probadas que faciliten el aprendizaje el empoderamiento y la réplica del conocimiento adquirido, desde un nivel micro con las empresas ya constituidas y posteriormente encuestadas a nivel del área metropolitana, y desarrollando un análisis detallado del problema

5.3 Población y muestra.

La población a la que está dirigido el proyecto, son las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Pereira y su área metropolitana, teniendo en cuenta la información recolectada en la oficina de Cámara de Comercio del municipio de Pereira, se determina que para el análisis de Mercado la población objeto de estudio es de 934 empresas y el resultado de la fórmula arroja un resultado de 255 empresas a encuestar.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * S^2}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * S^2}$$

Muestra ajustada a las pérdidas $n = (1/1-R)$

Tabla 1. Cálculos de la muestra

Estimadores	Valores
Población	934
Nivel de confianza del 95% (Z)	1,96
Proporción esperada (p)	0,5
Proporción no esperada (q)	0,5
Precisión (d)	0,05
Tamaño de la muestra (n)	272
Muestra ajustada a la perdida (R=10%)	303

Fuente: elaboración propia

5.4 Instrumentación de la encuesta.

La encuesta utilizada para realizar este estudio contuvo un total de dieciséis preguntas. Cincopreguntas de responder Sí/No, ocho de selección múltiple de obligatoriedad. En el punto de análisis de datos, estos ítems serán presentados como periodicidades de respuesta. Para permitir mayor profundidad se incluyó un tres de respuesta abierta. Estos fueron ubicados estratégicamente para facilitar a los investigadores elaborar respuestas a los ítems de selección obligatoria.

6. Análisis de datos

Las encuestas elaboradas a las 303 PYMES de la ciudad de Pereira y su área metropolitana han arrojado una información precisa y segura para el análisis de aceptación de la empresa de asesoría y consultoría en Gestión Estratégica, que se expone a continuación: Información de las Pymes En la Tabla 2 se observa las diferentes actividades económicas, donde se aplicaron las encuestas en distintos sectores de la ciudad, con el fin de obtener la opinión de todos a quienes se desearía llegar con los servicio de asesoría y consultoría en Gestión Estratégica.

6.1 Investigación de mercados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuetas aplicados a diferentes empresas de la ciudad.

6.1.1 Resultados

Resultado (encuesta, pregunta1)

En este se encuentran los nombres de las 303 pymes encuestadas satisfactoriamente en el área metropolitana. (ver archivo adjunto de la tabulación de las encuestas)

Resultado (encuesta, pregunta 2)

En este punto se observa que el 91% de las pymes encuestadas pertenecen al sector secundario, y un 8% al sector terciario, logrando identificar que un porcentaje menor del 1 % pertenece al sector primario

Tabla 2. Posibles clientes de acuerdo a su actividad económica

2, ¿Cuál es su tipo de empresa según su actividad?	frecuencia absoluta (número de respuestas)	frecuencia rel: (Numero de respuestas div en Numero de muestra)
a. Empresa del sector primario	5	2%
b. Empresa del sector secundario	272	90%
c. Empresa del sector terciario	26	9%
TOTAL	303	100%

Fuente: elaboración propia



Ilustración 6. Actividad según tipo de empresa

Fuente: elaboración propia

Respuesta (encuesta, pregunta 3)

Se puede observar que de las 303 pymes encuestas indican que 29% no han contratado alguna vez los servicios de asesoría y consultoría para cualquier área de su empresa y que el 71% restante si han utilizado los servicio.

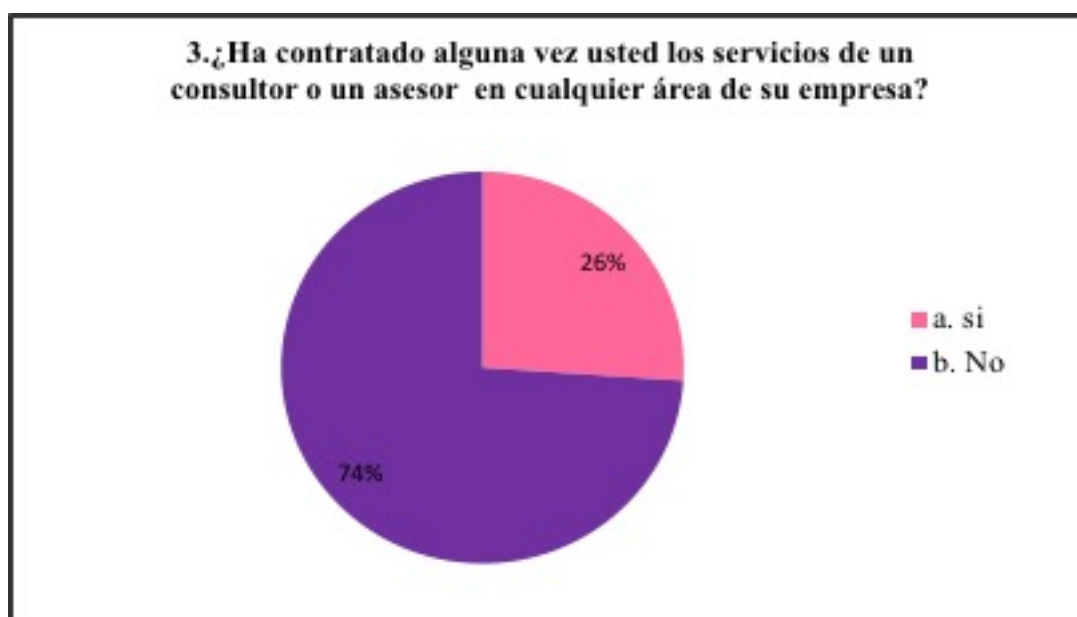


Ilustración 7. Contrato de servicios de consultor

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 4)

Se estable que en las áreas donde más se ha utilizado el servicio de asesoría y consultoría es en Mercadeo y publicidad con el 44% y el 28% en el área contable y financiera el 14% en la parte legal el 11% en el manejo y contratación de personal y el 3% en producción.

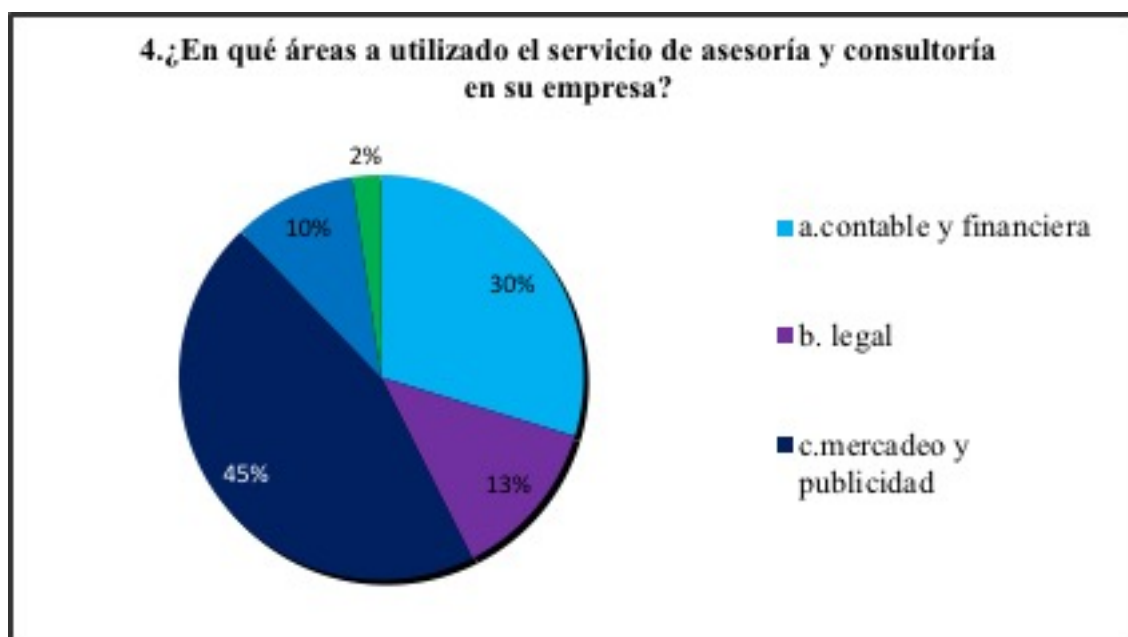


Ilustración 8. Área de contrato de consultoría

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 5)

Según los resultados obtenidos en esta pregunta el tamaño de empresas que más porcentaje de movimiento tienen son las medianas con el 39%, después se ubica las microempresas con el 35%, las pequeñas con un 26% y por ultimo las grandes con 0%

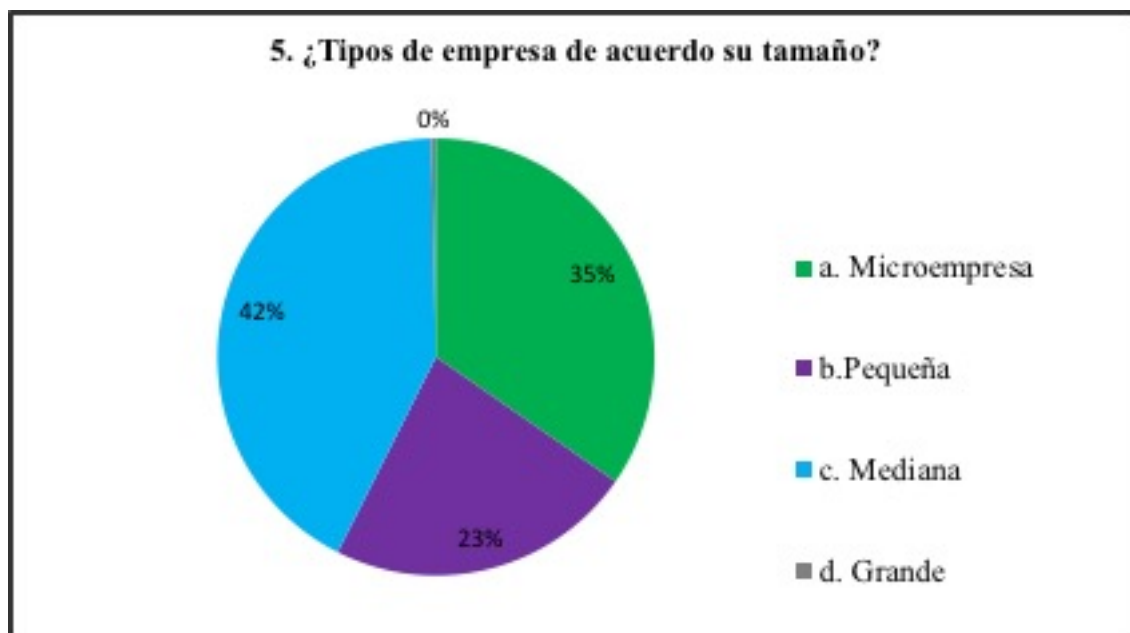


Ilustración 9. Tipo de empresa de acuerdo al tamaño

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 6)

El 92% de las personas encuestadas no conocen firmas consultoras que ofrezcan servicios de asesoría en gestión estratégica, y solo un 8% si conoce.



Ilustración 10. Conocimiento de firmas consultores independientes

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 7)

Según los resultados obtenidos el 44% piensa que la asistencia actual de las asesorías es buena o totalmente favorable, pero el 31% opina que es mala y se tiene en cuenta que un 25% considera que es regular para las necesidades que desean satisfacer



Ilustración 11. Evaluación actual de las asesorías recibidas

Fuente: elaboración propia

Resultados (encuesta, pregunta 8)

Según lo observado, el 77 % de las personas afirman que los servicios prestados en otras firmas no cubren con el total de los requerimientos que piden las empresas.



Ilustración 12. Cubrimiento de requerimiento de la empresa

Fuente: elaboración propia

Resultados (encuesta, pregunta 9)

Según el 61% de los resultados obtenidos en esta pregunta; El principal motivo por el que no contratan asesorías profesionales es por los altos costos que generan estos servicios, el 16% no cuentan con la estructura organizacional adecuada, y un 16% considera que no requiere de estos servicios y un porcentaje menor refiere que es por otros motivos



Ilustración 13. Motivo para contratar una asesoría

Fuente: elaboración propia

Resultados (encuesta, pregunta 10)

El 65% de las personas consideran que es importante contratar servicios de asesoría ya que estos pueden ayudar a solucionar grandes problemas a la organización o quizás prevenirlos y que estas no sean cerradas por falta de información, pero el 35 % no le interesa en el futuro contratar servicios de asesoría pues consideran que no lo van a requerir.

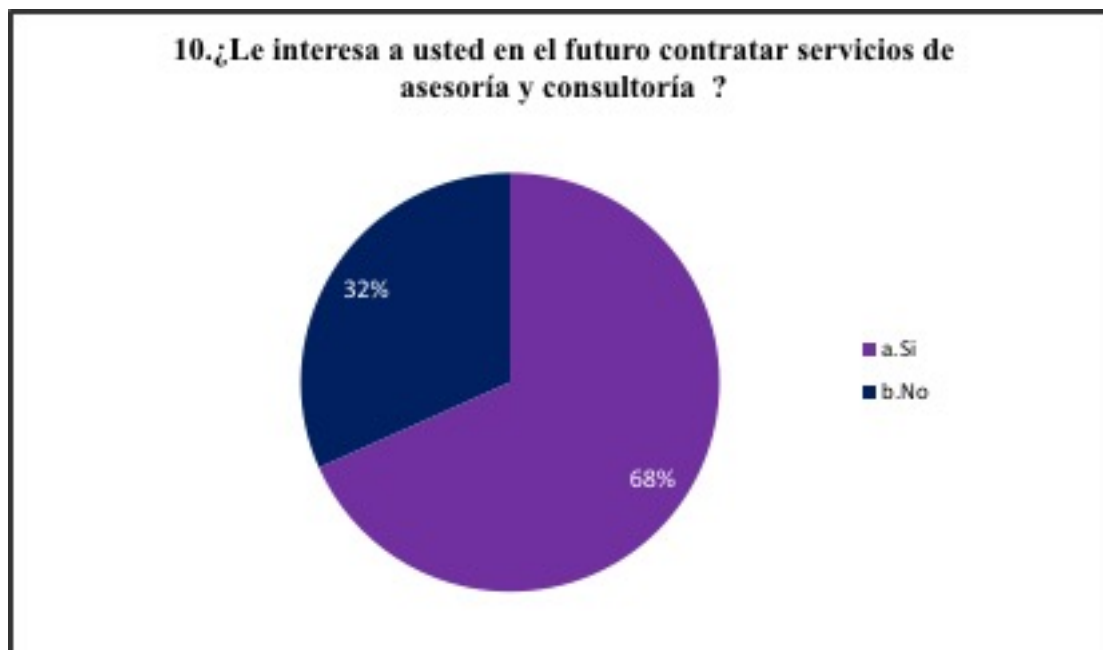


Ilustración 14. Interés por contratar servicios de asesoría a futuro

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 11)

Según los indicadores obtenidos el 80% de las personas indican que es mejor recibir asesoría presencial ya que puede ser más completa y dar solución a las dudas que se tengan en el momento o al problema que se presente en el instante, y el 20% consideran más útil el manejo de las TIC.

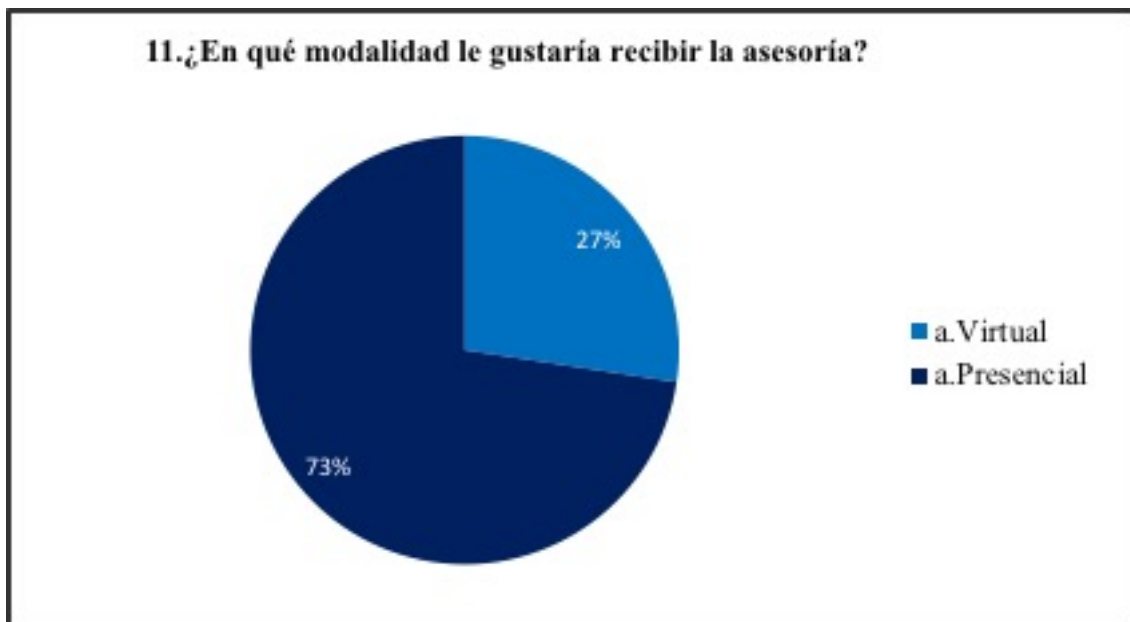


Ilustración 15. Tipo de modalidad

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 12)

La gráfica muestra claramente que el 36% de las personas encuestadas, prefieren una asesoría básica (24 horas), ya que esta solo se enfoca en un problema específico, y el 27% de las pymes encuestadas prefieren una asesoría integral estratégica que se realice de manera completa, pero el 24% considera que una asesoría semintegral con una intensidad horaria de 30 a 36 horas puede cubrir las necesidades que requieren, y 13% consideran que con 4 horas de capacitación pueden lograr un buen resultado.

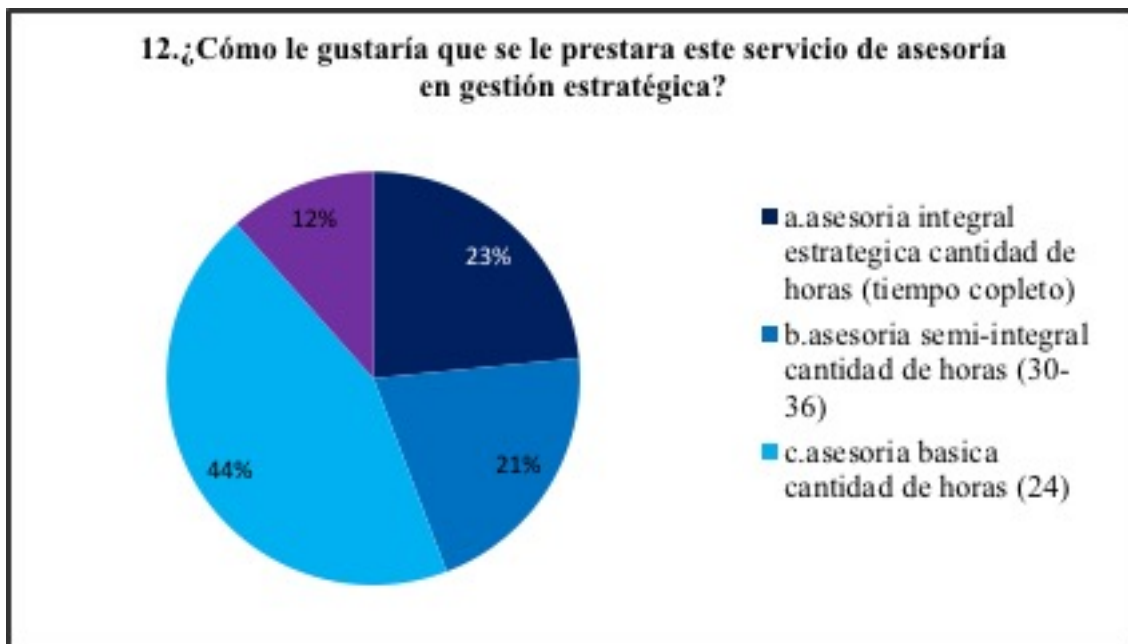


Ilustración 16. Prestación de los servicios de asesoría

Fuente: elaboración propia

Resultados (encuesta, pregunta 13)

El 78 % de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$ 80.000-\$100.000 por una asesoría en gestión estratégica, el 11% pagaría un valor entre \$100.000- \$150.000, y el 4% cancelaría un valor entre \$150.000 - \$200.000, y el 7% no cancelaría ningún de los valores anteriores.



Ilustración 17. Precio promedio

Fuente: elaboración propia

Resultado (encuesta, pregunta 14)

El 84% indica que es de gran importancia contar con una ayuda profesional en la organización, ya que de este modo la empresa puede generar grandes crecimientos en el mercado y mejorar en las diferentes áreas que enfrentan grandes falencias.

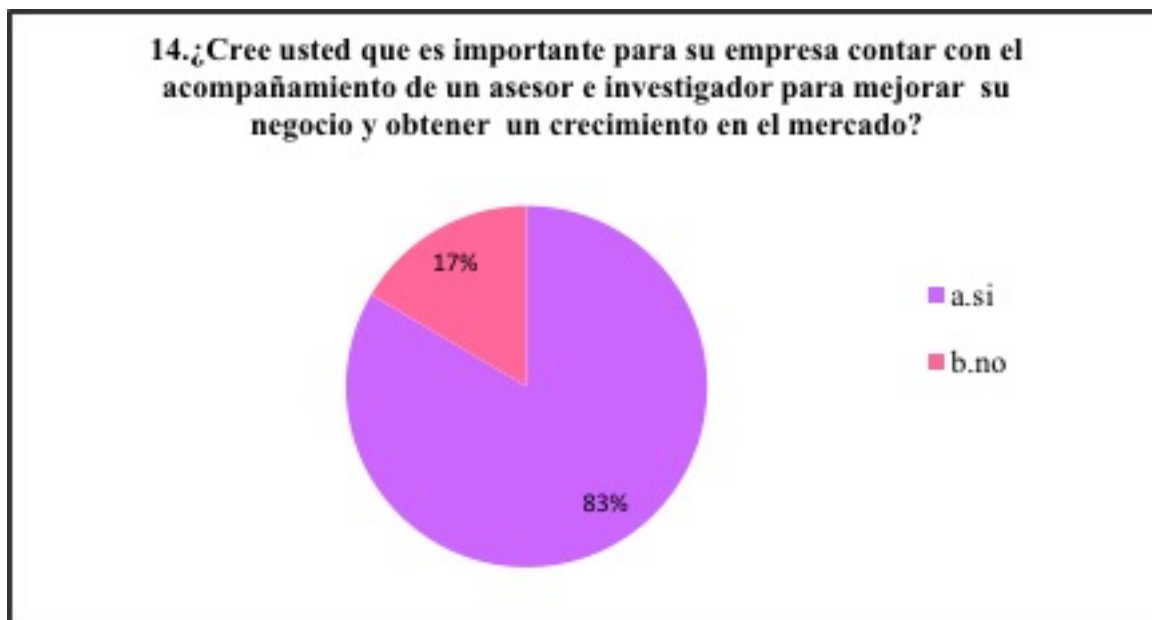


Ilustración 18. Importancia de las asesorías

Fuente: elaboración propia

6.1.2 Análisis de mercados.

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan de negocios para crear una empresa de asesorías y consultorías en Gestión Integral y Estratégica (GIE) para pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero en la ciudad de Pereira que inicie operaciones en el año 2019.

Para desarrollar dicho plan es necesario plantear la idea de negocio y seguidamente identificar y analizar los elementos de orden comercial, técnico, organizacional y financiero que le dan soporte al plan de negocios. *Idea de negocio:* Crear una empresa que preste los servicios de asesorías y consultorías en Gestión Integral y Estratégica, al igual que brinde procesos de capacitación; mediante soporte externo a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Pereira y su área metropolitana. Inicialmente, esta asesoría se brindará a empresas

entre 0 a 3 años de constitución y que pertenezcan al sector industrial manufacturero en dos modalidades: presencial y virtual. La estrategia comercial es de competencia en precio.

Las razones por las cuales las PYMES buscan asesorías son: Resolver problemas de gestión y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades de mercado, mejorar el aprendizaje y poner en práctica cambios que se desean generar al interior de la organización (Restrepo, 2017). Para Martín Soubelet, “los empresarios acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación, como lo son los desafíos del mercado y coyunturas macroeconómicas, búsqueda de aliados estratégicos y abrir nuevas oficinas, entre otras; y destinan alrededor del 20% o menos de su presupuesto anual para tal fin” (Revista Dinero, 2017). Otros empresarios acceden a recursos públicos o privados mediante la presentación de proyectos para capacitar a su personal o para realizar asesoría y/o consultoría mediante convocatorias públicas como sucede con el SENA y ACOPI.

El SENA amparado por la ley 344/96; realiza devolución de un porcentaje de los aportes parafiscales hechos por el empresario para cofinanciar proyectos de formación continua mediante la capacitación y actualización del personal en todos los niveles ocupacionales, o de su cadena productiva. A nivel regional ACOPI Centro Occidente anualmente presenta su “Programa de apoyo al desarrollo empresarial” amparado en el acuerdo municipal No. 71/10 que promueve la productividad y la competitividad de las empresas de la región a través del apoyo al empresario de la micro, pequeña y mediana empresa; éste apoyo se da mediante cofinanciación de diferentes líneas de desarrollo empresarial en donde se requiere acompañamiento externo en forma de asesorías, consultorías y/o capacitaciones.

6.1.3 Perfil del consumidor y tamaño del mercado.

6.1.3.1 Mercado objetivo

El mercado meta al cual está dirigida la presente idea de negocio debe cumplir con dos características principales: pertenecer a la industria manufacturera y estar clasificadas como PYME. La industria manufacturera se define como aquella en la cual se transforma la materia prima en un producto totalmente terminado, también es llamado o clasificado de acuerdo a su actividad como del sector secundario. Mientras que PYME hace referencia al acrónimo de pequeña y mediana empresa; como está dispuesto en la ley 905 de agosto de 2004 debe cumplir con las siguientes características.

Tabla 3. Tamaño de las empresas de acuerdo a la ley 905 de 2004

Tipo de empresa	Número de trabajadores	Activos Totales Por Valor
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5.001 a 30.000 SMMLV

Fuente: elaboración propia

Dentro de la industria manufacturera existen de acuerdo a la resolución 139 del 21 noviembre de 2012 de la DIAN, 23 tipos diferentes; entre las que comúnmente se conocen están: las empresa dedicadas a la fabricación de muebles, colchones y somieres; fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos; fabricación de productos de caucho y de plástico; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de prendas de vestir, fabricación de productos textiles; la elaboración de bebidas, elaboración de productos alimenticios, entre otras.

El DANE (2017), destaca que el sector industria manufacturero en el país, generó para el trimestre móvil marzo-mayo de 2017, 9,8% empleos adicionales que en el mismo trimestre del año anterior; éste ha sido el noveno periodo consecutivo con variación positiva que deja percibir el crecimiento del sector tanto en cantidad de empresas como se demostró en la

justificación de este proyecto; como en el tamaño de la producción de las ya existentes (Katherin, 2017).

En cuanto al tamaño del mercado, (Confecámaras, 2018) indica que del total de las empresas creadas el 9,7% pertenecen al sector industrial manufacturero; al no existir información para el departamento de Risaralda o su área metropolitana Centro Occidente; se toma dicha información para calcular el universo de empresas manufactureras registradas en Cámara de Comercio de Pereira, sin contar con los registros del municipio de Dosquebradas. En entrevista con el personal de la Cámara de Comercio de Pereira se constató que existen con matrícula mercantil vigente para el año 2017, un total de 26.818 empresas. Para hallar el tamaño del mercado se asume la misma dinámica de participación a nivel nacional en tamaño que representaría un mercado potencial de 2.601 empresas manufactureras. De éste número de empresas se espera alcanzar entre el 2% y el 2,5% de ellas en los dos primeros años; es decir un total de 52 a 65 empresas; o en su defecto de paquetes de asesorías vendidos.

6.1.4 Análisis de la competencia.

A nivel nacional se encuentran firmas de larga trayectoria internacional como Boston Consulting Group, Accenture y AT Kearney. También sobre salen empresas nacionales como KPMG, Deloitte, EY y PricewaterhouseCoopers. Todas ellas con sede principal en la capital del país. A nivel local y regional (hablando del distrito capital) se conocen empresas como Raddar CKG, Advantis y VirtusPartners. Todos ellos cada vez más interesados en la consultoría estratégica porque adicional a lo comercial mira las demás áreas y pilares de la empresa (Revista Dinero, 2014).

Estos mismos consultores recomiendan tanto al sector manufactura y a la agroindustria colombiana enfocarse en la planeación estratégica con el fin de ser más efectivas en encontrar oportunidades de mercado en otros países. Surge entonces la pregunta ¿Qué hace que empresas internacionales consultoras se radiquen en Colombia?; Rodolfo

Guzmán aduce que se debe al crecimiento económico y relativamente bien diversificado; además de un marco jurídico institucional estable para el desarrollo de negocios. También incluye la posición estratégica de Colombia para atender otros mercados cercanos de la región Andina, Centroamérica y el Caribe (Revista Dinero, 2017).

Empresas como VirtusPartners Colombia; EY Colombia y PwC Colombia informan que obtuvieron ganancias anuales por valor de US14 millones; \$130.722 millones y \$102.514 millones respectivamente durante el año fiscal 2013 (Revista Dinero, 2014). Lo que deja apreciar la pertinencia a nivel nacional de este tipo de empresas.

En cuanto al Área Metropolitana Centro Occidente no existe un estudio o investigación que dé cuenta de la cantidad de empresas de asesoría; de consultoría; y de asesorías y consultorías radicadas o creadas. Sin embargo, en entrevista con personal de Cámara de Comercio de Pereira realizada en febrero de este año; se pudo constatar que al cierre del año 2017 las empresas creadas, más las que realizaron renovación mercantil suman un total de 26.818; de las cuales 1.229 (4,58%) aparecen como de *actividades profesionales, científicas y técnicas* que es el ítem en donde normalmente se clasifican a las empresas de asesoría y consultoría. Su actividad de asesoramiento radica en: selección de personal, legal y jurídica, prestación de servicios de salud; empresarial y gestión comercial; auditoría y revisarías fiscales, contables y financieras; de ingeniería, técnicas y operativas.

Referente al costo de las asesorías y consultorías se aprecian diferencias marcadas entre los prestadores del servicio que actúan como profesionales independientes y las empresas pequeñas y medianas que prestan dicho servicio; también influyen variables como: ciudad, dedicación en tiempo y tamaño de la empresa a asesorar. Algunas de las tarifas recomendadas para el sector de la contaduría pública para el año 2010 fueron las siguientes.

Tabla 4. Tarifas de honorarios profesionales para contadores públicos

Tipo de Asesoría/Consultoría	Rango valor hora	Valor mensual
Financieras y de tesorería	\$80.000 - \$120.000	\$2.575.000
Contable	\$150.000 - \$180.000	\$4.120.000
Portafolio de inversiones y mercado de capitales	N.A.	\$10.300.000
Valoración de empresas	N.A.	\$25.750.000

Fuente: elaboración propia. En base a tabla de tarifas de honorarios profesionales para contadores públicos, enero 12 de 2010

En la tabla anterior se evidencia que entre más complejo el servicio de asesoría mayor será el valor contractual del mismo. Estas tarifas aplican para ciudades capitales industrializadas y con gran número de habitantes como son: Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga e inclusive Barranquilla y para prestar el servicio en entidades públicas como privadas.

En entrevistas realizadas por las autoras en el mes de febrero con los asesores Patricia Naranjo (contadora publica) profesional independiente y Euclides Angulo Mendoza (contador público) el cual labora en la empresa Papeles Regionales. Los cuales realizan asesorías en las áreas contables, financieras y fiscales en la ciudad de Pereira, informan que para este tipo de servicios cobran las siguientes tarifas de acuerdo a la cantidad de horas dedicadas y al tipo de empresa del sector privado.

Tabla 5. Tarifas de honorarios de consultoría de un profesional independiente en la ciudad de Pereira

Tamaño Empresa	Dedicación en horas	Valor
Mediana	20 a 24 horas mensuales	\$1.200.000
Pequeña	12 a 16 horas mensuales	\$800.000

Fuente: Elaboración propia

En el mismo ejercicio investigativo se obtuvo la siguiente tabla de tarifas de empresas locales ya consolidadas en el mercado de las asesorías que inclusive prestan sus servicios en las ciudades de Armenia y Manizales.

Tabla 6. Tarifas de honorarios de consultoría de empresas que operan en la ciudad de Pereira

Tamaño Empresa	Dedicación en horas	Valor
Grande	Tiempo completo	\$7.000.000
Mediana	20 a 24 horas mensuales	\$3.800.000
Pequeña	12 a 16 horas mensuales	\$1.800.000

Fuente: Elaboración propia

La mayor tarifa cobrada por las empresas asesoras radica en los costos adicionales que se deben cubrir en la prestación de su servicio como son: arriendos, estrategias publicitarias, recurso humano, equipos, entre otros; más el tipo de responsabilidad tributaria que deba asumir; es el caso, por ejemplo de la Cámara de Comercio de Pereira, quien presta el servicio de asesoría y quién en entrevista realizada telefónicamente con la asesora Diana Katalina Ramírez informa que el valor por hora de servicio es de \$400.000 y que dependiendo de la complejidad de la asesoría se determinan la cantidad de horas, también se determinó un promedio aproximado por empresa en servicios de asesorías de 45 horas.

6.1.5 Estrategia de mercado.

Los servicios de asesoría, consultoría y capacitación giran en torno a la Gestión Integral y Estratégica para PYMES como aporte innovador sobre la competencia, pues como ya se demostró las empresas existentes brindan asesorías cada una en áreas específicas, sin buscar la integración de la unidad productiva y proveyendo soluciones por separado. La estrategia comercial se explica a continuación.

Tipo de servicios. Las asesorías y consultorías se definen como un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas con el fin de brindar asistencia de manera objetiva e independiente; se busca mediante un diagnóstico evidenciar los problemas de la organización para luego hacer recomendaciones que permitan solucionar esos problemas; en ocasiones el o los asesores deben coadyuvar a la implementación de dichas soluciones (Restrepo, 2017).

De esta manera se identifican tres tipos de servicios a prestar para las PYMES del

sector industrial manufacturero: asesorías, consultoría y capacitación. La primera hace referencia a los servicios subcontratados por una empresa para temas permanentes y a largo plazo. La consultoría es para temas específicos que requieren inmediatez en su solución y la línea de capacitaciones que consiste en ampliar los conocimientos y habilidades de los trabajadores mediante charlas y actividades didácticas. Las empresas que requieran de los servicios descritos pueden optar por tomarlos por separado o empaquetados y en cantidad de horas de acuerdo a sus necesidades y capacidades financieras; en todo caso el mínimo de horas de asesoría para cualquier cliente será de 4 horas. En el subcapítulo de identificación de aspectos técnicos se ampliará el proceso de prestación del servicio.

Plaza – Punto de venta. Los servicios de asesoría se prestarán inicialmente en el Área Metropolitana Centro Occidente ubicada geográficamente en el departamento de Risaralda. Su núcleo principal es la ciudad de Pereira y los municipios satélites son Dosquebradas y La Virginia. La población del área metropolitana asciende a 709.338 habitantes entre zona urbana y rural; la mayor población la concentra la ciudad de Pereira con 474.356 habitantes. Su economía está sustentada en el cultivo de café, la ganadería, la fabricación de muebles, calzado, ropa, entre otros. En los últimos años destacan la industria manufacturera de autopartes de vehículos y motos; y la fabricación de transformadores.

El servicio será prestado desde una oficina ubicada en el área central de la ciudad de Pereira que brinde comodidad tanto para el equipo de trabajo como para los clientes. La prestación del servicio se hará en dos modalidades: presencial y virtual. La modalidad presencial incluye atención en la sede principal de la empresa; visita en las instalaciones del cliente; encuentros programados en otros lugares de fácil acceso para ambas partes cuando la empresa quede fuera del área urbana de la ciudad de Pereira; la modalidad virtual se prestará mediante una página web que incluya servicio de chat en línea y un software especializado de

gestión empresarial para soportar y documentar tanto los procesos en línea como los presenciales.

Precio. Debido a que la competencia legalmente constituida bajo la figura de empresas jurídicas maneja precios entre \$50.000 y los \$140.000 la hora de asesoría, y las personas naturales igualmente prestadores de este servicio cobran en promedio \$50.000 la hora. Se determina una escala de precios que va disminuyendo entre más horas de asesoría requiera el cliente; pero que a su vez inicia con el monto mínimo cobrado por ambos sectores que es de \$50.000 la hora; esto con el fin de entrar a competir en precio con ambos sectores. Los costos de los diferentes servicios serían los siguientes:

Tabla 7. Tarifas de asesoría, consultoría y capacitación

Tipo de paquete	Cantidad horas	Valor paquete	Valor hora
Asesoría integral estratégica	Tiempo completo	\$3.800.000	N.A
Asesoría semi-integral	De 30 a 36	\$2.600.000	\$86.666-\$72.222
Asesoría básica	24	\$2.200.000	\$91.666
Consultoría	4	\$380.000	\$95.000
Capacitación	4	\$380.000	\$95.000

Fuente: Elaboración propia

Con estos paquetes y tarifas se busca que una empresa mediana que actualmente invierte alrededor de \$3.800.000 por solo 24 horas de asesoría; pueda por un valor igual acceder a una asesoría integral de tiempo completo; lo que implica un valor/hora menor a los \$158.333 que actualmente pagan.

Promoción. Las estrategias de promoción consisten en:

- Diseño de imagen corporativa juvenil y responsable
- Construcción de una página web enlazada al software de gestión empresarial de la empresa para que el potencial cliente quede identificado.
- Diseño de un portafolio de servicio que será distribuido tanto físico como digital a clientes potenciales.

- Pauta publicitaria en vallas electrónicas durante los primeros seis meses de constitución de la empresa.
- Fuerza de venta de entre 2 a 6 profesionales debidamente capacitados en la presentación y alcance de los servicios de asesoría.
- Relacionamiento público con entidades gubernamentales que realicen apoyo al micro empresario de la región.
- Desayunos de trabajo una vez cada tres mes con gerentes y propietarios de pequeñas y medianas empresa con el fin de crear procesos de sensibilización hacia las asesorías.

6.2 aspectos técnicos, organizacionales, legales y operativos

6.2.1 Aspectos técnicos y operativo.

Para prestar un servicio de calidad es necesario determinar la oferta de profesionales con la que cuenta la ciudad, quienes, en últimas, serían proveedores del servicio de asesoría; seguidamente se revisará el proceso de prestación del servicio a través de un flujograma, luego se dará a conocer el software que soportaría la operación gerencia, comercial, técnica-operacional y contable; y por último se relacionará la infraestructura y equipos necesarios para poner en operación la empresa.

La parte técnica de la empresa está constituida por un programa (**GéminusSoftware**) el cual cuenta con un amplio portafolio de productos que permite realizar un buen servicio oportuno y de calidad.

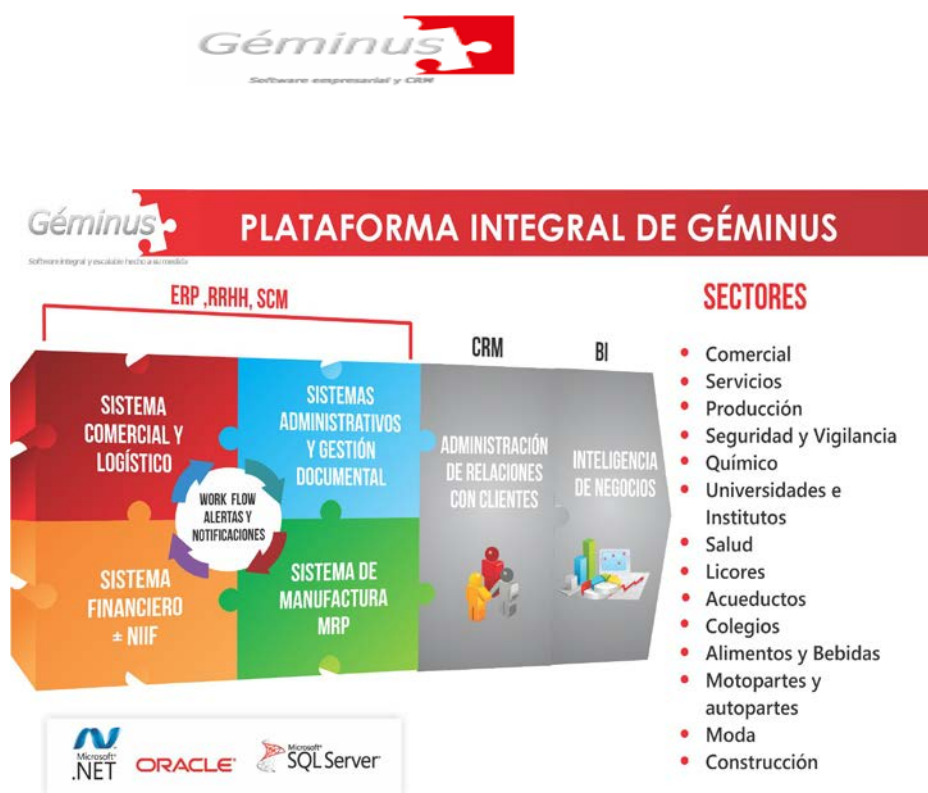


Ilustración 19. Logo y plataforma integral de la empresa

Fuente: elaboración propia

6.2.1.1 Software de soporte operativo

Geminius Software es una empresa proveedora de software empresarial ERP (sistema de planificación de recursos empresariales), MRP, CRM y BI, con un variado y completo portafolio de productos la cual se acopla de manera ágil y acertada a la misión de la empresa. De este modo permitirá ofrecer un servicio oportuno y de buena calidad y permitiendo un desarrollo sostenible de dicha organización. Los módulos que permite operar son:

- Financiero y contable
- Facturación
- Estructuración de los servicios
- Información del cliente: estructuras básicas de información ejemplo: ciudad, tipo de cambio, moneda, región
- Reglas de negocio
- Reportes
- Nómina
- Mantenimiento

6.2.1.2 Expertos Temáticos.

En el área metropolitana Centro Occidente funciona una universidad pública – Universidad Tecnológica de Pereira y alrededor de 8 universidades privadas en donde se hallan decanaturas y facultades en casi todas las ramas del saber. Algunas de ellas son: Ingenierías y Arquitectura; Ciencias Sociales y Licenciaturas; Ciencias Básicas; Administración y Economía; Derecho; Ciencias de la Salud; Ciencias Ambientales, entre otras. La cobertura en educación superior para el departamento de Risaralda en el año 2014 fue de 941.275 con una tasa de cobertura del 46,15%. Para ese mismo año los estudiantes de especialización fueron de 1.534; de Maestría 1.084 y estudiantes de doctorados se reportaron 44 (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

Se estima que se debe poseer un equipo de profesionales de planta no superior a seis personas y compuesto de las siguientes áreas: administración y finanzas; contaduría pública; comercio exterior; mercadeo y diseño publicitario; ingeniería industrial y psicología.

El servicio de asesoría se prestará en dos modalidades: presencial y virtual; cualquiera que es el caso, lo que se busca es facilitar el contacto y los procesos siguientes de intercambio de documentos, reuniones con equipos de trabajo y la toma de decisiones.

En el flujograma siguiente se aprecia el proceso de contratación del servicio de asesoría; en él se evidencian dos estamentos de gestión a nivel interno y uno de toma de decisión externo (empresa que contrata). Los de gestión son en primera instancia la oficina de transferencia de conocimiento en donde inicia el proceso, allí se determina el tipo de asesoría y se asigna la investigación a un experto temático o investigador (segundo estamento de gestión) que es quien pasará la propuesta; luego de aceptada la propuesta por el empresario contratante se realiza la documentación necesaria para la firma del convenio o contrato; y se autoriza la prestación del servicio de acuerdo a las condiciones contratadas.

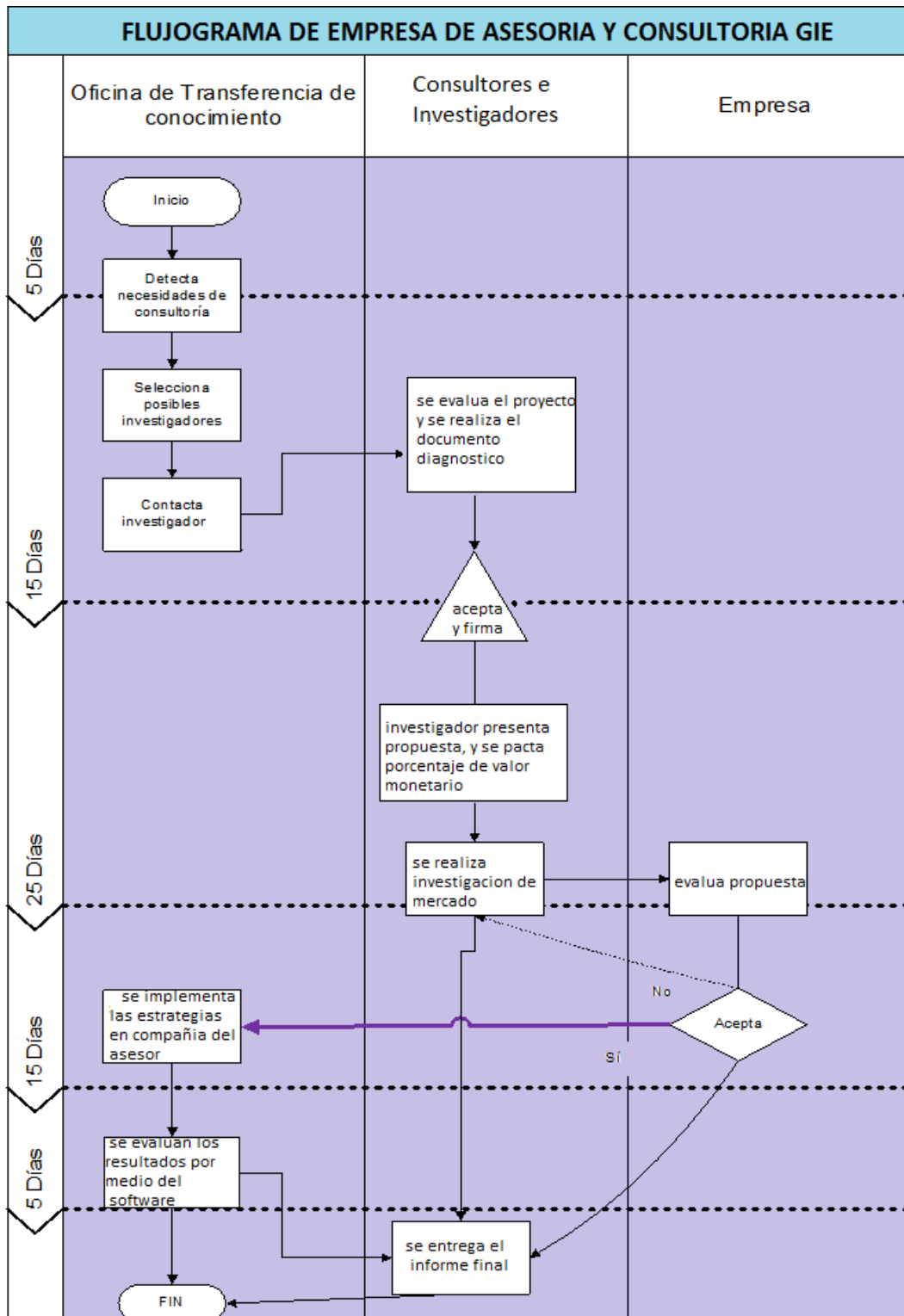


Ilustración 20. Flujoograma de la prestación del servicio

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que los pasos de la consultoría a realizar deben ser secuenciales y que el proceso anterior es pre requisitos del siguiente, pues de esa manera se asegura que la propuesta diseñada es completamente ajustada a las necesidades del empresario y además aprobada por este en tiempos, tareas y presupuesto.

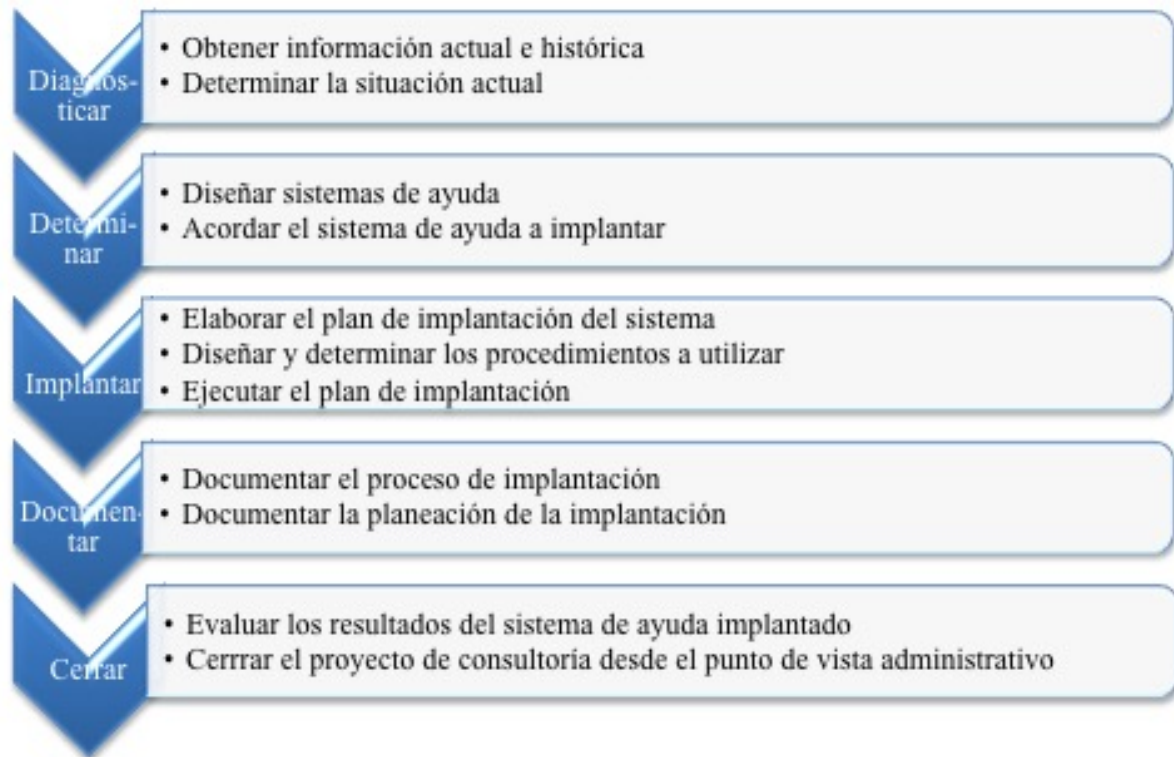


Ilustración 21. Proceso de consultoría

Fuente: elaboración propia

6.2.2 Aspectos administrativos.

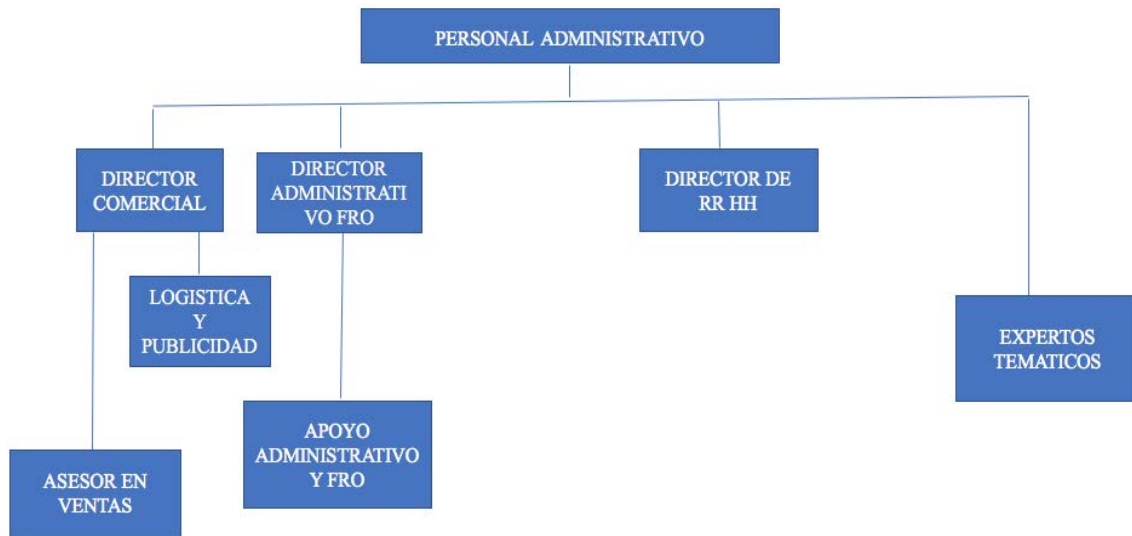


Ilustración 22. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

6.2.2.1 Áreas funcionales y organigrama.

Área Comercial: Asesorar el proceso de planeación, formulación y puesta en práctica de políticas de comercialización y mercadeo, el diseño de programas y estrategias de la oferta y el portafolio de productos y servicios en función integral al cliente, satisfaciendo las necesidades mercado-cliente, creando un ambiente sólido de vínculos comerciales que proyecten en el futuro un crecimiento sostenido y uniforme de la organización.

6.2.2.1.1. Director Comercial.

Entre las responsabilidades están:

- ❖ Resolver los problemas comerciales
- ❖ Liderar los procesos de marketing
- ❖ Elaborar y concretar estrategias para desenvolverse mejor en el mercado
- ❖ Controlar la labor desempeñada por los vendedores
- ❖ Establecer las políticas de precios

Logística y publicidad. Asisten a ferias de promoción y hace campañas, realizar un seguimiento de las ventas y evaluar los resultados de este modo implementar estrategias en función de ser más competitivos en el mercado:

- ❖ Liderar procesos de marketing
- ❖ Generar estrategias de publicidad y promoción
- ❖ Crear y dirigir programas de promoción combinando publicidad con incentivo de compra para incrementar las ventas
- ❖ Realizar estrategias para atraer clientes potenciales
- ❖ Desarrollar las habilidades en la toma de decisiones y responder a la necesidad del cliente

6.2.2.1.2. *Asesores oficina 1 y 2*

Encargados principalmente de ejecutar el proceso de asesoría y consultoría con los clientes de la empresa de acuerdo a contrato y resultados esperados.

Responsabilidades:

- ❖ Seguimiento a los clientes
- ❖ Asesorar sobre la creación o posicionamiento de la empresa
- ❖ Generar las ventas necesarias para el mantenimiento y estabilidad de la empresa

Área Administrativa: La administración de una oficina es un conjunto de actividades relacionadas con la planificación financiera, el mantenimiento de registros y la facturación, el personal, la distribución física y la logística, analizando procesos, entradas, salidas para ofrecer mejoras a la empresa.

Área Financiera: Encargada del óptimo control y manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa.

6.2.2.1.3. *Director administrativo.*

Este deberá poseer las siguientes habilidades:

- ❖ Uso de herramientas tecnológicas (software), aplicativos.

- ❖ Experiencia sólida
- ❖ Competencia en RR. HH y gestión de equipos
- ❖ Capacidad de presentación de informes y delegación de tareas
- ❖ Capacidad de comunicación con otras áreas.

Su responsabilidad principal es asegurar que las actividades y las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se complementen de manera eficaz y efectiva dentro de la organización, asignando tareas y proporcionando estructuras y procesos a cada miembro a través del organigrama.

Financiero y contable. Parte de sus responsabilidades son:

- ❖ Gestión y optimización de los recursos económicos
- ❖ Llevar al día todo lo relacionado con impuestos.
- ❖ Manejo del software contable.
- ❖ Aumentar beneficios para la organización
- ❖ Obtención de fondos
- ❖ Suministro de capital para cada área para el funcionamiento de la empresa
- ❖ Revisión y presentación del informe general del área de contabilidad de la empresa.
- ❖ Planeación financiera
- ❖ Gestionar las operaciones relacionadas con los flujos
- ❖ Inversiones (opcionales) -Contabilidad general
- ❖ Contabilidad de costos (desarrollo de objetivos y programas)
- ❖ Presupuestos
- ❖ Gestión de crédito y cobranzas (monto, plazo)

Apoyo Administrativo y Financiero.

- ❖ Buena comunicación
- ❖ Colaborador

- ❖ Capacidad de adaptarse e iniciativa
- ❖ Proponer cambios
- ❖ Apoyo en el área financiera
- ❖ Revisión nomina: pago de salario, remuneraciones, ajustes, aumentos, bonos, comisiones
- ❖ Gestión del pago de la nómina con el área encargada, en base a la relación presentada por recursos humanos y contabilidad,

Su principal responsabilidad es la de gestionar los suministros de materiales para la oficina, archivar documentación, administrar información solicitada en diferentes áreas de la empresa, organizar y ayudar en reuniones, conferencias, eventos y llamadas telefónicas.

Área De Recursos Humanos. Encargada de procesos de capacitación de personal interno y de su salud y seguridad.

6.2.2.1.4. Director De Recursos Humanos(Psicólogo).

Entre las responsabilidades que posee están la de organizar y maximizar el desempeño de los funcionarios u capital humano de la empresa u organización con el fin de aumentar la productividad. Estructura y establece estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es quien fomenta a la organización el desarrollo psicológico en todos los componentes psicomotriz, intelectual, social, afectivo, y emocional, ayuda al reclutamiento del personal idóneo para la organización.

6.2.2.2 Forma de organización de la empresa.

La empresa se constituiría como una Sociedad Anónima Simplificada por escritura pública ante notariado. Su capital de constitución será privado y su ámbito de operación es nacional y su duración indefinida. Pertenece al sector terciario de la economía, también llamado de servicios y estaría clasificada como pequeña empresa.

6.2.2.3 Aspectos generales de la constitución de una empresa en Pereira.

Los siguientes son los trámites a los que se debe enfrentar un empresario para la constitución de una empresa jurídica en la ciudad de Pereira, sus costos dependen del capital suscrito por los socios. Para realizar estos trámites es necesario que se presente el representante legal de la organización, y consta de:

- Consulta de homonimia: Antes de llevar a cabo su matrícula es muy importante que realice la consulta del nombre que pretende darle a su establecimiento de comercio o empresa.

Hágalo a través de la página web www.rue.com.co o directamente en la Cámara de Comercio, pues un nombre ya existente, no se podrá volver a matricular.

- Consulta de uso de suelo.
- Consulta de antecedentes marcarios y registro de marca.
- Suscripción de minuta.
- Preinscripción en el RUT.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Matrícula Mercantil del establecimiento de comercio.
- Formalización del RUT
- Obtener el certificado de matrícula mercantil y de existencia y representación legal.
- Inscripción de libros de comercio.
- Inscripción en el Registro de Industria y Comercio del municipio.
- Asignación del código de Industria y Comercio.
- Notificación de apertura del establecimiento de comercio a las secretarías de Salud, Gobierno y Cuerpo de Bomberos.

6.2.3 Aspectos jurídicos legales.

Características que pondrán en funcionamiento de forma jurídica a la empresa. asesoría y consultoría en gestión integral estratégica una empresa que adoptará la forma jurídica una sociedad anónima simplificada. de conformidad con la ley 1258 de 2008, y estará organizada de la siguiente manera:

1. constitución: asesoría y consultoría en gestión integral estratégica para pymes será constituida por escritura pública ante notariado, por sus accionistas, Angie Vanessa Castrillón Restrepo y Viviana Flórez romero domiciliado en la ciudad de Pereira Risaralda.

2. denominación social: asesorías y consultorías en gestión integral y estratégica para pymes S.A.S.

3. domicilio: la sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Pereira Risaralda. y podrá abrir sucursales en cualquier parte del territorio nacional.

4. duración: la sociedad tendrá una vigencia indefinida

5. objeto social: la sociedad se dedicará a la realización de cualquier actividad comercial o civil lícita, pero tendrá como actividades principales las siguientes: consultaría y asesoría en gestión integral estratégica para las pymes del área metropolitana con un enfoque al sector manufacturero.

6. capital: la sociedad tendrá un capital de inversión inicial de: treinta y seis millones quinientos veinte cinco mil pesos (\$36.525.000) el cual el 50% será dado por los accionistas y el otro 50% será por medio de obligación financiera logrando así un 100%.

6.2.4 Inversión fija

6.2.4.1 Infraestructura y equipos.

A continuación, se enumera la infraestructura y el inventario necesario para el funcionamiento de la empresa:

Área Comercial: Compuesto de cinco áreas de trabajo individual para los asesores, promotores y director de área. El área de trabajo en general debe poseer dos equipos de cómputos y dos portátiles; un archivador de cuatro gavetas.

Área Administrativa y área Financiera: Compuesto de tres áreas de trabajo individual para auxiliares y apoyo contable. El área de trabajo en general debe poseer tres equipos de cómputos; una impresora y un archivador de cuatro gavetas.

Área Gestión Humana: Compuesto de tres áreas de trabajo individual. El área de trabajo en general debe poseer dos equipos de cómputos; una impresora y un archivador.

Área Expertos Temáticos: Compuesto de dos áreas de trabajo individual.

Sala de capacitación y conferencias: Con capacidad entre 10 a 15 personas, debe poseer un tablero en acrílico, aire acondicionado, proyector, 20 sillas. Ayudas didácticas como: colores, cartulinas, tijeras, revistas, entre otros por valor de \$4.860.000

6.2.5 Direccionamiento estratégico.

Misión: Por medio de los conocimientos, la experiencia, esfuerzo y recursos de los miembros del proyecto, se prestará una asesoría en gestión integral estratégica. El compromiso es con todas aquellas empresas o personas que tengan establecido un negocio o empresa y necesiten de la asesoría para tener una estabilidad y crecimiento en el mercado, dándole solución a aquellos problemas encontrados, buscando siempre la equidad y la satisfacción de nuestros clientes y socios.

Visión: En el 2020 ser una de las principales empresas risaraldense de asesoría integral estratégica, aspirando a futuro el mejoramiento e implementación de nuevas estrategias que cumplan con las expectativas para lograr ser una empresa de gran cobertura, líderes en el eje cafetero, en la prestación de servicios de asesorías aportando innovación y satisfacción a nuestros clientes.

Valores: Calidad, Compromiso, Responsables, Honestidad, Respeto.

Política de servicio: Participar en el mercado de servicios de asesorías y consultorías liderando el cambio y manteniéndose un alto nivel de calidad por medio de la mejora continua para la satisfacción y beneficio de nuestros clientes, a través de la actualización de la información según el marco legal y requisitos establecidos ante las empresas.

6.3 Evaluación financiera

Mediante un flujo de caja proyectado a cinco años, se pudieron analizar las siguientes variables: costo de pre inversión o puesta en marcha; ingresos por ventas anuales y gastos generales anuales. A través del balance general y el estado de resultados se pudieron analizar algunos indicadores financieros como: ratio de liquidez, prueba ácida, margen bruto, margen neto, EBITDA (Utilidad antes de impuesto y depreciación). Finalmente, y a partir del flujo de caja se halla y analizan la tasa interna de retorno –TIR, el Valor presente neto –VPN y el costo promedio ponderado de capital –CK; además se revisan los medios de financiación para el proyecto.

Para entender el análisis que viene a continuación es necesario dar a conocer que el cálculo de ingresos por ventas se hace proyectando una meta de mercado entre 52 y 65 empresas para los dos primeros años y una tasa de crecimiento del 7% sostenido el doble de la tasa de crecimiento de los gastos ya que se busca que sea mayor al índice de crecimiento del consumidor. El incremento en gastos es del 3,4% tasa que corresponde a la inflación proyectada para el año 2019 del Banco de la República.

El proyecto requiere de una inversión inicial de muebles, equipos y enseres de \$ 36.525.0000 millones de pesos que se financiaran con recursos propios en un 50% que representan \$18.265.5000 millones y el restante 50% se financiaran mediante entidad bancaria esta se va a manejar con una tasa efectiva anual del 28%; estos dineros permiten que el proyecto se establezca y afiance en su parte comercial durante los dos primeros años de vida de este.

6.3.1 Costo de puesta en marcha, proyecciones financieras y análisis de indicadores.

En primera instancia se revisa el costo de puesta en marcha, el cual se construye a partir de cotizaciones realizadas previamente para cada uno de los rubros necesarios para éste tema, más una política comercial que incluye inicio de labores de difusión antes de la puesta en marcha. Éste presupuesto de pre inversión requiere de dos meses de ejecución en los cuales se espera adecuar la infraestructura locativa, diseñar la imagen corporativa; avanzar en el montaje de la página web y realizar todo el proceso de constitución como persona jurídica, además de la apertura de cuentas bancarias. Los costos de puesta en marcha de la inversión fija ascienden a \$27.425.000 millones de pesos en donde la contribución más alta se deben a la compra del software de gestión. En la tabla 8 se evidencia con detalle cada rubro del pre inversión.

Tabla 8. Gastos de Pre inversión y puesta en marcha

PLAN DE INVERSIÓN PROYECTO	
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE PESOS	
	PERIODO
DESCRIPCIÓN	TOTAL AÑO
<u>Inversión Fija</u>	
Terrenos	\$ 0
Edificios	\$ 0
Equipos Administrativos	\$ 21.175.000
Maquinaria y Equipos	\$ 0
Muebles y Enseres	\$ 6.250.000
	\$ 0
	\$ 0
Total, Inversión Fija	\$ 27.425.000
<u>Inversión Diferida</u>	\$ 0
Licencias y trámites legales	\$ 9.100.000
	\$ 0
Total Inversión Diferida	\$ 9.100.000
	\$ 0
<u>Inversión Circulante</u>	\$ 0
Capital de trabajo	\$ 0
Total Inversión Circulante	\$ 0
TOTAL INVERIONES	\$ 36.525.000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los ingresos en la tabla 8 se puede apreciar éstos discriminados así: en la primera columna los tipos de servicios o paquetes que se desean brindar al público. Para los primeros dos años se estima una capacidad instalada de seis profesionales que podrán atender entre una y tres empresas mensualmente. A partir del tercer año se proyecta el crecimiento con una tasa del 7% anual.

Tabla 9. Ingresos proyectados a cinco años

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Volumen de Ventas						
Capacitación	300	321	343	368	393	1.725
Consultoría	180	193	206	221	236	1.035
Asesoría básica	84	90	96	103	110	483
Asesoría semi-integral	48	51	55	59	63	276
Asesoría Integral	12	13	14	15	16	69
Precios de Ventas						
Capacitación	\$ 380.000	\$ 406.600	\$ 435.062	\$ 465.516	\$ 498.102	\$ 2.185.281
Consultoría	\$ 380.000	\$ 406.600	\$ 435.062	\$ 465.516	\$ 498.102	\$ 2.185.281
Asesoría básica	\$ 2.200.000	\$ 2.354.000	\$ 2.518.780	\$ 2.695.095	\$ 2.883.751	\$ 12.651.626
Asesoría semi-integral	\$ 2.600.000	\$ 2.782.000	\$ 2.976.740	\$ 3.185.112	\$ 3.408.070	\$ 14.951.921
Asesoría Integral	\$ 3.800.000	\$ 4.066.000	\$ 4.350.620	\$ 4.655.163	\$ 4.981.025	\$ 21.852.808
Ingresos en Col\$						
Capacitación	\$ 114.000.000	\$ 130.518.600	\$ 149.430.745	\$ 171.083.260	\$ 195.873.225	\$ 760.905.830
Consultoría	\$ 68.400.000	\$ 78.311.160	\$ 89.658.447	\$ 102.649.956	\$ 117.523.935	\$ 456.543.498
Asesoría básica	\$ 184.800.000	\$ 211.577.520	\$ 242.235.103	\$ 277.334.969	\$ 317.520.806	\$ 1.233.468.398
Asesoría semi-integral	\$ 124.800.000	\$ 142.883.520	\$ 163.587.342	\$ 187.291.148	\$ 214.429.635	\$ 832.991.645

Asesoría Integral	\$ 45.600.000	\$ 52.207.440	\$ 59.772.298	\$ 68.433.304	\$ 78.349.290	\$ 304.362.332
Total Ingresos de operación	\$ 537.600.000	\$ 615.498.240	\$ 704.683.935	\$ 806.792.637	\$ 923.696.890	\$ 3.588.271.702

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los gastos y los costos se proyectaron éstos mes a mes durante los primeros dos años; por ende, los resultados revelados en el año 1 y el año 2 corresponde a la sumatoria de dicha proyección. Del año tres en adelante se realiza un incremento a una tasa del 3,6%. La tabla 10 se divide en dos grandes grupos: gastos administrativos y ventas, proyección de los costos de operación.

Tabla 10. Gastos y costos proyectados a cinco años

PROYECCION DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	\$ 131.380.914	\$ 96.839.943	\$ 100.035.661	\$ 103.335.144	\$ 106.743.455
Honorarios Contador	\$ 600.000	\$ 619.800	\$ 640.253	\$ 661.382	\$ 683.207
Mantenimiento Mueble y E.	\$ 500.000	\$ 516.500	\$ 533.545	\$ 551.151	\$ 569.339
Servicios Públicos	\$ 5.400.000	\$ 7.200.000	\$ 7.437.600	\$ 7.683.041	\$ 7.936.581
Gastos papelería y otros	\$ 960.000	\$ 991.680	\$ 1.024.405	\$ 1.058.211	\$ 1.093.132
Publicidad	\$ 3.000.000	\$ 1.859.400	\$ 1.728.684	\$ 1.607.158	\$ 1.660.194
Arriendo Oficina	\$ 14.400.000	\$ 14.875.200	\$ 15.366.082	\$ 15.873.162	\$ 16.396.977
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciaciones Administra	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000	\$ 4.860.000
Total, Costos	\$ 161.100.914	\$ 127.762.523	\$ 131.626.230	\$ 135.629.248	\$ 139.942.885

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	218.311.680	0	0	0	0
Jornales varios	0	0	0	0	0
Mantenimiento Equipos	600.000	619.800	640.253	660.742	681.885

Mantenimiento Instalaciones	0	0	0	0	0
Servicios Públicos	0	0	0	0	0
Arriendos	0	0	0	0	0
Dotación	3.000.000	3.099.000	3.201.267	3.303.708	3.409.426
Papelería y aseo	0	0	0	0	0
Actualización software+web	1.300.000	1.342.900	1.387.216	1.431.607	1.477.418
Publicidad e impresos	0	0	0	0	0
Depreciación Operativa	0	0	0	0	0
Total Costos	223.211.680	343.549.692	354.886.831	366.592.868	378.685.037

Fuente: Elaboración propia

A partir de los ingresos y gastos anuales se proyectan los siguientes estados financieros: balance general, estados de resultados y flujo de caja; los cuales permiten analizar algunos indicadores tradicionales como la ratio de liquidez, prueba ácida, margen bruto y neto y EBITDA. Ver tablas 9, 10 y 11.

Tabla 11. Balance general proyectado a cinco años

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	PERIODO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
<u>Activos Corrientes</u>						
Efectivo		106.134.746	193.179.802	356.078.577	579.636.811	873.630.859
Cuentas Por Cobrar		44.800.000	51.291.520	58.723.661	67.232.720	76.974.741
Total Activos Corrientes	0	150.934.746	244.471.322	414.802.239	646.869.531	950.605.600
<u>Activos No Corrientes</u>						
No Depreciables						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Depreciables						
Edificios	0	0	0	0	0	0
Equipos Administrativos	21.175.000	21.175.000	21.175.000	21.175.000	21.175.000	21.175.000
Maquinaria y Equipos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	6.250.000	6.250.000	6.250.000	6.250.000	6.250.000	6.250.000
0	0	0	0	0	0	0
Total Activo Fijo Depreciable (Bruto)	27.425.000	27.425.000	27.425.000	27.425.000	27.425.000	27.425.000
(-) Depreciación Acumulada		4.860.000	9.720.000	14.580.000	19.440.000	24.300.000
Total Activo Fijo Depreciable (Neto)	27.425.000	22.565.000	17.705.000	12.845.000	7.985.000	3.125.000
Activos Diferidos	9.100.000	7.280.000	5.460.000	3.640.000	1.820.000	0
TOTAL ACTIVOS	36.525.000	180.779.746	267.636.322	431.287.239	656.674.531	953.730.600
PASIVO Y PATRIMONIO						
<u>Pasivos Corrientes</u>						
Proveedores		0	0	0	0	0

Otros Pasivos Corrientes						
Porción Corriente Pasivos a Largo plazo						
Pasivos Financieros a Corto Plazo						
Impuesto de renta por Pagar		48.296.789	45.487.296	70.150.568	98.980.239	132.551.496
Total pasivos Corrientes	0	48.296.789	45.487.296	70.150.568	98.980.239	132.551.496
<u>Pasivos No Corrientes</u>						
Pasivos Financieros	18.262.500	16.163.340	13.476.414	10.037.150	5.634.891	0
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0
Total pasivos No Corrientes		16.163.340	13.476.414	10.037.150	5.634.891	0
TOTAL PASIVOS	18.262.500	64.460.129	58.963.710	80.187.717	104.615.130	132.551.496
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital	18.262.500	164.616.406	164.616.406	164.616.406	164.616.406	164.616.406
Utilidades Retenidas		0	98.057.117	190.410.112	332.837.021	533.796.901
Utilidades del Ejercicio		98.057.117	92.352.995	142.426.910	200.959.880	269.119.703
TOTAL PATRIMONIO	18.262.500	262.673.523	355.026.518	497.453.427	698.413.307	967.533.010
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	36.525.000	327.133.652	413.990.228	577.641.145	803.028.437	1.100.084.506

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Estado de resultados proyectado a cinco años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS BRUTAS	\$ 537.600.000	\$ 615.498.240	\$ 704.683.935	\$ 806.792.637	\$ 923.696.890
Menos:					
Costo de Venta	\$ 223.211.680	\$ 343.549.692	\$ 354.886.831	\$ 366.592.868	\$ 378.685.037
Compra de materia prima	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de insumos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Nomina Operativa	\$ 218.311.680	\$ 338.487.992	\$ 349.658.095	\$ 361.196.812	\$ 373.116.307
Costo indirectos de fabricación	\$ 4.900.000	\$ 5.061.700	\$ 5.228.736	\$ 5.396.056	\$ 5.568.729
Depreciación Operativa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 314.388.320	\$ 271.948.548	\$ 349.797.104	\$ 440.199.769	\$ 545.011.854
Menos:					
Gastos de Administración	\$ 161.100.914	\$ 127.762.523	\$ 131.626.230	\$ 135.629.248	\$ 139.942.885
Amortización de Diferidos	\$ 1.820.000	\$ 1.820.000	\$ 1.820.000	\$ 1.820.000	\$ 1.820.000
Utilidad Operacional	\$ 151.467.406	\$ 142.366.025	\$ 216.350.873	\$ 302.750.521	\$ 403.248.969
Menos: Gasto Financieros	\$ 5.113.500	\$ 4.525.735	\$ 3.773.396	\$ 2.810.402	\$ 1.577.769
Utilidades Antes de Impuestos	\$ 146.353.906	\$ 137.840.290	\$ 212.577.477	\$ 299.940.119	\$ 401.671.199
Menos Provisión de Impuestos	\$ 48.296.789	\$ 45.487.296	\$ 70.150.568	\$ 98.980.239	\$ 132.551.496
Utilidad Neta	\$ 98.057.117	\$ 92.352.995	\$ 142.426.910	\$ 200.959.880	\$ 269.119.703
Punto de Equilibrio	269.041.862	275.858.296	268.834.172	251.915.265	240.262.547

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Flujo de caja proyectado a cinco años

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ingreso por ventas		\$ 492.800.000	\$ 609.006.720	\$ 697.251.794	\$ 798.283.579	\$ 913.954.869
EGRESOS DE EFECTIVO						
Compra Materias Primas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de insumos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Nomina Operativa		\$ 218.311.680	\$ 338.487.992	\$ 349.658.095	\$ 361.196.812	\$ 373.116.307
Costo indirectos de fabricación		\$ 4.900.000	\$ 5.061.700	\$ 5.228.736	\$ 5.396.056	\$ 5.568.729
Gastos Admon y Ventas		\$ 156.240.914	\$ 122.902.523	\$ 126.766.230	\$ 130.769.248	\$ 135.082.885
Pago de Impuesto de Renta			\$ 48.296.789	\$ 45.487.296	\$ 70.150.568	\$ 98.980.239
Pago de Dividendos			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de deuda		\$ 7.212.660	\$ 7.212.660	\$ 7.212.660	\$ 7.212.660	\$ 7.212.660
Total egresos de Efectivo		\$ 386.665.254	\$ 521.961.664	\$ 534.353.018	\$ 574.725.345	\$ 619.960.821
Flujo Neto de efectivo Operativo		\$ 106.134.746	\$ 87.045.056	\$ 162.898.776	\$ 223.558.234	\$ 293.994.048
Inversiones	-\$ 36.525.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo Neto Total	-\$ 36.525.000	\$ 106.134.746	\$ 87.045.056	\$ 162.898.776	\$ 223.558.234	\$ 293.994.048
Mas: Saldo Inicial de Caja			\$ 106.134.746	\$ 193.179.802	\$ 356.078.577	\$ 579.636.811
Igual: Saldo Final de Caja		\$ 106.134.746	\$ 193.179.802	\$ 356.078.577	\$ 579.636.811	\$ 873.630.859

Tasa Interna de Retorno (TIR)	293,4%
Valor Presente Neto (VPN)	625.523.500
Valor Presente Neto (Ingresos)	1.941.587.319
Valor Presente Neto (Egresos)	1.484.828.599
Relación Beneficio Costo	1,54
WACC	20,21%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al valor presente neto – VPN, la tasa interna de retorno –TIR y el costo promedio ponderado de capital –CK; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El VPN es igual \$625.523.500 lo que significa que el proyecto se aceptaría por ser mayor a cero; el VPN se halla con la tasa calculada para el CK que fue de 12,89%
- La tasa interna de retorno es equivalente al 293,4%, lo que significa que el proyecto también se aceptaría pues dicha tasa es superior al Costo de Capital. Para hallar la TIR se utilizaron los flujos de caja proyectados de la tabla 12 y el valor de la pre inversión.
- Para el cálculo del costo de capital se requirió hallar la rentabilidad esperada por los accionistas la cual se determina por medio de una tasa libre de riesgo TES a 8 años con tasa del 6,142% (BanRepública, 2018), la tasa del mercado en la que opera dicha unidad productiva - Colcap renta el 12% para el año 2017 (Bolsa de valores de Colombia, 2018) y la beta de damodaran de acuerdo al sector al que pertenece el proyecto - Beta del 1,07 Mercado total sin finanzas. Toda esta información consultada el 15 de mayo de 2018. La tasa de rentabilidad para los accionistas fue de 12,41%; con este valor se halla el CK que fue del 12,89%.
- Wacc del proyecto donde es importante tener la siguiente información:

Tipo de financiación; es decir si los dineros por obtener son adquiridos a través de préstamos o recursos propios;

Valor de la financiación; las cantidades exactas de dineros de acuerdo al tipo de financiación:

Costo efectivo anual de cada una de las financiaciones;

Porcentaje de la participación de cada tipo de financiación con relación al total de los recursos tomados por la empresa.

Es de aclarar entonces, que la tasa efectiva anual del 28% que corresponde al tipo de financiación de bancos, es la impositiva del mercado para préstamos de libre inversión en una entidad bancaria regular. Mientras que la tasa efectiva anual del 12,41% para el ítem de recursos propios corresponde a la tasa de interés teóricamente requerida para un proyecto conocido como modelo CAPM; ésta fue calculada así:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) * B$$

$$\text{CAPM} = 6,14\% + (12\% - 6,14\%) * 1,07$$

$$\text{CAPM} = 12,41\%$$

En donde:

R_f: rendimiento de un activo libre de riesgo; correspondiente al 6,142% tasa efectiva mínima a 8 años de los TES en Colombia (Banco de la República, 2018).

R_m: riesgo del mercado; se toma como riesgo del mercado la tasa de rentabilidad de Colcap para el año 2017 que fue del 12%.

B: Beta damodaran; se toma la Beta Mercado Total (sin finanzas) que corresponde al 1,07 para el año 2017.

El WACC es usualmente utilizado para realizar una comparación con la tasa interna de retorno del proyecto, de tal manera que si la TIR fuera mayor que el WACC, el proyecto se consideraría viable.

Para el caso de ésta investigación la TIR arrojó un resultado de 293%; y el WACC de 20,20%; lo que indica que el proyecto es realizable.

6.3.2 Financiación.

El capital necesario para sacar adelante la idea de negocio suma un total de \$36.525.000 millones de pesos; de los cuales los socios fundadores aportarán \$18.265.500 millones y los \$18.265.500 millones restantes se prestarán ante entidad bancaria.

El capital restante (\$18.265.500 millones de pesos) se prestarán una tasa del 28% efectiva anual a cinco años, y con cuota fija de \$7.212.660.

7. Conclusiones

De acuerdo al planteamiento del objetivo general sobre el desarrollo de un plan de negocios para crear una empresa de asesorías y consultorías en Gestión Integral y Estratégica (GIE) para pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero en la ciudad de Pereira, se puede concluir que:

Se realizó una investigación de mercado y se obtuvo resultados positivos sobre un gran segmento con el que se puede trabajar, se observó como la competencia actual no cuenta con las herramientas necesarias para satisfacer y cubrir las necesidades de las pymes, de este modo es posible competir en calidad y precio de la asesoría puesto que existe el capital humano idóneo en la ciudad de Pereira y sus alrededores lo que conlleva a la negociación de tarifas.

Se logró identificar un software Geminus que en este caso es una herramienta que no solo aporta un valor agregado, si no que se encarga de unificar los procesos ,y de este modo tener agilidad en los aspectos operativos , permite obtener información en tiempo real y así aporta a la toma de decisiones

De acuerdo al estudio realizado, el retorno de capital del negocio planteado se demora el tiempo esperado, y se considera que además de ser rentable, alcanza un punto de equilibrio en el 2º año y en el cual se evidencio la viabilidad por medio de la TIR con un porcentaje positivo del 293%. Tendrá un beneficio social en relación a generación de empleos y potenciación del mercado.

8. Recomendaciones

Se recomienda a los entes gubernamentales y privados como alcaldías, cámaras de comercio y agremiaciones; promover en el pequeño y mediano empresario procesos de sensibilización hacia las asesorías y consultorías. Igualmente fomentar el aprendizaje continuo de todo su personal mediante capacitaciones permanentes.

Se recomienda a la Universidad del Área Andina cofinanciar proyectos de investigación que den cuenta de la cantidad y la calidad de asesorías que realmente reciben las empresas pequeñas y medianas.

A las universidades en general que poseen el programa de Administración de Empresas la creación de un consultorio que apoye a los micro, pequeños y medianos empresarios en la resolución de problemas organizacionales y administrativos.

Se recomienda al grupo emprendedor ser flexible y estar abiertos a implementar nuevas estrategias que les puedan brindar un grupo profesional de consultores.

Se recomienda a los consultores que actualmente tienen empresa, estar informados acerca de los nuevos cambios que tiene el mercado y de esta manera afrontarlos.

Se recomienda concientizar al lector en la necesidad y la importancia de la lectura como un factor de cultura ya que les aporta conocimientos y destrezas que les permite desenvolverse en el ámbito profesional.

Referencias

- Actualícese. (2009). *Tabla de tarifas de honorarios profesionales para contadores públicos (orientación del consejo técnico de la contaduría pública)*. Obtenido de Actualícese: <https://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/tabla-de-tarifas-de-honorarios-prof>
- Alburez, L. (2011). *Plan de negocios de plaza comercial "María"*. Santiago: Universidad de Chile.
- Ariza, Y. (2010). *Herramientas para el análisis estratégico*. Obtenido de Universidad de Antioquia: http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/pluginfile.php/28010/mod_resource/content/0/HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf
- Cámara de Comercio de Pereira. (2017). *Pereira, la ciudad donde es más fácil abrir una empresa en Colombia*. Obtenido de <https://www.camarapereira.org.co/es/ieventos/ver/2146/pereira-la-ciudad-donde-es-mas-facil-abrir-una-empresa-en-colombia/>.
- Cámara de Comercio de Pereira. (2018). *Reporte de inversión durante el cuarto trimestre de 2017 en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pereira*. Obtenido de Cámara de comercio de Pereira: https://s3.pagegear.co/3/contents/2018/inv_socioeconomicas/inversio%CC%81n_neta_2017-iv.pdf
- Confecámaras. (2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia – Año 2016*. Obtenido de <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>

Confecámaras. (2018). *Informe de dinámica empresarial en Colombia – Año 2017*.

Obtenido de

http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Informe_din%C3%A1mica_empresarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2017.pdf

El País. (2017). *DANE PIB de Risaralda Por Actividad Económica*. El País.

El Tiempo. (2016). *Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios*. El Tiempo, pág. 1.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw Hill.

Fontecha, P. (2015). *Pymes y Globalización en Colombia*. Obtenido de Unimilitar:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14086/2/PYMES%20Y%20GLOBALIZACION%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimo primera edición.

México: Editorial Pearson.

Gobernación de Risaralda. (2017). *Risaralda ocupó el tercer lugar en crecimiento del PIB año 2016*. Obtenido de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/risaralda_ocupo_el_tercer_lugar_en_crecimiento_del_pib_ano_2016

Grupo Bancolombia. (2018). *Conoce todo sobre las pymes en Colombia*. Obtenido de

Grupo Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>

Guerrino, T. (2013). *Plan de negocios para la exportación de máquinas para la fabricación de pastas frescas marca D'lessio*. la Plata: Universidad Nacional de la Plata en Argentina.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Cuarta edición. . México: Mc Graw Hill.

- Katherin, A. (2017). *El DANE reportó en su último informe de mercado laboral la variación de desempleo, población ocupada e inactiva en mayo*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/industria-manufacturera-es-la-que>
- Manco, O. (2003). *Como desarrollar un buen plan de negocios*. (Programa televisivo Negocios en Tele Medellín, Entrevistador)
- Mill, J. (2008). *Principios de economía política con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Síntesis estadística departamento de Risaralda*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_risaralda.pdf
- Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes. (2018). *Informe De Gestión Mipymes 2017-2018*. Obtenido de MICM: <https://micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/informes/IG-2018-mipymes.pdf>
- Ortiz, H., Pardo, J., & Ocampo, M. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de un hotel turístico en torno a la creación del parque temático de flora y fauna en la ciudad de Pereira*.
- Pérez, J., & Trujillo. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Universidad EAN. Bogotá: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4338/PerezJuan2012>
- Pineda, A., Mejía, J., & Fernando, A. (2016). *Plan de negocio para una empresa especializada en la asesoría en productos de inversión*.

- Portafolio. (2017). *Crecimiento del sector manufacturero para este año comienza a ser visto con reservas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crece-produccion-industrial-en-colombia-2017-503380>
- Restrepo, A. (2017). *Consultoría Vs Asesorías*. Obtenido de *Revista Empresarial & laboral* Obtenido de: <https://revistaempresarial.com/pymes/consultorias-vs-asesorias/>
- Revista Dinero. (2014). *Aliadas estratégicas. Las consultoras son socias de negocios y protagonistas imprescindibles para cualquier economía*. Revista Dinero.
- Revista dinero. (2017). *La economía colombiana registró el menor crecimiento de los últimos 7 años*. Revista dinero.
- Revista Dinero. (2017). *Todas las proyecciones económicas para 2018 de Bancolombia*. Revista Dinero.
- Sánchez, C. (2012). *Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PyMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios del Área Metropolitana de Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA*. Obtenido de UNAL: <http://eprints.uanl.mx/2636/1/1080227499.pdf>
- Taborra, B. (2015). *Plan de negocios para nueva planta distribuidora de insumos agrícolas de la empresa Del Sur Marcos Juárez S.R.L.(P.N.)*. Universidad Abierta Interamericana.
- Teherán, A., & Méndez, J. (2003). *Asociatividad en las pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional*. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0024610.pdf>
- Vásquez, W. (2014). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios BPO de call center en el área de servicio al cliente para pymes de la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Villalobos, V. (2011). *Situación Económica de las Pymes en el Perú (2000-2010)*.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios, una herramienta para entender mejora la importancia del plan de negocios en la actualidad*. Primera edición.

Lulu.com.