

**CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORIA
FINANCIERA PARA LAS PYMES BOGOTANAS DEL SECTOR AUTOPARTES**

**ALEJANDRO PRIETO MEJIA
CESAR ALBERTO RODON CARDENAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COORDINACION DE TRABAJOS DE GRADO
BOGOTA
2009**

**CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORIA
FINANCIERA PARA LAS PYMES BOGOTANAS DEL SECTOR AUTOPARTES**

**ALEJANDRO PRIETO MEJIA
CESAR ALBERTO RODON CARDENAS**

**TRABAJO DE GRADO
CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y ASESORIA
FINANCIERA PARA LAS PYMES DEL SECTOR AUTOPARTES BOGOTANAS**

**TUTOR
RAFAEL GUILLERMO AVILA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COORDINACION DE TRABAJOS DE GRADO
BOGOTA
2009**

A nuestras familias que entendieron y soportaron los sacrificios que trajeron a la luz este trabajo de grado, con amor, cariño y gratitud.....

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente trabajo de grado expresan sus agradecimientos de manera especial al Doctor Jairo Quintero, por haber sembrado en sus corazones la inquietud del tema abordado en las siguientes páginas y al Doctor Rafael Guillermo Ávila porque con su sapiencia y buen juicio orientó el desarrollo del trabajo, siempre en un ambiente de concertación, espíritu investigativo y apasionamiento académico que hoy entrega el fruto de su asesoramiento.

De igual forma, agradecen al Doctor Tulio Zuloaga, director de Asopartes nacional, por su amabilidad, atención y disposición para el desarrollo de las actividades concernientes.

Por último agradecen la colaboración desinteresada, fiel y gentil prestada por la empresa INDUCOLPA LTDA., sin la cual el fruto del presente trabajo de grado, tan solo sería fugaz, intangible e irrelevante.

TABLA DE CONTENIDO

		PÁGINA
	INTRODUCCION.....	1
1.	CONSIDERACIONES PRELIMINARES.....	2
1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.2	Preguntas formuladas en el presente trabajo de grado.....	6
1.3	Objetivos del trabajo de grado.....	7
1.3.1	Objetivo General.....	7
1.3.2	Objetivos Específicos.....	7
2.	JUSTIFICACION.....	9
2.1	¿Por qué ofrecer el servicio a las PYMES ?.....	9
2.2	La importancia de la administración financiera.....	12
3.	MARCO TEORICO.....	15
3.1	Desarrollo Histórico.....	15
3.2	Experiencia Internacional.....	17
3.3	Experiencia Nacional.....	21
4.	CONTEXTUALIZACION.....	24
4.1	Las PYMES Colombianas.....	24
4.2	Marco normativo.....	28
4.3	Panorama económico del sector.....	31
4.4	Importaciones y Exportaciones.....	36
4.5	Acuerdos Comerciales vigentes.....	37
4.6	Las PYMES del sector autopartes.....	40
4.6.1	Las empresas del sector autopartes (CIIU D34).....	42
4.6.2	Las empresas del sector autopartes (CIIU G50).....	44
4.7	Bogotá y su desarrollo económico.....	46
5.	LA CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	51
5.1	Las empresas de consultoría y asesoría.....	51
6.	DIAGNOSTICO.....	57
6.1	Panorama actual en medio de la crisis.....	57
6.2	Análisis sectorial.....	59
6.3	Análisis empresarial.....	62
6.4	Caracterización del sector y sus correlaciones sectoriales.....	62
6.5	La influencia de los Tratados de Libre Comercio.....	64
6.6	Retos identificados en el sector.....	65
7.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	67
7.1	Ficha técnica.....	67
7.2	Alcance y limitaciones.....	69
7.3	Encuestas.....	72
7.4	Consulta a expertos.....	72
7.5	Entrevistas en profundidad.....	73
8.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	74

8.1	Análisis de las encuestas.....	74
8.2	Conclusiones de la investigación de mercado.....	79
9.	PRESENTACION DE LA ORGANIZACION.....	81
9.1	La empresa.....	81
9.2	Los propósitos organizacionales.....	82
9.2.1	Misión.....	82
9.2.2	Visión.....	83
9.2.3	Valores.....	83
9.3	Estructura organizacional.....	84
9.4	Recursos organizacionales.....	86
10.	PRESENTACION DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.....	88
10.1	Concepto del servicio y propuesta de valor.....	88
10.2	Estrategias de mercadeo.....	90
10.3	Precio.....	91
10.4	Plaza.....	92
10.5	Promoción.....	93
10.6	Portafolio de productos y/o servicios.....	94
10.6.1	Consultoría y asesoría financiera.....	94
10.6.2	Análisis y Diagnostico financiero.....	95
10.6.3	Elaboración de Estados Financieros.....	96
10.6.4	Reestructuración de pasivos.....	96
10.6.5	Valoración de empresas.....	97
10.6.6	Banca de Inversión.....	97
10.6.7	Administración de tesorería.....	98
11.	PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO.....	99
12.	CONCLUSIONES GENERALES.....	100
13.	RECOMENDACIONES FINALES.....	103
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	PÁGINA
Tabla 1. Empresas liquidadas en la ciudad de Bogotá, según las actividades económicas.	10
Tabla 2. Volumen de importaciones en la zona franca de Bogotá.	38
Tabla 3. Tipos de consultorías ofrecidas en el mercado colombiano.	54

LISTA DE CUADROS

	PÁGINA
Cuadro 1. Normatividad referente a las PYMES.	30
Cuadro 2. Normatividad referente a las PYMES del sector autopartes.	31
Cuadro 3. Medidas de acción para impulsar la dinámica de los servicios de desarrollo empresarial.	55

LISTA DE GRÁFICAS

		PÁGINA
Gráfica 1.	Impacto de la inversión en la transformación productiva de las PYMES.	5
Gráfico 2.	Comportamiento de las tasas de interés y las ventas del sector automotriz.	33
Gráfico 3.	Comportamiento del sector autopartes en los últimos dos años.	34
Gráfico 4.	Balanza comercial del sector (2002-2006).	36
Gráfico 5.	Participación del sector automotriz por actividades (2006).	41
Gráfico 6.	Principales indicadores financieros del sector D34.	43
Gráfico 7.	Principales indicadores financieros del sector G50.	45
Gráfico 8.	Número de empresas creadas en Bogotá (2007-2008).	47
Gráfico 9.	Número de empresas liquidadas en Bogotá (2007-2008).	48
Gráfico 10.	Producto Interno Bruto de las principales ciudades Latinoamericanas (2007).	49
Gráfico 11.	Principales indicadores financieros de los servicios de consultoría.	56
Gráfico 12.	Fuentes de financiación de las PYMES.	57
Gráfico 13.	Comparación en los niveles de actividad entre la fabricación de vehículos y de partes y piezas para vehículos.	63
Gráfico 14.	Indicadores de satisfacción del cliente utilizados por las empresas consultoras	90

LISTA DE FIGURAS

		PÁGINA
Figura 1.	Factores de competitividad de las microempresas y pequeñas empresas (MYPES)	14
Figura 2.	Esquema del sistema nacional de Mypimes, según la ley 905 de 2004	29
Figura 3.	Organigrama de CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.	85
Figura 4.	El proceso de consultoría aplicado por CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.	95

LISTA DE ANEXOS

		PÁGINA
Anexo 1.	Norma técnica colombiana NTC 6001 “modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes)”.	1
Anexo 2.	Las siete crisis que enfrentan las PYMES.	19
Anexo 3.	Ley 905 de 2004.	20
Anexo 4.	Portafolio de los productos más representativos del mercado.	41
Anexo 5.	Acuerdos comerciales vigentes suscritos por Colombia.	42
Anexo 6.	Número de empresas creadas (CIU D34-G50), entre 1993-2007.	46
Anexo 7.	Distribución geográfica de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.	47
Anexo 8.	Solicitud de información a la Cámara de Comercio de Bogotá.	49
Anexo 9.	Análisis realizado a la prueba piloto.	50
Anexo 10.	Correos electrónicos enviados para la realización del panel.	51
Anexo 11.	Formato de la encuesta aplicada.	54
Anexo 12.	Cuestionario de la entrevista realizada.	60
Anexo 13.	Cuestionario de la entrevista en profundidad.	62
Anexo 14.	Ley 1258 de 2008	64
Anexo 15.	Normas de competencia laboral para las empresas consultoras.	82
Anexo 16.	Formato del contrato de consultoría de la empresa.	143
Anexo 17.	Brochure de la empresa de consultoría.	152
Anexo 18.	Caso de estudio.	154

GLOSARIO

A continuación se presentan los términos, más significativos, mencionados en el presente trabajo de grado:

- ✚ **ACOLFA:** Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, busca el desarrollo de los fabricantes de autopartes, promoviendo su actividad y representándola ante las autoridades oficiales, privadas y del exterior de orden industrial, técnico y educativo, entre otras.
- ✚ **ACOPÍ:** Gremio empresarial colombiano que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos de la economía.
- ✚ **ANDI:** (Asociación Nacional de Industriales) agremiación sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es difundir los principios políticos, económicos y sociales de un sistema de libre empresa y propiciar el fortalecimiento, la competitividad de la empresa privada y la modernización del Estado, como motores del desarrollo económico y social del país.
- ✚ **ANIF:** (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) principal gremio y centro de investigación económica del país.
- ✚ **Apalancamiento financiero:** Aplicación de los costos fijos de financiamiento (deuda) por parte de la empresa.
- ✚ **Asesoría:** Es el acompañamiento a través de la eficiencia administrativa, operativa y financiera a empresas que buscan generar valor y un mayor crecimiento.
- ✚ **ASOPARTES:** Asociación del sector automotor y sus partes, que se constituye como un “*Órgano Técnico Consultivo y Asesor de las Entidades del sector*”

*público y privado contribuyendo y participando en el estudio y solución de problemas técnicos, de financiación y de capacitación a sus asociados”.*¹

- ✚ **BANCOLDEX:** Establecimiento de crédito bancario, de segundo piso, cuyo objeto es el de financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos y empresas que incursionen en mercados externos, de todos los sectores de la economía Colombiana.
- ✚ **CINSET:** (Corporación para la investigación socioeconómica y tecnológica de Colombia) ejecuta proyectos en áreas ambientales, sociales, económicas y tecnológicas para la promoción de las Mipyme, elemento primordial de la actividad económica.
- ✚ **Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):** Categorización de las actividades económicas por procesos productivos, que facilita el seguimiento estadístico de las mismas; las categorías son comparables internacionalmente y existen dos versiones, siendo la más reciente la versión Rev.3.
- ✚ **Cluster:** Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva.
- ✚ **Competitividad:** Capacidad de una organización de mantener, sistemáticamente, ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- ✚ **Concentración del endeudamiento:** Muestra que porcentaje del pasivo con terceros tiene vencimiento a menos de un año, esto quiere decir qué porcentaje tiene vencimiento a un año por cada peso de deuda con terceros.
- ✚ **Consejo Gremial Nacional:** Está integrado por los principales gremios de la producción, es liderado por el presidente de la Asociación Nacional De

¹ www.asopartes.com [Tomado en línea el día 6 de mayo de 2009]

Industriales (ANDI) y el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).

- ✚ *Consultoría*: Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización, la recomendación de medidas apropiadas para su solución; y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
- ✚ *Costos de transacción*: Aquellos costos derivados de la búsqueda de información, de la negociación, la vigilancia y la ejecución del intercambio.
- ✚ *Cuota exportadora*: Cupo de bienes exportables que le permite un país a otro, según su política comercial internacional.
- ✚ *DANE*: (Departamento Administrativo nacional de Estadísticas) entidad estatal responsable y encargada de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.
- ✚ *EBIT*: “Earnings Before Interests and Taxes” (Utilidad antes de financiamiento e impuestos) Muestra la utilidad de operación sin incluir ningún ingreso o gasto que no esté relacionado con la operación natural de la empresa.
- ✚ *EBITDA*: “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el Impuesto sobre Sociedades.
- ✚ *Eficacia*: Optimización de los resultados esperados.
- ✚ *Eficiencia*: Racionalización en el uso de los recursos.

- ✚ *Escala mínima Eficiente*: El mínimo tamaño que puede tener una empresa para ser productivamente eficientemente.
- ✚ *Escenario Optimista*: Incremento de las ventas, se generan utilidades mayores a las esperadas en condiciones normales de mercado.
- ✚ *Escenario Pesimista*: Disminución de los precios y de la demanda, el proyecto puede generar pérdidas; como se busca mantener en el mínimo punto de equilibrio se deben emplear estrategias de ventas, mercadeo y costos.
- ✚ *Escenario Normal*: Demanda y precios normales, se genera la liquidez suficiente para el pago de deudas y las utilidades esperadas.
- ✚ *Escenario Alcista*: Aumento exorbitante de los precios y de la demanda, aumento de los ingresos operacionales (ventas), generación de utilidades mayores a las del escenario optimista.
- ✚ *EVA*: “Economic Value Added”, o utilidad económica, es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.
- ✚ *FENALCO*: (Federación Nacional de Comerciantes) encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país. Su finalidad es promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios y velar porque la actividad comercial continúe desempeñando en el futuro la función social, política y económica que corresponde.
- ✚ *FUNDES*: (Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina) Promueve el desarrollo sostenible de las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Su objetivo es facilitar el acceso al “know how” y al financiamiento, a propietarios de **PYMES** con buenas posibilidades de

crecimiento, proporcionándoles al mismo tiempo conocimientos empresariales. Ofrece Servicios en capacitación y consultoría, así como facilita el acceso al financiamiento a través de su red de Instituciones.

- ✚ *Gestión*: Administración de una determinada área, acción o actividad al interior de la empresa.
- ✚ *Gestión financiera*: Manejo eficiente de los recursos financieros de una organización, para optimizar alternativas de decisión que permitan mantener liquidez y rentabilidad constantes.
- ✚ *Incertidumbre*: Grado de desconocimiento de una situación futura.
- ✚ *Información Contable*: Es el principal insumo para el análisis financiero, que relaciona los recursos, obligaciones y resultados de las operaciones de la empresa, es por ello que se hace necesario implementar un sistema que la almacene, analice y evalúe.
- ✚ *Informalidad*: Para efectos de este trabajo, se habla de informalidad, por la manera en que las **PYMES** manejan su información contable, ya que no siguen los procesos contables exigidos, no registran información a los organismos encargados y realizan análisis de su rendimiento de forma empírica; sus reportes no son útiles para la toma de decisiones.
- ✚ *Inteligencia de Mercado*: Disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas que permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste.
- ✚ *Margen bruto*: Muestra la utilidad bruta (Utilidad bruta = Ventas netas – costo de ventas) generada por las ventas, esto quiere decir la utilidad generada por cada peso vendido.

- ✚ *Margen operacional*: Muestra la utilidad operacional (incluye el costo de ventas y los gastos operacionales) generada por las ventas, esto quiere decir la utilidad operacional generada por cada peso vendido.
- ✚ *Margen neto*: Muestra la utilidad neta (incluye el costo de ventas, gastos operacionales, otros ingresos y egresos y provisión para impuestos) generada por las ventas, esto quiere decir la utilidad neta generada por las ventas.
- ✚ *Mediana empresa*: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.²
- ✚ *Microempresa*: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a (500) salarios mínimos legales vigentes.³
- ✚ *Mipymes*: Micro, pequeñas y medianas empresas.
- ✚ *Muestreo no probabilístico*: Aquél para el que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra.⁴
- ✚ *Nivel de endeudamiento*: Muestra el porcentaje de participación de los acreedores, esto quiere decir: cuánto ha sido financiado por los acreedores de cada peso que la empresa tiene invertido en activos.
- ✚ *Outsourcing*: Subcontratación o tercerización de cierta operación comercial, con una empresa externa, en lugar de hacerlo internamente, para enfocarse en las competencias fundamentales que son las que generan la ventaja competitiva.

² Ley 905 de 2004. Artículo 2 de la mencionada ley.

³ *Ibidem*.

⁴ Se utiliza el muestreo no probabilístico cuando se "Impide calcular las probabilidades de que un elemento poblacional dado sea incluido en la muestra". Churchill, Gilbert. Investigación de mercados. 2001. Pág.452.

- ✚ *Pequeña empresa*: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.⁵
- ✚ *Planeación Financiera*: Es la aplicación del sistema administrativo a la función financiera; por lo tanto, incluye procesos de planeación, organización, dirección, control y coordinación financiera.⁶
- ✚ *Planeación Estratégica*: La planeación estratégica es el proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.⁷
- ✚ *Principios de contabilidad generalmente aceptados*: Conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente.
- ✚ *PROEXPORT*: (Promoción de Exportaciones de Colombia), es un organismo estatal encargado de la promoción no financiera de las exportaciones cuyos actos se rigen por el derecho privado, y son orientados por una Junta Asesora.
- ✚ *Productividad*: Medida de la eficiencia con la cual se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.
- ✚ *Razón corriente*: Muestra la disponibilidad que tiene la empresa, para afrontar los compromisos en el corto plazo, esto quiere decir: con cuánto cuenta para respaldar cada peso que debe.

5 Op. Cit. Ley 905 de 2004

6 Osorio, Edgar. Manual de gerencia financiera. Bogotá. Pág. 115. 1989.

7 Kottler, Philip. Fundamentos de Marketing. 1990

- ✚ *ROA*: “Return on Assets” (Rentabilidad sobre Activos Totales) Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, esto indica la utilidad neta por cada peso invertido en el activo total.
- ✚ *ROE*: “Return on Equity” (Retorno del Capital) Muestra las utilidades netas sobre el patrimonio, esto indica el rendimiento de la inversión del accionista.
- ✚ *Sistema Nacional de Mipymes*: Conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.
- ✚ *Subsistemas*: Son los diferentes departamentos, áreas que componen la organización y que forman un todo (sistema), como por ejemplo, el departamento de producción, el departamento de marketing, el departamento de calidad.
- ✚ *Utilidad neta*: Es la utilidad después de impuestos, generada en un determinado período, que puede ser distribuida entre los accionistas.

INFORME EJECUTIVO

El presente trabajo de grado, está compuesto por trece capítulos, en los cuales está condensado el esfuerzo y la dedicación de dos estudiantes, administradores de empresas, que presentan una oportunidad de negocio, traducida en la creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera especializada para las **PYMES** del sector autopartes de Bogotá, con base en una previa investigación de mercados y cuyo resultado es la propuesta de valor contenida en las siguientes páginas.

Por lo tanto, el cuerpo del presente texto está estructurado de la siguiente manera:

I) El planteamiento del problema, mencionando sus antecedentes, indicando los objetivos de la investigación y justificando la realización de la misma. **II)** Desarrollo del marco teórico, de una amplia contextualización del objeto de estudio y el diagnóstico, o estado del arte, de la realidad abordada en el trabajo. **III)** La descripción de la metodología aplicada para la obtención de la información y el desarrollo de la investigación de mercados, junto con la presentación de sus resultados, tratamiento estadístico y análisis descriptivo de los mismos. **IV)** Presentación de la propuesta de valor originada en los análisis anteriores y las conclusiones arrojadas por el estudio, junto con la descripción de las dimensiones organizacionales de la empresa creada y la presentación de las características de la misma. **V)** La presentación en un módulo especial de un ejercicio de modelaje financiero, como prototipo del servicio prestado por la empresa. Y finalmente la presentación de las conclusiones generales del proyecto, de la investigación y de la propuesta; así como de las recomendaciones.

El lector además podrá encontrar los diagramas, gráficos y cuadros presentados en el trabajo y los anexos para una mejor comprensión del estudio.

LOS AUTORES

INTRODUCCION

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas Colombianas (**PYMES**) no es tan reciente como pareciera, por cuanto su evolución ha sido lenta, tenue y descuidada; sus primeros registros datan de principios de la década de los sesenta cuando el gobierno nacional mostró interés por estas firmas, por ser unidades de producción flexibles y con un componente importante de utilización de mano de obra en muchos sectores de la economía; estas empresas sustentan las cifras de algunas variables macroeconómicas del país, al incidir en la generación de empleo, en la balanza comercial colombiana y en el producto interno bruto, entre otras. No obstante, aún se les trata como un tema marginal, condenándolas al fracaso en la medida en que algunos agentes financieros han obstaculizado las fuentes de financiamiento y de consecución de recursos, tan importantes para este tipo de organizaciones, que por su tamaño y magnitud, no pueden participar de fuentes de financiación más asequibles y menos onerosas, lo cual les resta competitividad e incrementa la probabilidad de no éxito.

La hipótesis central sobre la cual subyace el presente trabajo de grado, es que las dificultades que afrontan y sus conocidas consecuencias se reducen en la medida en que estas unidades mejoren, o incluyan, procesos de análisis financiero en el manejo diario de sus operaciones, lo cual les permitirá fortalecer la planeación estratégica de las mismas y gestionar de manera más eficiente el grado de incertidumbre y complejidad propios del entorno económico que las rodea. Ahora bien, como es sumamente difícil capacitar a los empresarios de estas organizaciones debido, principalmente, a su idiosincrasia y cultura, y a que esto demandaría grandes esfuerzos y costos ingentes, la creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera, especializada en el sector de autopartes, que adelante la gestión financiera de las empresas, es una alternativa que emerge como una solución con las bondades propias de la tercerización (“outsourcing”),

tales como la reducción de los costos financieros y de los no financieros (costos de transacción).

Es necesario reconocer que el sector autopartes enfrenta, sin lugar a dudas, una de sus mayores crisis en los últimos tiempos, no obstante, es uno de los sectores con mayor perfil exportador, para lo cual deben optimizarse sus procesos internos, de manera especial su gestión financiera, acompañado de políticas gubernamentales que alienten el desarrollo de las empresas y permitan mejorar las actuales circunstancias sociales y económicas. En el momento de desarrollar el presente trabajo de grado, se presentaron situaciones que pusieron en peligro su validez y relevancia y que obligaron a los autores a abordar su estudio, análisis y comprensión de manera especial, situaciones generadas por la difícil coyuntura económica, la crisis mundial y los conflictos políticos que afectaron el mercado automotriz y los mercados conexos, entre otros, con sus previsible consecuencias, por esto, la propuesta contenida en las siguientes páginas ha de considerarse en la etapa inmediatamente posterior a la reactivación económica que seguirá en el ciclo de recuperación de la economía.*

A continuación se presentan algunas consideraciones preliminares en aras a definir el problema que se presenta en estas unidades económicas, referente a la gestión financiera que se lleva a cabo; una administración poco organizada, con una orientación empírica, improvisada y parcial, que si bien funcionó en el pasado, es claro que por las características del nuevo ordenamiento económico, carece de la validez necesaria para seguirse aplicando.

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pese al importante papel que juegan en el crecimiento económico del país, propiciado por la acción simultánea de fuerzas micro, mezo y macro, y por la

* El trabajo de grado abarcó el segundo semestre de 2008 y el primer semestre de 2009.

significativa trascendencia que cobran en momentos de crisis como el actual, a las pequeñas y medianas empresas **PYMES** aun se les trata como un tema “marginal”, pues la voluntad política solo ha alcanzado para diseñar algunas reglamentaciones y esquemas que, si bien son necesarios, no son suficientes, pues los costos de operar en la informalidad no han sido atenuados aún por los esfuerzos de las políticas públicas. Pero, por otro lado, la idiosincrasia de quienes las fundan, dirigen y administran no armoniza con la incorporación de procesos de análisis y planeación financiera sencillos pero útiles en el actual momento, en el que sus empresas enfrentan diversas y complejas adversidades económicas. El carácter informal que se filtra en el sector, alentado por excesivos trámites para la creación de este tipo de sociedades, altas tasas de tributación y por la renuencia a confiar su desempeño económico y comercial a las fuentes gubernamentales, terminan de completar el panorama, que en resumidas cuentas, caracterizan al grueso de las **PYMES**.

Lo anterior, con las visibles consecuencias que se generan sobre el desempeño financiero exclusivamente. Un hecho real de la anterior afirmación es el escaso desarrollo de fuentes de financiación menos costosas, más asequibles y menos traumáticas para impulsar a estas unidades que deben soportar, de manera más angustiante, los efectos condensados e inciertos de los movimientos en los mercados y las tendencias del nuevo orden económico mundial. No en vano, el Consejo Gremial Nacional, ha lanzado una voz de alerta ante la necesidad de monitorear los requerimientos de financiación del aparato productivo, en especial entre las **PYMES** que representan el 97% de las empresas existentes en la economía nacional.¹

El panorama es poco alentador: mercados inestables, procesos poco eficientes de manejo de inventarios, cortos ciclos de vida de los productos, dificultades para la internacionalización de las empresas y, ante todo, un manejo inadecuado de la

¹ Calculo de los autores, con base en información consultada en el DANE.

información financiera que desencadena problemas de sostenibilidad económica y de financiación, fuerzas que acentúan la marginalidad reinante en el mercado entre otras.² Estos retos y desafíos obligan a rediseñar la naturaleza y el concepto mismo de las **PYMES**; y son cambios que deben abordarse desde la Cultura empresarial. La dimensión administrativa y financiera son el punto de encuentro del presente trabajo, por cuanto de su ausencia se deriva una realidad infame e ilógica pero ante todo retadora: la gestión financiera en las **PYMES** es un caos, un desastre y una labor supremamente informal y experimental; con las consecuencias que supone esta práctica negligente, pero que contiene la oportunidad de negocio que esboza el presente trabajo de grado, al ofrecer la posibilidad de consolidar procesos de “outsourcing” financiero para las empresas, a través de la creación de una firma consultora y asesora financiera, especializada en el sector de autopartes, con la consecuente reducción de los costos de transacción, propios del modelo económico existente, la reducción de la “mortalidad” empresarial y la reconfiguración de la naturaleza de estas unidades económicas que, hoy por hoy, se visualizan como la solución productiva y social para enfrentar las crisis económicas que padecemos y que, parece ser, están lejos de desaparecer. (Ver gráfico N.1)³

Lo anterior cobra especial sentido, al reconocer el componente ético y social que se incorpora en la búsqueda de soluciones reales a problemas reales, actuales y significativos, de manera responsable, con miras a reconfigurar las relaciones sociales y productivas, altamente deterioradas en el país.

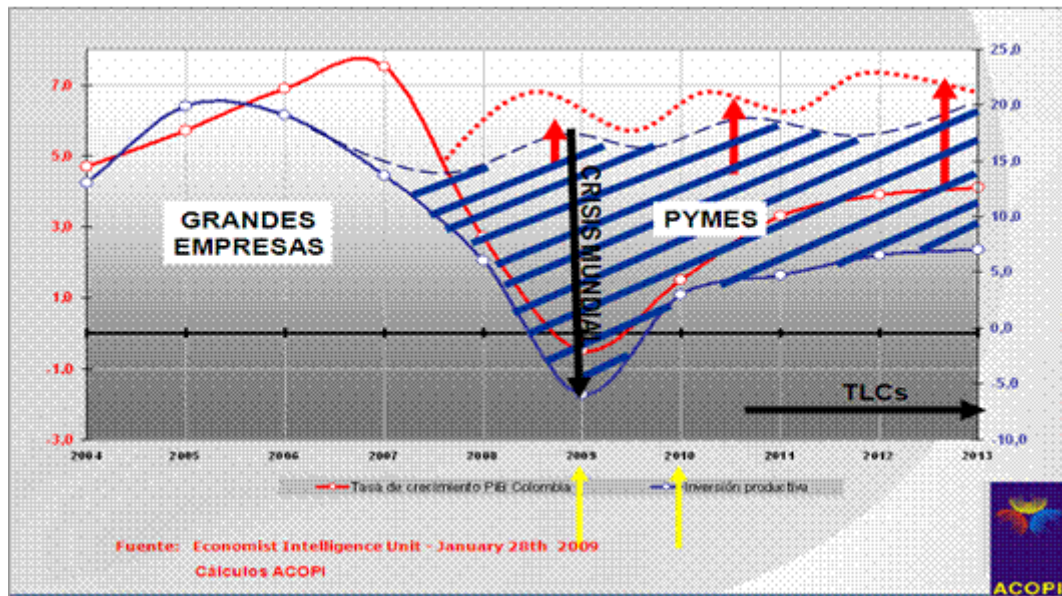
Es importante mencionar, que la “revolución” de profesionalización de las **PYMES** ya está en marcha, desde hace ya algunos años se observa cómo han cobrado importancia los estudios empresariales y la búsqueda de asesoría para

2 De las 625.000 microempresas que se calcula existen en el país, 235.000 están formalmente constituidas y registradas. PORTAFOLIO. Tomado en línea de www.PORTAFOLIO.com.co [Consultado el día 2 de marzo de 2009]

3 Según expertos, de cada diez empresas que se abren en Colombia, siete mueren por falta de asesoría. Gómez C. citado en el especial de Consultoría y asesoría. Revista cambio. Número 791

implementar estrategias que les permitan seguir creciendo, conscientes del rezago tecnológico, administrativo y operativo que padecen.⁴

Gráfico 1 Impacto de la inversión en la transformación productiva de las PYMES



Recientemente, el programa Norexport, perteneciente al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), lanzó la Norma Técnica Colombiana NTC 6001 “*Modelo de Gestión para Micro Empresas y Pequeñas Empresas (mypes)*”, que tiene como finalidad ofrecer a estos agentes económicos una herramienta que les permita desarrollar estructuras internas sólidas que garantice gerenciarlas con altos estándares de calidad.* (Ver anexo 1)

4 Según estudios adelantados por ANIF, "Muchas de ellas han virado de temas relacionados con el manejo contable y financiero hacia aspectos ligados a su transformación productiva".

* Norexport es un programa patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que trabaja en el tema de la normalización técnica de las micro y pequeñas empresas en Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia. www.culturaenmedellin.gov.co [Tomado en línea el día 1 e mayo de 2009]

1.2 PREGUNTAS FORMULADAS EN EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO

El presente trabajo, tiene como finalidad responder las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Cómo se puede reformular la gestión del sistema de información contable, su análisis y su proyección estratégica en las **PYMES** bogotanas, del sector Autopartes, de cara a los retos y desafíos que enfrentan?
- ✚ ¿Cómo se puede rediseñar el proceso de gestión y análisis financiero de las **PYMES** bogotanas, del sector autopartes, para hacerlas más productivas y eficientes?
- ✚ ¿Cuál es la caracterización de las **PYMES** del sector autopartes?
- ✚ ¿Cómo se lleva a cabo al interior de las **PYMES** la gestión financiera?
- ✚ ¿Qué tipo de análisis financieros se realizan para reconocer las dificultades presentes y futuras que afrontan estas unidades económicas?
- ✚ ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan los empresarios que dirigen y/o crean estas unidades económicas tanto a nivel financiero, administrativo, operativo y técnico, que propician el ambiente de informalidad existente en la actualidad?
- ✚ ¿Cuáles son los principales retos y desafíos a nivel financiero que enfrentan estas empresas?
- ✚ ¿Cuál sería el impacto al implementar procesos de “outsourcing” financiero en estas unidades, a través de la creación de una empresa de asesoría y consultoría financiera especializada?
- ✚ ¿Cómo podría desarrollarse una cultura empresarial, consciente de la necesidad de incluir, en las mediciones de la actividad económica, procesos e indicadores de análisis y planeación financiera, aspectos de los cuales adolece la actual cultura empresarial de estas unidades?

- ✚ ¿Cómo generar **PYMES** con cultura empresarial que reconozca los efectos y las bondades de la eficiencia en el manejo financiero de la información contable?
- ✚ ¿Cómo introducir estas unidades económicas virtuosas en los procesos de integración empresarial, para propiciar espacios de competitividad, de cara a los planes de transformación productiva e internacionalización del sector?

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar, a través de la investigación de mercados, la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera, para las **PYMES** del sector autopartes bogotanas, que les proporcione acompañamiento técnico, operativo y administrativo en la búsqueda de soluciones empresariales a los obstáculos y problemas que enfrentan, identificados a través de un completo y veraz diagnóstico industrial del sector y que hoy por hoy son los mayores retos y desafíos que lesionan su competitividad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Diseñar esquemas de gestión financiera con herramientas sistematizadas, útiles para gerenciar de manera eficiente la información financiera de las empresas y generar instrumentos administrativos idóneos para la toma de decisiones y la planificación estratégica de estas.
2. Identificar las actuales falencias y dificultades en el manejo de la información contable.
3. Realizar un diagnóstico a nivel administrativo y financiero, de los procesos de análisis financiero que se desarrollan al interior de las **PYMES**.

4. Realizar un diagnóstico del actual panorama de las **PYMES** del sector, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan y enfrentan a nivel macro.
5. Establecer los principales retos y desafíos que enfrentan las **PYMES** a nivel financiero, analizando el grado de integración y asociatividad existente.
6. Identificar el nivel de aceptación y la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera para las **PYMES**, analizando los posibles escenarios derivados de la creación de la misma y su impacto en el desempeño real de estas.
7. Formular aplicaciones sistematizadas para modelar la evolución financiera de las **PYMES**.
8. Diseñar las estrategias de venta y mercadeo necesarias para generar una propuesta de valor que propicie la disminución de la informalidad y de la percepción de timidez, que sobre el tema financiero y estratégico, existe entre los dueños y/o gerentes de las **PYMES**.

En la siguiente sección, se justificará la selección del trabajo de grado, reconociendo la importancia de las **PYMES** en la economía nacional y el riesgo que incorpora una deficiente gestión financiera de las mismas.

2. JUSTIFICACION

2.1 ¿POR QUE OFRECER EL SERVICIO A LAS PYMES?

Las **PYMES** generan alrededor del 63% del empleo de América Latina, constituyen entre el 90% y 98% de las unidades productivas existentes y representan entre el 35% y 40% del Producto Interno Bruto de la región.⁵

Al reconocerlas como unidades económicas cuyas características, de manera especial su flexibilidad estructural y la atomización de su actividad, permiten articular de manera más eficaz el subsistema de la producción con los requerimientos complejos del mercado, y adicionalmente, distinguir su importante aporte al crecimiento económico del país; es necesario discernir sobre el panorama desafiante y poco prometedor que enfrentan precisamente por la manera informal como se les ha venido “gerenciando”, entre otros factores.

Y como ápice de este diagnóstico, el sistema de gestión financiera, recobra valiosa importancia, en la medida en que de su buen y eficiente direccionamiento depende la “supervivencia” de la empresa.⁶

Frente a los resultados obtenidos por algunos estudios al respecto, es claro que existe una latente necesidad de fortalecer el actual tratamiento financiero, que se da de forma lacónica, a través de la consultoría y la asesoría especializada para diseñar programas asistenciales de administración de la información contable y financiera y para dotar de herramientas gerenciales a los empresarios, que les permitan no solo centrarse en las actividades operativas inmediatas, sino también en aquellos procesos que hacen parte de la dimensión estratégica de la empresa,

5 Según recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina (Cepal).

6 “Según un estudio adelantado por la firma Dun y Bradstreet, en los Estados Unidos, el 65% del fracaso, de las pequeñas y medianas empresas, se debe a la incompetencia de la administración” Rodríguez V, Joaquín. “¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? 2005. Pág. 14

como la gestión del riesgo, para incluir en su pabrísimo direccionamiento estratégico, un componente que les permita reducir su nivel de mortandad.*

Tabla 1 Empresas liquidadas según actividad económica

Actividad económica	2007	2008
Comercio y reparación de vehículos automotores	5.392	4.935
Hoteles y restaurantes	1.781	1.652
Industrias manufactureras	1.479	1.446
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1.540	1.394
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.406	1.226
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	827	736
Construcción	428	398
Servicios sociales y de salud	365	279
Intermediación financiera	342	277
Educación	150	128
Agricultura	135	126
Explotación de minas y canteras	32	37
Suministro de electricidad, gas y agua	28	21
Pesca	3	8
Administración pública y defensa	6	4
Otros	3	11
Total	13.917	12.678

Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2007-2008.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

En la tabla No. 1 se pueden observar las actividades a las que se dedicaban las empresas liquidadas; de acuerdo con el observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá, de las firmas que se liquidaron, el 51% no sobrepasó los 3 años de funcionamiento, el 27% no alcanzó los 7 años, el 21% alcanzó los 17 años y tan solo el 1% superó este registro.⁷

Lo anterior se debe, por un lado, a problemas de gestión derivados de: la mala administración del endeudamiento, la escasa liquidez, el desconocimiento de la situación financiera de la empresa que se causa debido a la informalidad con la que se lleva la información contable, los pocos controles internos y los vacíos estructurales en su administración; además, la falta de conocimiento de los empresarios sobre: la gestión de las empresas y los negocios, la competencia, los clientes, los proveedores y las estrategias de mercadeo. Por otro lado se encuentran los problemas de mercado derivados de la baja rentabilidad, la caída en las ventas, el contrabando, la competencia desleal, y la crisis económica. Por lo

* La mortalidad de las organizaciones no guarda similitud alguna con la mortalidad de las personas ya que alcanza hasta al 25 % en el primer año y al 35 % hasta antes de fin del segundo año.

⁷ Dinámica de la liquidación y creación de empresas en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Pág. 22.

tanto, se hace latente la necesidad de acompañar a estas empresas con asesorías en estrategias de tipo comercial, corporativo y financiero.

La prestación de servicios de consultoría y asesoría financiera especializada a las **PYMES** del sector Autopartes, busca: i) Generar un cambio cultural en la idiosincrasia empresarial propia de estas unidades, ii) Crear y consolidar procesos y mecanismos de control para gestionar los diferentes problemas que se presentan en el día a día de las operaciones. iii) Contribuir en los procesos de análisis financiero, planeación y gestión del riesgo, elementos imprescindibles para una óptima toma de decisiones. Un acompañamiento empresarial que contribuya a la reducción de aquellos rezagos de informalidad, en lo referente al manejo financiero y administrativo, tan característicos de estas empresas según se desprende de estudios realizados por instituciones que monitorean la actividad empresarial de estas unidades, y que les cierra el acceso a fuentes de financiación, por lo cual incurren en altos costos de apalancamiento. Adicionalmente, la reflexión que subyace este trabajo, es sobre una característica muy mencionada pero poco abordada en profundidad; la importancia de mantener estándares de gestión necesarios, independientemente del tamaño de las empresas, lo cual significaría reconfigurar la percepción colectiva que de la **PYME** se tiene en la economía.

Este trabajo, se erige en la necesidad de identificar una oportunidad de negocio en un mercado donde la demanda es notoria, a pesar de los elementos anteriormente mencionados, y la oferta escasa. Una oportunidad de negocio que beneficie a los pequeños y medianos empresarios en los procesos inherentes a su planeación financiera, que cobra mayor sentido en los actuales momentos de crisis económica y que, articulada con los planes sectoriales económicos, la legislación vigente y los propósitos fundamentales de los gobiernos, brinde una solución para optimizar el uso de los recursos financieros, humanos, técnicos y físicos de las

empresas.⁸ Cabe recordar que de la eficiencia de esta gestión depende la aceleración de la recuperación económica del país.

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

La administración financiera, definida como “*la aplicación del método administrativo a la función financiera*” (Osorio 1989), se constituye como el proceso organizacional que articula el sistema administrativo y el subsistema financiero de tal forma que su sincronía garantiza la eficiencia y eficacia del proceso administrativo, en la medida en que traduce la inspiración propia de la organización en cifras y resultados visibles, tangibles y reales, que en últimas son los mejores referentes, aunque no los únicos, para determinar el verdadero valor de la empresa. Esta función administrativa, amplia, delicada y prospectiva, que hace uso de los insumos de información de todos los subsistemas organizacionales, es la fuente de identificación de oportunidades de mejora en los procesos internos dados en la organización y la mejor manera de conectarla con el medio ambiente en el cual se desarrolla. Queda claro que una organización que desconozca las señales emitidas por el macro, mezo y micro-entorno, está sentenciada a su desaparición.

Es por esto que las organizaciones que están supeditadas a los bruscos movimientos del entorno, a la delicada sensibilidad del mercado, y a la nueva pero no menos importante legitimación social de su existencia, llámese Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no pueden desestimar y menos carecer, de la gestión administrativa en todos sus componentes y su articulación en las actividades que guían el día a día de sus operaciones. Con mayor razón las pequeñas y medianas empresas, y más aun, las microempresas; por cuanto su

⁸ En concordancia con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el cual incorpora políticas de apoyo y Estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las PYMES, para alcanzar la transformación productiva incorporando innovación en la producción de bienes y servicios. Lo anterior con el fin de cumplir con los estándares propuestos en los objetivos económicos sectoriales y la meta visión 2019.

supervivencia en un entorno hostil e incierto, está directamente relacionada con la innovación y la aplicación de estrategias que les permitan enfrentar las adversidades del entorno; pareciera que la estrategia debiera adquirir más importancia, aunque menos magnitud, en este tipo de organizaciones.

Una eficiente gestión financiera, traducida en la óptima toma de decisiones, en la correcta interpretación de las señales del mercado, en el uso eficiente de los recursos disponibles y en la elaboración de estrategias que minimicen los efectos negativos de las fuerzas no controlables, se edifica sobre tres pilares fundamentales:

- ✚ Sana cultura financiera.
- ✚ Aprendizaje organizacional en todos los ámbitos, en especial el financiero.
- ✚ Uso de un sistema de información que sea el soporte para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa.

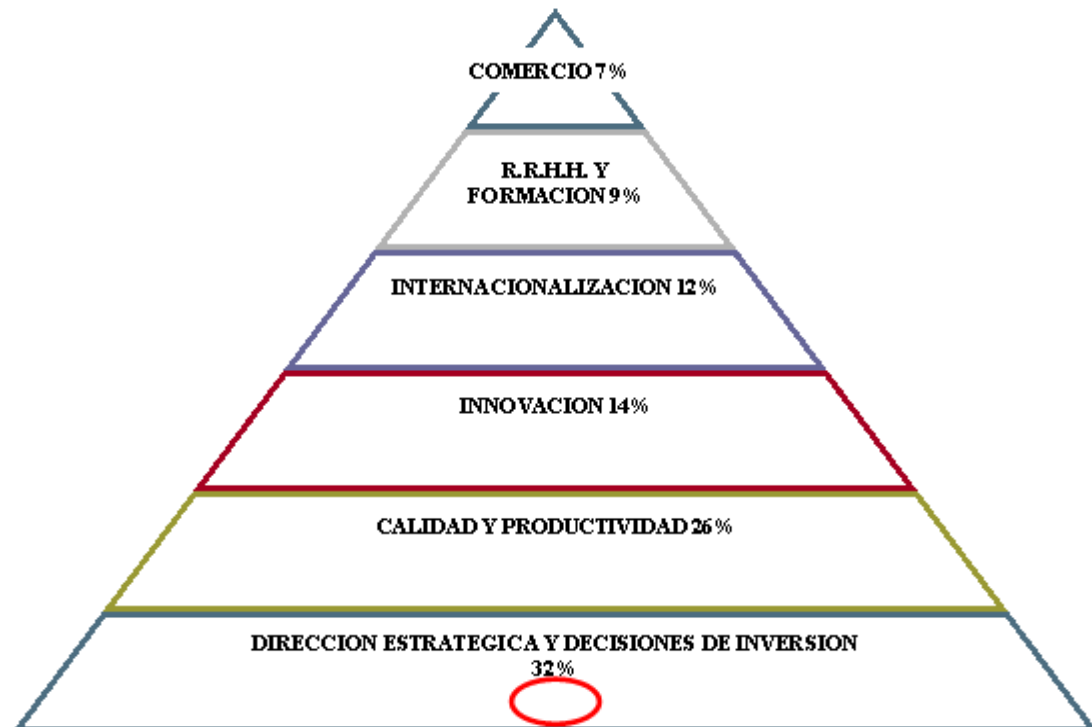
De lo anterior puede concluirse que en la medida en que las **PYMES** cuenten con la estructura necesaria para adelantar estos procesos, los indicadores de productividad, eficiencia, eficacia, competitividad y desempeño, mejorarán, por cuanto es clara la correlación que se teje entre la toma de decisiones óptimas y los flujos de efectivo que se registran en las empresas.

En el estudio de factores de competitividad de las microempresas y las pequeñas empresas (2005), se categorizan los procesos que propician el éxito en el desempeño empresarial, y cabe destacar que la dirección estratégica, vinculada con las decisiones de inversión, cuyo principal insumo es el análisis financiero integral, ocupa el primer lugar.⁹ (Ver figura 1)

⁹ Universidad de los ANDES

La gestión financiera en la empresa es un “*flujo continuo de decisiones y cada mejora, por pequeña que sea, puede fortalecer significativamente el desempeño general de la empresa*”.¹⁰

Figura 1 Factores de competitividad de las Mypes



Fuente: Los autores con base en el mencionado estudio

Ahora procederemos a indagar por el desarrollo histórico de la investigación sobre estas firmas, frente a sus características, desempeño y desafíos, tanto a nivel nacional como internacional.

10 El tiempo. Separata especial: Guía del Exportador. La gestión financiera: el productivo uso de los recursos empresariales. Agosto de 2008. Pág. 2

3. MARCO TEÒRICO

3.1 DESARROLLO HISTÒRICO

Pese a que no se ha podido establecer el origen real de la pequeña y mediana empresa (**PYME**), no cabe duda que su desarrollo y evolución comparten el mismo origen, aunque no el mismo ritmo, del sistema capitalista, el cual propició el surgimiento de estas unidades económicas, impulsadas por el egoísmo natural del hombre de obtener una ganancia; no obstante estos agentes no siempre han gozado de aceptación y reconocimiento, debido principalmente a la concepción de nimiedad que ha recaído sobre sus cimientes. En el mundo académico moderno, realmente no hay un consenso general sobre la definición de **PYME**, y en las legislaciones que regulan la materia no hay uniformidad sobre las características que las deben distinguir.

A continuación se presenta el desarrollo histórico de las principales consideraciones que se han hecho respecto al tamaño y las características de la firma, lo cual ha de considerarse como la aproximación conceptual al origen de la **PYME**, por cuanto del reconocimiento de sus ventajas se desprende la valoración que hacen las ciencias sociales sobre esta.

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”*.¹¹

11 Mill, J.S. principios de economía política. Pág. 148. 1848

Un siglo más tarde, la escuela de pensamiento neoclásica, discutiría sobre las ventajas del tamaño de la empresa.¹²

Las capacidades de especialización, simplificación, flexibilización y apalancamiento, fueron observaciones que recogieron Marshall (1899) y Veblen (principios del siglo XX) (citados en Cuevas)¹³, quienes estimaron que las empresas pequeñas no podían sobrevivir dada la dinámica del mercado; pero a su vez, se refirieron a la significativa ventaja que tenían estas últimas frente a las empresas que alcanzaban en un momento dado un “*nivel de ineficiencia relativa*”¹⁴, por otro lado, la concepción marshalliana no tardó en reconocer que el proceso económico “*promuevenuevas posibilidades mediante las cuales un hombre de pequeños medios.....puede abrirse camino para convertirse en un líder de la industria*”.¹⁵ Las teorías neoclásicas (Singh, Whittington y Penrose) dan especial énfasis a consideraciones tecnológicas, como la escala Mínima Eficiente, para explicar los tamaños de las empresas, mientras que las teorías de las bases de conocimiento (Arrow) explican el crecimiento empresarial como resultado de la aplicación del conocimiento originado tanto por el personal como por la rutina. Mueller (1972) explica el proceso evolutivo de las empresas como un reflejo de la naturaleza de los ciclos de vida de los productos, sin dejar de lado que los estudios más recientes le han abonado a la calidad del gobierno corporativo el efecto más significativo en el crecimiento empresarial. El premio Nóbel de economía Ghemawat y Nalebuff (1985) demostraron que las firmas pequeñas son más capaces de sobrevivir temporadas de demanda baja de mejor manera que las firmas grandes cuando estas tienen costos comparables, no obstante, donde las economías de escala son importantes, el diseño de las firmas pequeñas

12 Cuevas, Homero. La empresa y los empresarios en la teoría económica. Pág. 21. 2008

13 Ibídem Cuevas, Homero. Pág. 52

14 “[esto debido] a la estandarización de los insumos y la maquinaria para mercados masivos....., al gradual empobrecimiento de las economías adicionales de administración de manera inversa al crecimiento de la empresa..... y por que una compañía cuyo capital es casi en su totalidad propiedad del público debe en su mayor parte ceñirse mas bien estrictamente a la rutina”. Ibídem Pág. 54

15 Ibídem Pág. 57

contribuye a su salida. Por otro lado Porter (1991) describe, con la teoría del entorno empresarial, cómo el crecimiento de una empresa está supeditado al entorno en el que se encuentra, coincidiendo con Marshall.

De lo anterior, queda claro que, si bien la teoría económica no ha desamparado el desarrollo y las características especiales de las **PYMES**, no ha contribuido significativamente a la ponderación de la importancia de las empresas pequeñas y medianas, por considerar el crecimiento económico como un resultado exclusivo del juego de oferta y demanda, y es por esto que:

“Una mejor comprensión del papel que desempeñan como unidades productivas en la economía ayudará a construir una teoría económica que tome en cuenta no solo la dinámica de las estructuras, sino las estrategias que deben generarse para consolidarse como motor de crecimiento industrial y el aprovechamiento sistémico de las oportunidades que la territorialidad ofrece”¹⁶

Respecto al análisis sobre los sistemas de gestión financiera, en las empresas, son pocos los estudios que comprenden o por lo menos, mencionan el papel de los sistemas contables en el balance del poder, Myers (1998), hace énfasis en las implicaciones financieras de un sistema de monitoría delegada.¹⁷

En la siguiente sección se mencionan los principales estudios y las reflexiones que abordan la realidad de las **PYMES** en el ámbito internacional y el nacional.

3.2 EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Pese a la significativa importancia derivada de las consideraciones anteriores, los estudios adelantados sobre las **PYMES** son generales, pocos y confusos, *“la diversidad de definiciones y caracterizaciones cuantitativas de las **PYMES** dificulta hacer un seguimiento que permita diseñar y analizar la efectividad de las políticas*

16 Cardona A., Marleny. La dinámica industrial, crecimiento económico y PYMES. Pág. 4. 2005

17 Op. Cit. . Cuevas. Pág. 142

de fomento sectoriales".¹⁸ Y en contraposición a esta dificultad se han creado instituciones que monitorean la realidad de estas unidades; es tal el caso del Observatorio Europeo de la **PYME**, el Directorio central de empresas (DIRCE) en España y Fondomicro en República Dominicana.

Las evidencias que existen de la contribución que hacen estas unidades económicas a la dinámica macroeconómica han sido abordadas por varios autores; de manera especial, frente a la participación en la generación de empleo, a la producción y al valor agregado, Garofoli (1983), Parra (1984), Phillips (1993), Kantis (1996), Szarka (1996), González (2004), (citados en Cardona), son algunos de los que han identificado estos factores como decisivos para el crecimiento económico de los países.¹⁹

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.

Castell (1999) enmarca el proceso evolutivo de las **PYMES** dentro de la globalización, mencionando el carácter transitivo de las prácticas económicas; es decir, el autoempleo, la flexibilización, la subcontratación y la tendencia a laborar en condiciones de temporalidad.²⁰

Consideraciones sobre el rezago de las grandes empresas frente a las **PYMES**, específicamente en los elementos antes mencionados, encontramos en los estudios de Brune y Belzunegui (2000).²¹ Stumpo y Pérez (2000) después de

18 Hernández, Sergio. Citado en "El gran libro de las PYMES". Pág. 22. 2005

19 Op. Cit. Cardona A. Pág. 3. 2005

20 Castells, Manuel. "Globalización, sociedad y política en la era de la información". Ponencia presentada en la Universidad Nacional de Colombia. 1999

21 Brunet, Ignasi y Belzunegui, Ángel. "Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global". 2000

realizar un estudio comparativo, sobre las variables de producción, empleo y productividad, de estas unidades económicas, para identificar el impacto en las mismas de las políticas de apertura de mercados aplicadas en la mayoría de los países de América latina, concluyen: “*que tan solo las **PYMES** manufactureras se comportan como actores activos del crecimiento económico..... [no obstante]... la formulación de políticas públicas que estimulan el desarrollo de estas han tenido poco impacto en la economía*”.²²

Con respecto al apoyo estatal hacia estas unidades económicas Pfefferman (2001) hace referencia a la deficiencia de las políticas poco acertadas, por demás inconvenientes, tomadas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo las que comienzan a operar. La vulnerabilidad de estas, frente a los problemas que deben enfrentar desde su creación, se amplía por el entorno político poco propicio para su desarrollo y/o por el desconocimiento que tienen los empresarios al respecto. Lo anterior explicaría el porqué, para las pequeñas empresas, la única salida sea la informalidad.

Berry (2002) destaca una de las ventajas de las **PYMES**, la cual consiste en que cualquiera que sea la industria, estas empresas hacen uso más intensivo de mano de obra que las empresas mayores, de tal modo que su presencia eleva la demanda total de mano de obra en comparación con las grandes empresas.

Beck, Demirguc-Kunt y Levien (2003) concluyen, sobre un estudio empírico realizado en 76 países del mundo, que un amplio número de **PYMES** manufactureras constituye una característica fundamental de economías con una importante dinámica de crecimiento.

En América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del observatorio Mipyme, ha realizado algunos estudios (2003) sobre el papel

22 Stumpo Giovanni; Peres Wilson. "Pequeñas y medianas empresas manufactureras en Latinoamérica bajo el nuevo modelo económico" World Development. Vol. 28 #9. 2000

económico y el desempeño de las **PYMES** latinoamericanas, encontrándose con el mismo obstáculo de estudios similares; la información es: “*frecuentemente de baja calidad, de frecuencia irregular y difícil de comparar entre países o entre regiones*”.²³

Valencia (2005), señala las siete crisis de las pequeñas y medianas empresas (Ver anexo 2), entre las cuales, la crisis de liquidez y la crisis de financiamiento, sobresalen debido a la identificación de su causa común: deficiente administración financiera. Romero Luna (2006) coincide en cuanto al sesgo informativo que padecen las investigaciones sobre las **PYMES**; las limitaciones de la información no permiten establecer la correlación entre los efectos económicos de la actividad empresarial y el producto y la renta agregados.²⁴

Algunos estudios y análisis concernientes al crecimiento, la dinámica y el éxito de los “*small Business*”, como se les conoce en los países del norte de América, se han elaborado en los Estados Unidos en años recientes, bajo el amparo de la teoría económica, como la Ley de Gibrat, y otros referentes al ciclo de vida de estas unidades económicas.²⁵ Headd (2007) indica, según un estudio realizado entre 1992 y 2002 sobre firmas en E.E.U.U., que el período de vida promedio para estas firmas es de 10 años.

Por otro lado, el Monitor global de emprendimiento (GEM)*, liderado por un consorcio internacional, que monitorea la naciente actividad empresarial en 42

23 PORTAFOLIO, EL TIEMPO. “El gran libro de las PYMES”. Pág. 23. 2005

24 Romero Luna, Isidoro (2006). “La PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento”. Problemas de Desarrollo en Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 37.No 146

25 La ley de Gibrat afirma que la tasa de crecimiento de una firma es independiente del tamaño de la misma. “Gibrat’s Law states that firm growth rate is independent of firm size.” Small Business Growth: Searching for Stylized Facts. Pág. 6

* En 1999, se crea el proyecto de investigación The Global Entrepreneurship Monitor –GEM-, liderado por el Babson College, con el apoyo de la London Business School. Inició con el estudio de 10 países, hasta llegar a 42 en el 2007. Actualmente, ya son 79 universidades o centros de investigación y cerca de 220 personas, entre investigadores y personal de apoyo, las involucradas en la realización del estudio GEM, el cual, Hoy en día, es la más grande red de colaboración intelectual y de investigación en el mundo enfocada al tema de creación de empresas.

países, uno de ellos Colombia, ha realizado dos investigaciones y presentado igual número de reportes sobre la caracterización de la actividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas colombianas; potenciales focos dinamizadores con los que se cuenta. En el último informe publicado (2007) se indica que: “*en los países de menor PIB per cápita [como Colombia], la economía se caracteriza porque abundan las empresas pequeñas*”, además destaca la evolución positiva y favorable de la actividad del empresario, a pesar de que esta no responda tanto a la oportunidad de negocio como a la necesidad.²⁶ Feinberg (2008) analiza en determinados períodos de tiempo las relaciones que se pueden establecer entre la salida de las “*small bussines*” y la competencia internacional, la tasa de cambio y las economías de escala.²⁷

3.3 EXPERIENCIA NACIONAL

Sobre los estudios colombianos que se han adelantado con respecto a las características y el estado del arte de las **PYMES**, es importante anotar que son liderados por algunas instituciones, de carácter gremial y estatal, que monitorean su desempeño y comportamiento; no obstante, la información que se encuentra es desactualizada, incompleta, y está sesgada hacia algunos sectores económicos.

El comportamiento de las principales variables a nivel financiero de las empresas es abordado por los estudios de Beltrán (1996) quien se concentra en los primeros años de la apertura económica, Zerda (1998) que elabora un estudio anterior a la apertura, Rodríguez (2003) y Cardona (2005), quienes se concentran sobre los recientes aspectos más relevantes de los retos y desafíos que enfrentan tanto a nivel asociativo, como político y empresarial; pues aunque estas unidades, que no

26 GEM Colombia. Reporte de resultados. 2007. Pág. 21

27 “that international pressures, in the form of import-share weighted exchange rate appreciation, seem to lead to increased rates of exit among the smallest manufacturing firms”. The Impact of International Competition on Small-Firm Exit in U.S. Manufacturing. Feinberg M., Robert. 2008. Pág. 17

son exclusivas de la “nueva economía”*, representan un significativo estandarte de la misma y se caracterizan por buscar el desarrollo de actividades económicas privadas, en el contexto colombiano, adolecen del necesario carácter de asociatividad del que se debería disponer para potenciar la competitividad de la industria.

Esto último se esboza de manera más detallada en el estudio adelantado por Rodríguez (2003), en colaboración con la fundación para el desarrollo sostenible (FUNDES).²⁸ El anterior estudio se amplió en lo referente al apoyo institucional, el acceso a fuentes de financiación, y en la identificación de los principales obstáculos para la competitividad de las **PYMES**. Sobre su significativa importancia por la incidencia en la realidad económica del país, Arbeláez, Zuleta y Velasco (2003) realizan, una descripción y análisis de la misma, entre el período 1995-2001, indagando por los indicadores de las variables económicas sectoriales y nacionales.

Paredes (2003) describe la relación entre las políticas públicas adoptadas por el estado colombiano y los modelos de desarrollo económico registrados en periodos históricos recientes, aunque no demuestra el efecto de los comportamientos antes mencionados. Sobre los principales obstáculos de las **PYMES** colombianas, el estudio de Cardona, Cano, Ramírez y Gutiérrez, (2003), es generoso con la caracterización de las **PYMES**, por cuanto realizan un diagnóstico desde lo tecnológico, lo financiero y la institucionalidad, identificando la problemática sistémica de las mismas, las consecuencias de su tamaño y resaltan que *“la lógica de las firmas grandes no explica la lógica de las pequeñas, que tienen un peso*

* El término Nueva economía fue acuñado por el economista Brian Arthur a finales de los años 90, aunque fue popularizado principalmente por Kevin Kelly, el editor de la revista "Wired". Es un término utilizado para describir la evolución, en los Estados Unidos y otros países desarrollados, de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y en parte a la globalización económica. Y está enmarcado en un estado de crecimiento constante y permanente, de desempleo bajo e inmune a los ciclos macroeconómicos de auge y depresión. www.es.wikipedia.org [Tomado en línea el día 1 de abril de 2009]

²⁸ Rodríguez, Astrid G. La realidad de la PYME Colombiana. Pág. 104. 2003

*importante en la generación de empleo, de ingreso y en la difusión territorial del crecimiento económico”.*²⁹

Respecto a la cultura empresarial predominante en las **PYMES**, se pronuncia Cardona (2005) en el estudio titulado: “La realidad de las **PYMES** colombianas”; en cuyas conclusiones expresa “...*que [se] exige incorporar a las políticas sectoriales un componente social y no solo de rentabilidad del capital*”.³⁰

Para explicar de forma más detallada la compleja realidad que bordea el panorama informal reinante sobre las pequeñas y medianas empresas de Colombia, Misas (2005) sugiere que las variables relacionadas con la carga impositiva, fueron los factores que más explicaron el incremento de la actividad informal en la década de los noventa, mientras que las variables relacionadas con la regulación laboral están asociadas al aumento a partir del año 2000.³¹ Cárdenas (2005) aporta nueva evidencia que confirma los resultados obtenidos en los estudios anteriores y afirma: “*La complejidad del código tributario y las elevadas tasas de tributación efectiva actúan como barrera de entrada de las pequeñas empresas*”³² y a continuación indica que: “*la informalidad tiene un efecto negativo en algunas variables de desempeño de las firmas, tales como utilidad, rentabilidad del activo e inversión en activos, entre otras [de diferente orden]*”.³³

En el año 2006 se adelantó una investigación auspiciada por la casa editorial El Tiempo, la empresa de Teléfonos de Bogotá (ETB), y otras instituciones, de carácter descriptivo. Este se configura como el último estudio con un alto nivel de confiabilidad y accesibilidad, en la medida en que la información, que sobre las

29 Óp. Cit. Cardona. Pág. 267. 2003

30 Cardona A., Marleny. “Tecnología, organización y políticas”. Pág. 267. 2003

31 Misas, Martha. Arango, Carlos y López, Enrique. “Economía subterránea en Colombia 1976-2003: Una medición a partir de la demanda de efectivo”. Borradores de Economía, Banco de la República. (2005)

32 Cárdenas, Mauricio. Mejía, Carolina. “Informalidad en Colombia: Nueva evidencia”. Pág. 21. 2007

33 *Ibidem* Pág. 35

PYMES colombianas, existe en las bases de datos y de información consultadas, guarda un rezago temporal, presenta datos poco confiables o son de difícil acceso.

Dicho estudio es presentado por sectores y subsectores de la economía; mención especial merece la salvedad que hace respecto a la información recopilada, en el sentido de que la falta de organización, y el incierto modo de registrar sus flujos y demás movimientos, representa información fragmentada, escasa e irregular.³⁴ Por otro lado, reclama la necesaria y decidida voluntad del mundo académico para que se aborden, como temas de investigación, las características de las empresas, sus empresarios, la innovación, la financiación y la planeación apropiadas para las **PYMES**, por cuanto los estudios realizados sobre estas unidades de negocio, han adolecido de la presentación de alternativas o mecanismos para mejorar la situación de las mismas. El estudio “*Perspectivas de las PYMES en Colombia y Latinoamérica*” (2008), realizado por Visa y Nielsen Company, menciona algunas debilidades de las **PYMES** que deben aprovecharse como oportunidades de negocio: estas deben incrementar los esfuerzos para separar los gastos personales de los de la empresa.³⁵

Finalmente, el estudio auspiciado por el Banco Mundial “Doing Business” (2009) informa sobre las mejoras registradas con respecto a algunas variables que inciden en la disminución de la informalidad del sector*, se ha avanzado de manera importante en la simplificación de los trámites asociados a la puesta en marcha de nuevos negocios, los costos como porcentaje del ingreso per cápita, se han reducido cerca de 9 puntos porcentuales y reconoce determinadas fuerzas que limitan el desarrollo de las **PYMES**.³⁶

34 Op. Cit. PORTAFOLIO, EL TIEMPO. 2005

35 Cambio. Especial PYMES. Numero 819. 2008

* En relación con las dimensiones de la informalidad presente entre estas firmas, algunos estudios adelantados indican que en Colombia el peso de la economía informal como proporción del PIB es del orden del 40%.

36 Doing Business es un informe anual del Banco Mundial que calcula indicadores para medir la regulación de la actividad empresarial y la protección de los derechos de propiedad en 175 países, cada uno representado por la ciudad con mayor

En la siguiente sección, en principio, se abordará la realidad de las **PYMES** colombianas, su marco normativo, y el panorama económico interno y externo, para, posteriormente, concentrarnos en las firmas del sector autopartes, su caracterización, dinámica y desempeño más reciente y finalmente describir la realidad de las empresas de consultoría en Colombia.

población. En el caso de Colombia, el ranking muestra la situación de Bogotá y la información se recoge a través de encuestas realizadas a firmas consultoras (abogados, contadores) que realizan éstos trámites.

4. CONTEXTUALIZACION

4.1 LAS PYMES COLOMBIANAS

Los primeros registros de **PYMES** colombianas datan de principios de la década de los sesenta cuando el gobierno nacional mostró interés por estas empresas por ser unidades de producción flexibles y con un componente importante de utilización de mano de obra en muchos sectores de la economía, por lo pronto fueron incorporadas en los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos y en las diversas políticas sectoriales impulsadas.³⁷ No obstante, sería la apertura económica*, a principios de la última década del siglo pasado, la que generaría una mayor dinámica competitiva en el mercado interno, obligando a las empresas nacionales a alterar su estructura, sus procesos, su estrategia y su participación económica, todo esto con el fin de hacer frente a una terrible realidad, que se desprendió del proceso de internacionalización de la economía: evitar la quiebra; proceso que se llevó a cabo de manera abrupta, por cuanto transformó las relaciones de producción, la demanda y la oferta, en la medida en que se empezó a sentir la necesidad de rediseñar un aparato productivo menos incipiente, menos frágil y más acorde con el nuevo panorama económico mundial.

Solo casi diez años después, en el 2000, se sentaron las bases normativas para la promoción y desarrollo de las unidades económicas que de alguna manera respondían a los retos de lo que se ha denominado la “nueva economía”. Esta reconfiguración, enmarcada en el proceso de globalización, se ha caracterizado por el surgimiento de empresas de menor tamaño, las cuales gracias a su flexibilidad y potencialidad en términos de costos laborales y dinámica económica,

37 A mediados de la década de los sesenta se crea el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, la Corporación Financiera Popular y el Fondo para el Desarrollo Tecnológico como un primer impulso a las PYMES.

* La apertura económica, fue la política impulsada durante el gobierno de Cesar Gaviria, con la que se buscó estimular el intercambio de productos con los demás países, eliminando la mayor cantidad posible de barreras con las que las empresas se podían encontrar al momento de comerciar. Es una política de origen neoliberal.

han demostrado tener efectos importantes en los países en vías de desarrollo.³⁸ Se considera que son el semillero donde surgen nuevas oportunidades de negocio para segmentos de población con altos índices de desempleo y bajos de escolaridad, y para pequeños empresarios; elementos que permiten entender la naturaleza de sus relaciones y de su existencia; es decir, demuestran una inverosímil pero comprensible alienación de conceptos administrativos y organizacionales. A pesar de esto, son reconocidas como unidades económicas que canalizan factores de crecimiento y dinamismo dentro de un sistema económico.³⁹

Para el año 2003, entre las Microempresas y las **PYMES** sumaron el 96% de las empresas existentes en Colombia, contribuyendo con un 49.6% del empleo industrial, aportando el 25% del Producto Interno Bruto (PIB), participando con el 25% de las exportaciones totales y el 33% de las exportaciones no tradicionales. En el año 2004, existían en Colombia 151.425 sociedades, 98% de las cuales correspondían a Mypimes; el 71% del total eran microempresas, el 22% pequeñas empresas, el 5% medianas y solamente el 2% se consideraban grandes empresas. No obstante, tan solo aportaban el 33% de las ventas, mientras que las empresas grandes aportaban el 67% de las mismas.* Para el año 2007, las **PYMES** constituían el 44% de las empresas totales en Colombia, pero únicamente representaban el 11% de los \$509 billones que se vendieron en el país.⁴⁰

Según una reciente investigación adelantada por Telefónica-Telecom, cerca del 80% de los puestos de empleo del país, el 37% del PIB y el 31% de las exportaciones no tradicionales, están a cargo de estas unidades económicas; las

38 En países de bajos ingresos, con un PIB por habitante que oscila entre US\$ 100 y US\$ 500, las PYMES representan cerca del 80% de todas las empresas. En países de ingresos medios producen cerca del 70% del PIB y el 95% del empleo total. Aun en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las PYMES comprenden la mayoría de las empresas. Qimiao F., Alberto. ¿Languidecen las políticas que rigen las PYMES?

39 Cardona A., Marleny. La dinámica industrial, crecimiento económico, y PYMES. 2005. Pág. 3

* Según datos suministrados por Confecámaras y el DANE.

40 www.dinero.com [Tomado en línea el día 1 de abril de 2009]

anteriores cifras dan fe de su significativa incidencia en las relaciones y en la realidad económica del país y generan una imagen del impacto macroeconómico de su operación, convirtiéndose en el punto de partida para reconocer los principales retos y desafíos que enfrentan.

4.2 MARCO NORMATIVO

Con la expedición de la ley 590 de 2000, se da uno de los pasos más importantes en la historia reciente, para la exclusión de la marginalidad del panorama económico de las **PYMES**; posteriormente, con la modificación de esta a través de la ley 905 de 2004, el actual marco normativo, se crean instituciones con el objeto de fortalecer la estrategia de impulso a estas, para eliminar las barreras de acceso al financiamiento y desarrollar instrumentos institucionales de apoyo; se dota al empresario de herramientas para hacer frente a la incremental inestabilidad económica y al riesgo inherente del comercio mundial. (Ver anexo 3). Pese a esto, su desarrollo ha sido estéril y poco esperanzador, básicamente, por el bajo interés en operar en esquemas asociativos y la poca iniciativa para explorar las vías que configuran el apoyo gubernamental.⁴¹ (Ver figura 2)

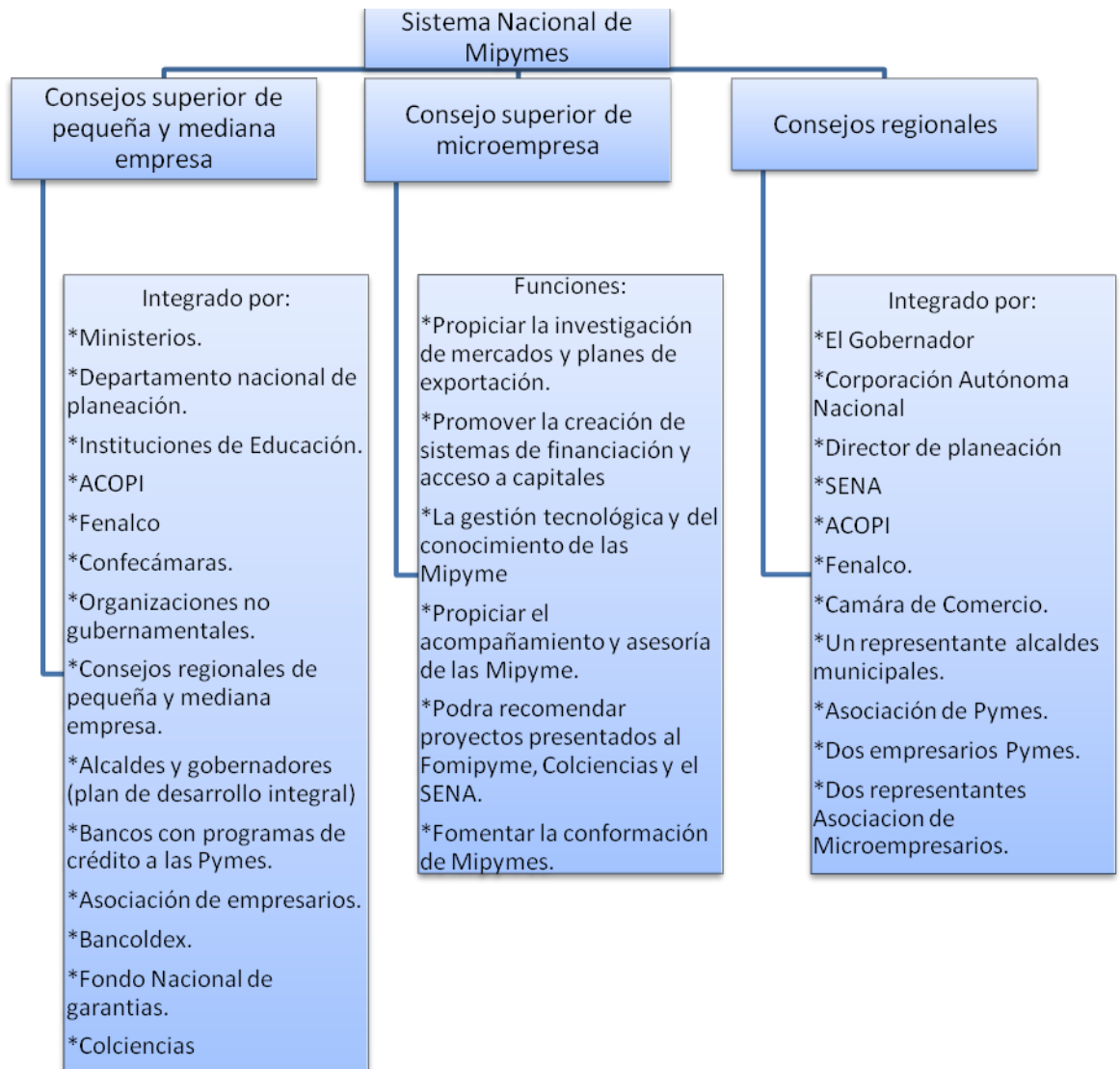
Adicionalmente, las políticas públicas recientes que incorporan a estas firmas son: i) Plan de desarrollo 2002-2006, ii) Plan de desarrollo 2006-2010, iii) Documento visión Colombia 2019, iv) Documento del consejo de política económica y social CONPES Mipyme N. 3484 de 2007, cuyos ejes fundamentales son:

- ✚ Eliminación de las barreras de financiamiento, fortaleciendo instrumentos de apoyo no financiero.
- ✚ Propiciar las condiciones necesarias para el mejoramiento tecnológico y la innovación, con miras a mejorar la posición competitiva de las Mipymes.

41 Rodríguez, Astrid. La realidad de la PYME Colombiana. 2003. Pág. 104

- ✚ Integrar a las Mipymes a la estrategia de internacionalización, consolidándolas como fuentes de generación de ingresos y empleo de calidad.

Figura 2 Esquema del sistema nacional de Mypimes (ley 905 de 2004)



Fuente: Los autores con base en la mencionada ley

Otras reglamentaciones que inciden de manera directa en las **PYMES** colombianas y de manera especial en las empresas del sector autopartes se mencionan en los siguientes cuadros.

Cuadro 1 Normatividad referente a las PYMES

NORMA	SINOPSIS
Ley 344 de 1996 Financiación de proyectos para creación de empresas.	El SENA destinará el 20% de los ingresos recibidos por los aportes de nóminas, para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo, el objetivo es promover la creación y la consolidación de empresas, a través del impulso y apoyo a proyectos calificados y clasificados como de alto contenido de innovación y desarrollo tecnológico.
Decreto 393 de marzo 4 de 2002 – Registro Único Empresarial.	“Por el cual se modifican parcialmente los decretos que reglamentan el funcionamiento del registro de proponentes en las cámaras de comercio y se fijan las tarifas relativas a los registros de proponentes y mercantil.” El valor de matrícula o renovación en el registro público mercantil, se liquidará de acuerdo al monto de los activos.
Decreto 1780 de 2003	“Por el cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes”
Decreto 3078 de septiembre 8 de 2006	“Creado con el objeto de promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las personas de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores”
Ley 1116 del 27 de diciembre de 2006	“Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones”
Ley 1014 de 2006 Creación de empresas	Su objeto principal es fomentar la cultura del emprendimiento, disponer de un conjunto de principios normativos para la creación de empresas, y designar funciones a los entes territoriales.
Decreto 4051 de 2007	Establece beneficios para las Mipymes que inicien proyectos productivos en zonas francas permanentes.
Ley 1150 de 2007	Reforma la contratación con recursos públicos y establece seis importantes modificaciones para ampliar la participación de las Microempresas y las PYMES .
Ley 1231 del 7 de octubre de 2008	Por medio de la cual se establecen reglas de juego claras para el factoring, partiendo del hecho de que de ahora en adelante toda cuenta de cobro o factura por la compraventa de bienes o prestación de servicios se convierte en un título valor.
Decreto 525 del 23 de Febrero de 2009	“Por el cual se permite a las Mipymes hacer el descuento automático del pago de los aportes parafiscales, de tal forma que durante el primer año de existencia paguen el 25%, el segundo el 50%, el tercero el 75% y solo en el cuarto el 100%.

Fuente: Los autores con información consultada en <http://www.mipymes.gov.co>

Cuadro 2 Normatividad referente a las PYMES del sector autopartes

NORMA	SINOPSIS
Decreto 1118 del 1 de junio de 1994	<p>Por el cual se dictan normas en materia de incorporación del material de producción nacional en el ensamble de motocicletas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras mínimas de material nacional. • Deberán cumplir anualmente con un Porcentaje de Integración Nacional (PIN) mínimo del diecisiete por ciento (17%).
Decreto 1250 del 7 de julio de 1998.	<p>Por el cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de ensamble. Las industrias de fabricación o ensamble de vehículos automotores o aviones a que se refieren las partidas 9801 a 9807 del Arancel de Aduanas, deberán solicitar autorización al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</p>
Resolución 0701 del 30 de julio de 2002	<p>Por la cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de transformación o ensamble para autopartes y materias primas contemplada en la Nota Complementaria Nacional en el Capítulo 98 del Arancel de Aduanas.</p>
Resolución 0970 del 22 de octubre de 2002. “	<p>“Por la cual se determina la información que deben suministrar semestral y anualmente las compañías autorizadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la transformación o ensamble de autopartes y materiales para el ensamble de Vehículos”.</p>

Fuente: Los autores con información consultada en <http://www.mipymes.gov.co>

4.3 PANORAMA ECONOMICO NACIONAL DEL SECTOR AUTOPARTES

La industria automotriz es reconocida como un factor dinamizador del desarrollo económico y social del país; según Proexport, Colombia ocupa el quinto lugar en la producción de automóviles. La industria contribuye con cerca del 1% al Producto Interno Bruto (PIB) y su incidencia en la generación de empleo es significativamente alta; cerca de 1.000.000 de puestos de trabajo formales. El sector autopartes emplea aproximadamente unas 26 mil personas, 4 mil por parte de las empresas ensambladoras y el restante en empleos directos e indirectos; su importancia deriva, además, por su encadenamiento con una amplia gama de campos de la actividad económica: química, siderúrgica, metalmecánica, de cauchos y plásticos, eléctrica, textil y vidrios, entre otros, sus aportes a los

procesos de desarrollo, de transferencia y de asimilación de tecnología, y de generación de mano de obra altamente calificada.⁴² El sector Automotriz, está compuesto por cuatro actividades económicas, definidas de la siguiente manera: i) Fabricación de vehículos, ii) Comercialización de Vehículos, iii) Fabricación de piezas y partes y iv) Comercialización de piezas y partes, pero adicionalmente, se incluye la fabricación de carrocería para buses, colectivos y camiones.

El comportamiento del mercado de autopartes, está directamente relacionado con la demanda de automóviles en Colombia y en los países importadores, por lo tanto la correlación es directa y se puede demostrar al analizar el comportamiento de las variables; durante el 2006 el mercado automotor registró un crecimiento en ventas del 32%, frente al año anterior y en el mercado de autopartes, el crecimiento estuvo alrededor del 28%.⁴³ Lo cual se explica por el incremento en la compra de vehículos nacionales e importados, el comportamiento re-valoracionista del peso y el incremento de las exportaciones a los países vecinos. Por otro lado, el índice de concentración industrial del mercado de autopartes es bajo, en la medida en que existe gran cantidad de empresas que participan en el mercado, que satisfacen la demanda interna y externa.⁴⁴ Las empresas de este segmento de la cadena de autopartes, con una significativa presencia de **PYMES**, han logrado reconocimiento importante por la calidad de sus productos, la incorporación de innovaciones y la presencia en nuevos mercados. (Ver anexo 4)

La correlación entre el comportamiento del sector de autopartes y la dinámica del mercado automotriz, tampoco debe desconocer la incidencia que tienen, sobre este último, las políticas locales que pretenden solucionar los problemas de movilidad latentes en las ciudades; en conclusión, la suerte de las **PYMES** del

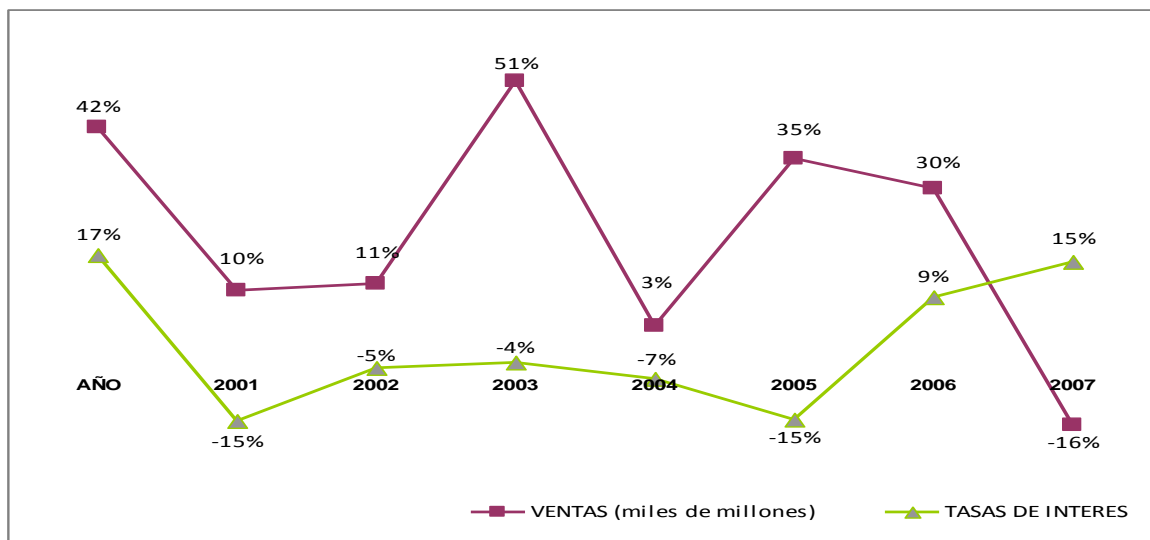
42 Según el DANE

43 "El crecimiento en el comercio de carros, no sólo en Colombia sino en el área andina, sigue creando la necesidad de incrementar el volumen de producción. El fenómeno (...) ha obligado (a Sofasa) a pensar en ampliar su producción y triplicar su capacidad." Camilo Calle. CEO de Sofasa. Citado por Economic & Business Report, 2 de abril de 2007.

44 En Bogotá se concentra un buen número de establecimientos comerciales, de los cuales 1.500 se ubican en el populoso barrio Siete de Agosto. www.asopartes.com [Tomado en línea el 29 de agosto de 2008]

sector, está atada a las disposiciones y proyectos que adelanten los gobiernos locales de turno. Adicionalmente, su desempeño, está ligado a variables económicas como las tasas de interés para crédito de vehículo y de consumo.⁴⁵ (Ver gráfico 2)

Gráfico 2 Comportamiento de las tasa de interés y las ventas del sector



Fuente: Los autores con base en información recopilada

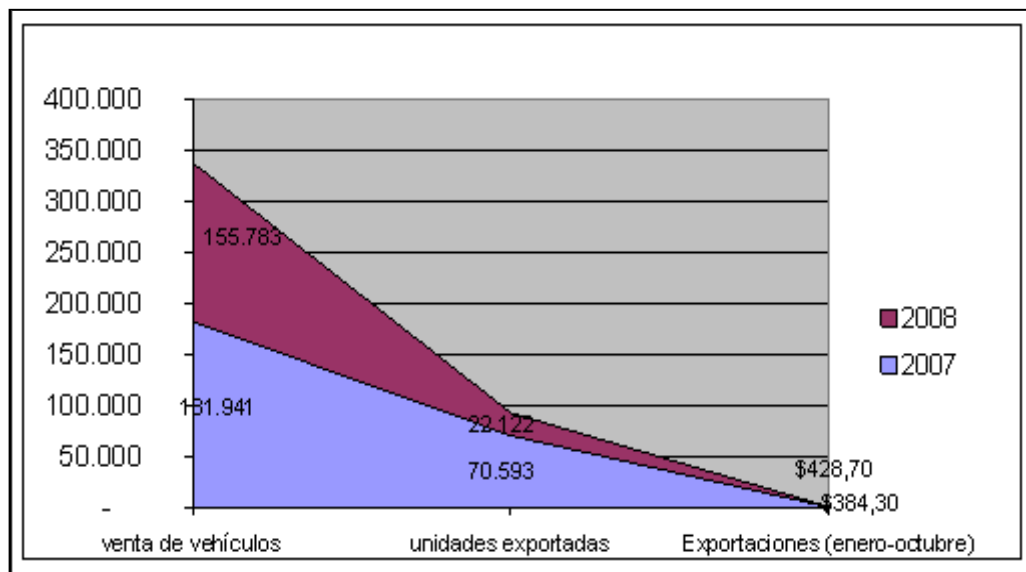
Entre los años 2000-2006, el mercado de autopartes experimentó leves pero constantes ritmos de crecimiento, los cuales se registraron con optimismo en la economía nacional. La complejidad, incertidumbre e inestabilidad del mercado quedó registrada en el momento en que se transformó el panorama, para el año 2006, las autopartes eran un mercado en crecimiento con expectativas nacionales e internacionales; la competencia en el mercado interno, los acuerdos internacionales y la mejora en el servicio al cliente, parecían prever que el sector registraría un significativo crecimiento, no obstante, debido a la crisis internacional y a la incidencia directa de las disposiciones gubernamentales locales, que

45 El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata insistió en que el descenso en la industria es consecuencia, en parte, del aumento en las tasas de interés como resultado de la política antiinflacionaria, que implementó la Junta Directiva del Banco de la República entre abril de 2006 y noviembre de 2008. www.asopates.com [Tomado en línea el día 27 de febrero de 2009].

desestimulan el uso de los vehículos en las ciudades, la realidad que está afrontando la cadena productiva en general, es bien distinta a la pronosticada.⁴⁶

A partir del año 2007 y por los últimos dos años se presentaron situaciones adversas que ralentizaron el ambiente de prosperidad en el sector; la contracción de 3,5 % en la producción de la industria, de 3,6 % en las ventas y de 1.3 % en el empleo, en 2008, tuvo su origen en la pérdida de dinamismo del consumo, las restricciones en el mercado venezolano para los vehículos colombianos y en la estrepitosa caída de la demanda interna que mostró descensos por encima del 10% arrastrando consigo el empleo y todo el entorno social. Como consecuencia de esta caída en las ventas de automóviles en el país, el sector de las autopartes perdió unos 10.000 puestos de trabajo de calidad durante los primeros diez meses del año 2008 y el sector automotor despidió cerca de 2.000.⁴⁷

Gráfico 3 Comportamiento del sector en los últimos dos años



46 Un análisis de la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa), para la Mesa Sectorial de Automotores y Partes coordinada por la Superintendencia de Sociedades, indica que este año la producción de vehículos en Colombia estaría alrededor de 155.783 unidades, una cifra inferior a la registrada en 2007, cuando se vendieron 181.941. En cuanto a las exportaciones, de las 70.593 unidades vendidas el año pasado, en 2008 se pasaría a 22.122. www.acolda.org [Tomado en línea el día 10 de marzo de 2009]

47 www.dinero.com [Tomado en línea el día 29 de octubre de 2008]

El panorama al final del año 2008 no podía ser más deprimente: mayor desempleo, menos crédito, menos capacidad de compra, menos demanda y menos rentabilidad. Durante el mes de enero de 2009, la fabricación de partes y piezas decreció un 12,6%.⁴⁸

Desde Diciembre de 2008 y por los primeros meses del año 2009, el Banco de la República intervino nuevamente las tasas de interés reduciéndolas en 200 puntos básicos lo cual, en teoría, significaría un alivio para mejorar los índices del sector. Adicionalmente, el sector fue seleccionado, entre otros, por el gobierno actual y el sector privado, para participar en el *Plan de transformación productiva de la Economía Colombiana**, realizando una serie de actividades exportadoras ya establecidas para empezar a construir su plan de negocios con miras a convertirse en jugadores de talla mundial*. Lo más llamativo de este proceso, es que es financiado en un 50% por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la otra porción es asumida por el sector.

Por otro lado, el gobierno nacional abrió, a principios del mes de abril (2009), una línea de crédito por 500 mil millones de pesos para compra de carros y electrodomésticos, con recursos de Bancoldex**, especialmente para hacerle frente a las dificultades por las que atravesaba el sector automotriz y frenar el desempleo, impulsando las ventas y facilitando la adquisición de estos bienes. Pese a las medidas tomadas por el gobierno, la activación del sector no ha sido la esperada; debido a la presencia de otros factores, de impacto psicológico, en la

48 DANE. Boletín especial 2009

* Este plan está enmarcado dentro del Plan Estratégico Sectorial, 2009-2010, el cual pretende desarrollar 5 sectores de talla mundial que representen mas de USD 100 millones en ventas anuales cada año y alcancen USD 12.500 millones de Inversión extranjera Directa en el 2010.

* El 15 de enero esos cuatro sectores comenzarán a trabajar, con el apoyo de firmas consultoras, en la elaboración del plan de negocios para lo cual tendrán que identificar cómo está su actividad productiva en el mundo, cuál debe ser el punto de partida en Colombia y hacia dónde deben moverse. www.eltiempo.com [Tomado en línea el día 6 de enero de 2009]

** Los créditos serán otorgados a un plazo de hasta 60 meses con una tasa de interés baja 1,35%, los vehículos no pueden superar los 23 millones de pesos.

motivación de compra de vehículos tales como la disponibilidad de recursos futuros en medio de una crisis prolongada, el sobreendeudamiento existente y la aversión al crédito.⁴⁹

4.4 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

La producción nacional de autopartes se ha fortalecido para cumplir con las necesidades de las ensambladoras y del consumo locales. Según reportes de Asopartes, la industria de autopartes en el país está compuesta en un 45% por productos importados y en un 55% por bienes manufacturados. La dinámica observada en el gráfico 4 está en concordancia con el fuerte ritmo de crecimiento de las ventas externas del sector durante el período comprendido entre el 2002-2006, las cuales se incrementaron en un 126%.

Gráfico 4 Balanza comercial del sector



Fuente: Proexport - Colombia

En los dos últimos años, como ya se mencionó, tanto el sector como la industria, mostraron variaciones negativas en los indicadores de comercio internacional; las exportaciones realizadas en el mes de enero de los dos últimos años (2008-2009), mostraron disminuciones del 49% y del 11% respectivamente. Mientras que las importaciones, en igual período, mostraron un incremento de 2% (2008) y una

49 "Los consumidores no la aprovechan [la línea de crédito] porque existe temor por la recesión mundial y la cada día más preocupante desaceleración económica colombiana". Cambio: El salvavidas. Marzo 2009.

disminución de 36 % (2009). Es importante destacar la ambigüedad de los efectos de la tasa de cambio, los aranceles y los trámites aduaneros, por cuanto su dinámica alcista o decreciente favorece a los exportadores y/o importadores, según sea el caso.⁵⁰

4.5 ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES

Los tratados comerciales suscritos con otros países han ampliado el mercado y las oportunidades de negocio, sin embargo, no todo ha sido en beneficio de los productores colombianos, según ACOLFA, el acuerdo del grupo de los G-3 no cumple ni cumplió con el beneficio de la doble vía en donde las naciones involucradas, inicialmente Colombia, México y Venezuela, colocarían sus productos de la industria automotriz en términos de igualdad, sin ir en detrimento de la unilateralidad, como acontece hoy en día con la producción mexicana.⁵¹ En la actualidad, el país tiene acceso preferencial a Estados Unidos, la Unión Europea, la Comunidad Andina de Naciones (Perú, Ecuador, Bolivia), MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay), Chile y Venezuela; y se espera que en los próximos años entren en vigencia acuerdos comerciales con los países del Triángulo Norte de Centroamérica (Honduras, Guatemala, El Salvador), la Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Suiza, Islandia, Liechtenstein) y Canadá. Otros acuerdos comerciales se encuentran relacionados en el anexo 5.

En los últimos años, Venezuela y Ecuador se han convertido en los principales destinos de las exportaciones de vehículos y autopartes, por ende el comportamiento de las mismas resulta sensiblemente afectado por las políticas comerciales y económicas que regulan estos mercados.

50 El 89% de las PYMES señala el tipo de cambio como la principal restricción a su desarrollo exportador; en segundo lugar están precios, trámites de aduana y el 45% señala a la elevada carga tributaria; y en tercer lugar vuelve a aparecer la financiación como limitante, esta vez asociado a la tasa de interés, y las barreras para arancelarias e inestabilidad económica y política. Moori K., Virginia. "Perfil de PYMES exportadoras exitosas en Colombia"

51 Entre 2006 y 2007 las exportaciones colombianas de autopartes crecieron 44%, pasando de U\$ 350 Millones a U\$ 504 millones; en la actualidad está supliendo a países como Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.

Los conflictos políticos presentados en los últimos meses (2008-2009) por las difíciles relaciones diplomáticas con los países vecinos han derivado en problemas cuyas consecuencias inciden en los mercados de automóviles y autopartes, el clima de buenos negocios que reinaba, por lo menos a principios del año 2008, se transformó en una dramática situación ante la restricción de importaciones desde Venezuela, sumada a la desaceleración de la economía nacional, lo anterior generó un efecto directo en las ventas de ambos mercados, al pasar la cuota exportadora de 55.000 unidades en el 2007 a poco más de 20.000 en el 2008.⁵²

Este panorama opaca los acuerdos y/o convenios comerciales suscritos con el fin de adoptar políticas comunitarias para potencializar la producción interna y maximizar el consumo externo.*

Tabla 2 Volumen de importaciones en la zona franca de Bogotá

IMPORTACION DE AUTOPARTES	
AÑO	US\$FOB
2003	140.314.590
2004	284.343.961
2005	365.504.318

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por ASOPARTES

Por otro lado, el aprovechamiento de la zona franca** de la ciudad de Bogotá, por cuanto las empresas exportadoras de autopartes dirigen una fracción de su producción a estas zonas para su posterior re-exportación, se ha incrementado en los últimos años. Esto alimentado por los beneficios que representa el uso de las zonas como: la tarifa especial del 15% en materia de impuesto sobre la renta para

52 Colombia ha representado cerca del 11% del mercado venezolano de vehículos. Tomado de www.dinero.com. [Consultado en línea el día 16 de abril de 2009]

* El Convenio de Complementación Industrial en el Sector Automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela entró en vigencia el 1 de enero del año 2000 por un período prorrogable de diez años y ha contribuido a incrementar el comercio con los países.

** La zona franca se define como el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y servicios bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Estatuto Aduanero Tributario. Sección V capítulo I. Actualmente el 75% de las empresas de las zonas francas son PYMES.

personas jurídicas, exención, para los usuarios de las zonas, en la obligación de pagar el impuesto de renta y sobre las ventas de los bienes adquiridos, derecho a solicitar devolución de los IVA'S incurridos para las ventas efectuadas, compras colectivas, almacenamiento sin impuesto, la no causación de tributos aduaneros en las importaciones a la zona franca y la posibilidad de exportar hacia países o hacia el interior, aprovechando los acuerdos comerciales vigentes ya mencionados. Es claro que el régimen franco brinda mecanismos que permiten mejorar la eficiencia y competitividad de las Mipymes.

Mención especial merece el instrumento incorporado por el gobierno Colombiano, a principios del año 2008, cuando dispuso de ayudas para los exportadores del sector de autopartes, entre otros, mediante el reconocimiento de Certificados De Reembolso Tributario (CERT)* con una tasa del 4% para todo el sector industrial, pero que no fue aplicable a las exportaciones destinadas a Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela, Panamá, Aruba, Bonaire y Curazao. Los CERT caducarán el 31 de diciembre de 2009 y es sólo dentro de este término que se podrán negociar libremente o utilizar para el pago de impuestos.

Por otro lado, es necesario mitigar la reducción de los actuales mercados extranjeros, con la firma de acuerdos comerciales que, por un lado, garanticen la protección de la cuota exportadora, de las disminuciones de la misma, y por otro, se incorporé un período mínimo de desgravación para los productos automotores sensibles, a fin de que la industria local tenga el tiempo necesario para colocarse en condiciones de competitividad con otros países que tienen ventajas competitivas y comparativas significativas.

Para las operaciones de transformación y ensamble de autopartes, las figuras de Depósitos Habilitados para Transformación o Ensamble (DHTE) de bienes finales

* El Cert fue creado como un instrumento flexible de apoyo a las exportaciones mediante la devolución de sumas equivalentes a una porción de los impuestos indirectos pagados por el exportador.

establecidos en el Convenio Automotor Andino, representan las siguientes ventajas:

- ✚ 0% de gravamen arancelario para las partes, materias primas y materiales que ingresan.
- ✚ 0% de gravamen arancelario para la importación a los países miembros del Convenio Automotor Andino para los vehículos producidos o ensamblados, así como las autopartes y materiales producidos en dichos depósitos que cumplan los requisitos de origen.⁵³

4.6 LAS PYMES DEL SECTOR AUTOPARTES

En Colombia, según estimaciones de ASOPARTES, hay alrededor de 20 mil negocios de autopartes, de los cuales el 45% son microempresas, 40% **PYMES** y el 15% restante corresponde a grandes empresas, siendo Bogotá la ciudad en la que se concentra el mayor número de establecimientos comerciales.⁵⁴ Según datos de la Superintendencia de Sociedades, en la ciudad están ubicadas más del 48.5% de las sociedades del sector.⁵⁵ Adicionalmente, estas aportan el 66% de la producción del valor agregado del sector, con una variación en la producción bruta del 27.14%, por encima del promedio, y del 15.3% en la productividad laboral, por debajo del promedio. Por lo anterior, según el reporte N. 3 Mipyme, el subsector de fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos y sus motores (CIU D3430) fue clasificado en la escala N.6 de baja productividad, con la fuerte presencia de las **PYMES**, anteriormente descrita.⁵⁶

53 Acolfa. Manual Estadístico. 2008

54 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Reporte Mipymes N. 3. 2008.

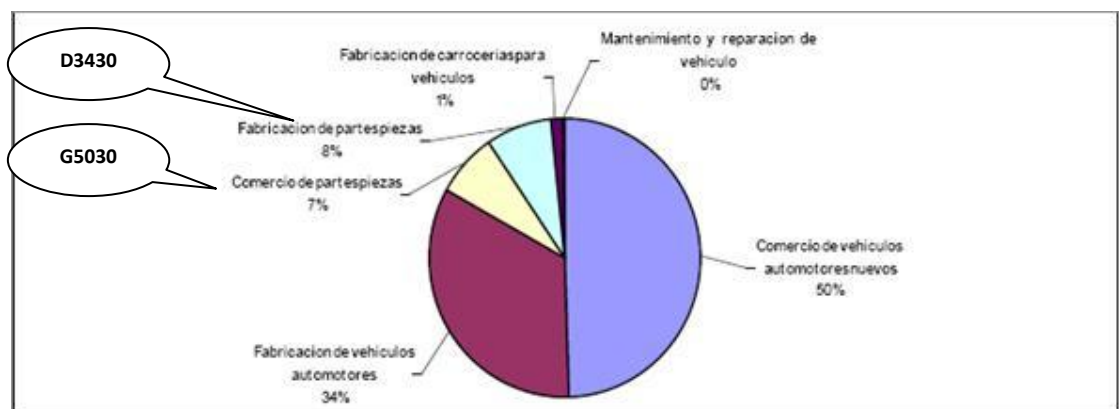
55 Superintendencia de Sociedades. "Comportamiento del sector automotor 2002-2006). Pág. 7. De las 309 sociedades que reportaron sus actividades a la superintendencia.

56 Op. Cit. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Por otro lado, las **PYMES** dedicadas a la comercialización de partes, piezas y accesorios (lujos) para vehículos (CIIU G5030) generan el 11.7% del valor agregado.⁵⁷

Las empresas pertenecientes a la industria manufacturera, división D34, Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, se encuentran clasificadas en tres (3) subsectores: 341, 342 y 343. Las empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor del sector autopartista, divisiones 50-52, están clasificadas con los códigos 501, 502, 503, 504 y 505. Las empresas que fueron objeto del presente estudio están clasificadas en los subsectores D3430 y G5030; los cuales en los últimos años han presentado significativas variaciones, tanto en concentración como en desempeño.

Gráfico 5 Participación del sector automotriz por actividades (2006)



Fuente: Los autores

El número de establecimientos pertenecientes al sector de fabricación (D34) se incrementó un 129% entre 1993 y 2007; mientras que los establecimientos de comercio (G50), aumentaron un 538% (Ver anexo 6)*. Debido a la escasa información existente, vigente y consolidada, el siguiente análisis financiero de las

57 Ibidem. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

* Según cálculos de los autores, con base en información consultada en el DANE.

empresas del sector, elaborado por los autores, incorpora la totalidad de las mismas, ante la imposibilidad de extraer solo las **PYMES**, pero de alguna forma la naturaleza convergente de los indicadores relacionados permite reconocer el desempeño agregado de las empresas objeto de estudio.

4.6.1 FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES

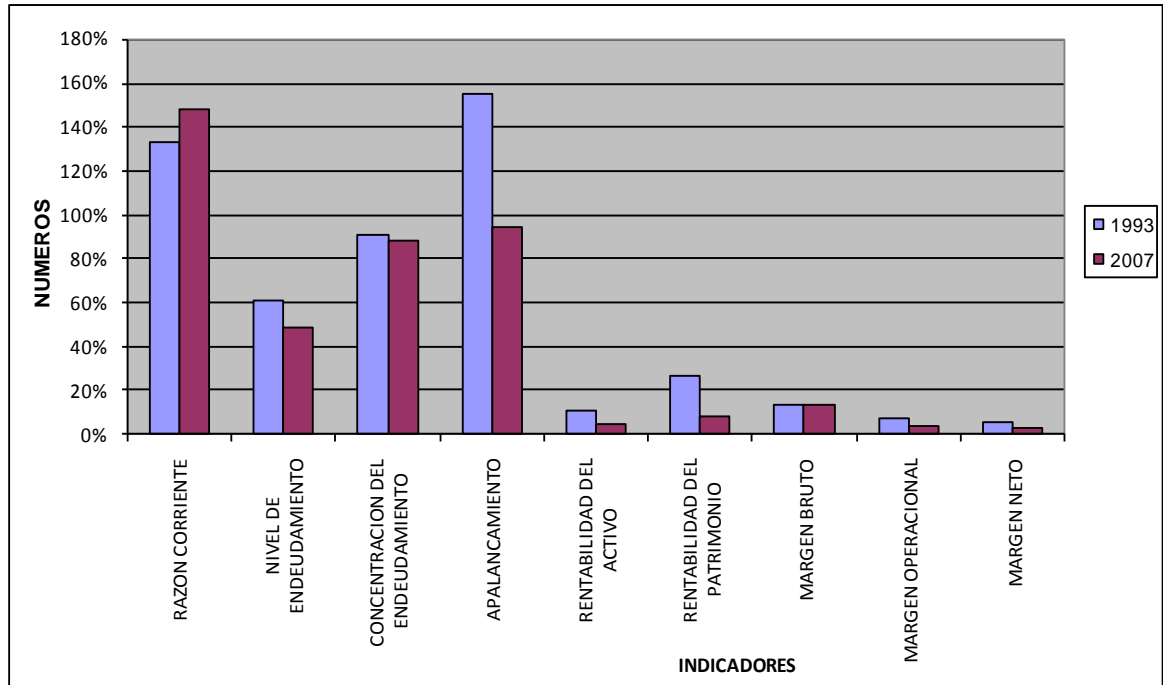
Durante el periodo comprendido entre 2002-2006, el subsector D34, registró una disminución del 9.4% en la distribución de las ventas por actividades de manufactura, con respecto a la distribución del EBITDA, la reducción fue más acentuada al registrarse un 36.2%. Los activos de las empresas pertenecientes a este sector, representaron, en el año 2006, tan solo el 33%, cifra que si se compara con las ventas y la participación de los otros subsectores, demuestra el grado de ineficiencia en el manejo de los activos.

La dinámica empresarial del sector, durante la última década (1993-2007), se puede reconocer en las variaciones, que se presentan a continuación, de los principales indicadores financieros:

1. Razón Corriente: La disponibilidad de las empresas para afrontar sus compromisos en el corto plazo, mejoró en 11%; en el año 2007 por cada 100 pesos que se debía se contaba con 148 pesos.
2. Nivel del Endeudamiento: La participación de los acreedores en la estructura de la deuda de las empresas, disminuyó en 20%; para el año 2007 por cada 100 pesos que se tenía en el activo, los acreedores poseían 49 pesos.
3. Concentración del endeudamiento a corto plazo: Esta concentración mostró una disminución del 2%, no obstante, para el 2007, era del 88%, lo que explicaría el porqué las empresas han sufrido problemas de iliquidez.

4. Apalancamiento: Se registró una reducción en el nivel de comprometimiento del patrimonio del 39%, para el año 2007 de cada \$100 de patrimonio se tenían comprometidos \$94, mientras que para el año 1993 era de \$155.

Gráfico 6 Principales indicadores financieros del sector D34



Fuente: Los autores según cálculos propios

5. Rentabilidad del activo: La improductividad de los activos queda manifiesta en la disminución de 61%, en el período mencionado.

6. Rentabilidad del patrimonio: La variación negativa de 70%, demuestra la dificultad de generar rentabilidad para los socios en detrimento de la inversión realizada.

7. Margen Bruto: La leve variación negativa del 2%, indica un comportamiento estable en la participación de la utilidad bruta, manteniéndose, para el año 2007, en el 13%.

8. Margen Operacional: La disminución de 46%, indica un incremento en el gasto operacional en mayor proporción que los ingresos operacionales.

9. Margen Neto: La variación negativa del 54% indica disminución en el margen de ganancia, debido a la incidencia del déficit no operacional que se registró en la mayoría de años analizados.

4.6.2 COMERCIO, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS

Durante el periodo comprendido entre 2002 y 2006, la distribución de las ventas por actividades del sector comercial, registró una disminución del 30.6%; la participación en el EBITDA, disminuyó 32.2%, con una participación en el activo del 20%.

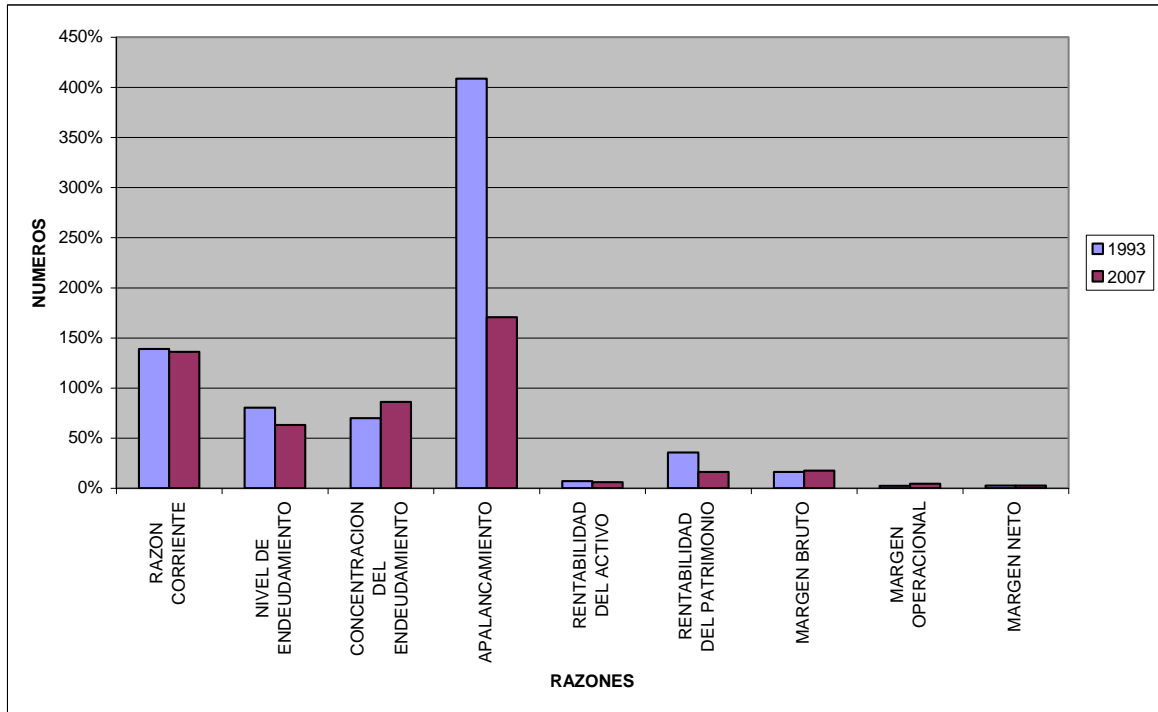
1. Razón Corriente: La disponibilidad de efectivo de las empresas comerciales disminuyó tan solo un 2% en el período entre 1993 y 2007, para este último año por cada 100 pesos que se debían se contaba con 136.

2. Nivel del Endeudamiento: El nivel de participación de los acreedores dentro de las empresas comerciales del sector disminuyó considerablemente, alcanzando una variación del 22%, no obstante, este porcentaje aun es, indudablemente, comprometedor para la salud financiera de la empresa. Para el año 2007 por cada 100 pesos los acreedores poseían 63 pesos.

3. Concentración del endeudamiento a corto plazo: Se registró una variación positiva del 23% esto es atribuible a la naturaleza de las empresas, ya que su inversión se encuentra en mercancías, por eso tiende a concentrar la deuda en el corto plazo.

4. Apalancamiento: Frente al nivel de comprometimiento del patrimonio con los acreedores de la empresa, hubo una reducción del 58%; para el año 2007 de cada \$100 de patrimonio se tenían comprometidos \$170, lo cual no es deseable por la pérdida de valor para los empresarios.

Gráfico 7 Principales indicadores financieros del sector D50



Fuente: Los autores según cálculos propios

5. Rentabilidad del activo: Se registró una variación negativa del 15%, sin embargo se ha mantenido estable en los últimos años, salvo en el 2002 que registró una rentabilidad de 0.45%, situándose para el año 2007 en el 6%.

6. Rentabilidad del patrimonio: La variación negativa de 55%, demuestra la disminución en el rendimiento de la inversión de los socios. No obstante en los últimos cuatro años se mantuvo la tendencia alcista, alcanzando en el 2007 el nivel del 16%.

7. Margen Bruto: La utilidad después del costo de ventas, aumentó en el período antes mencionado, registrando una variación del 7%.

8. Margen Operacional: Se observa una mejora en la gestión sobre el gasto operacional por cuanto la utilidad operacional mostró una variación del 88%.

9. Margen Neto: La variación del 5% indica que la utilidad neta se mantuvo estable, con la principal observación sobre su desempeño en 1999, año en el cual alcanzó a descender al -4%, a finales de 2007, se situó en 2.67%.

En conclusión, durante los últimos años (2002-2006) fueron más rentables las actividades provenientes del comercio y la fabricación de autopartes, donde el margen EBITDA fue aproximadamente del 10% mientras que el de la fabricación y comercio de vehículos fue cerca del 7%. Puede afirmarse que, en la última década del siglo pasado y los primeros años de este, sin lugar a dudas, tuvo lugar el inicio de la revolución de la **PYME** que se mencionó anteriormente; los indicadores registran cifras que muestran un comportamiento favorable; no obstante, deben ser mejorados, pues aun son testigos del problema de rentabilidad, liquidez, financiamiento y eficiencia que padecen ambos sectores. El reto: mejorar los márgenes de rentabilidad y fortalecer los procesos de reducción del apalancamiento y de concentración del mismo.

Después de haber reseñado la realidad de las **PYMES** y haber caracterizado su comportamiento financiero en los últimos años, se procederá a describir el entorno geográfico de las unidades económicas objeto de la presente investigación.

4.7 BOGOTÁ Y SU DESARROLLO ECONOMICO

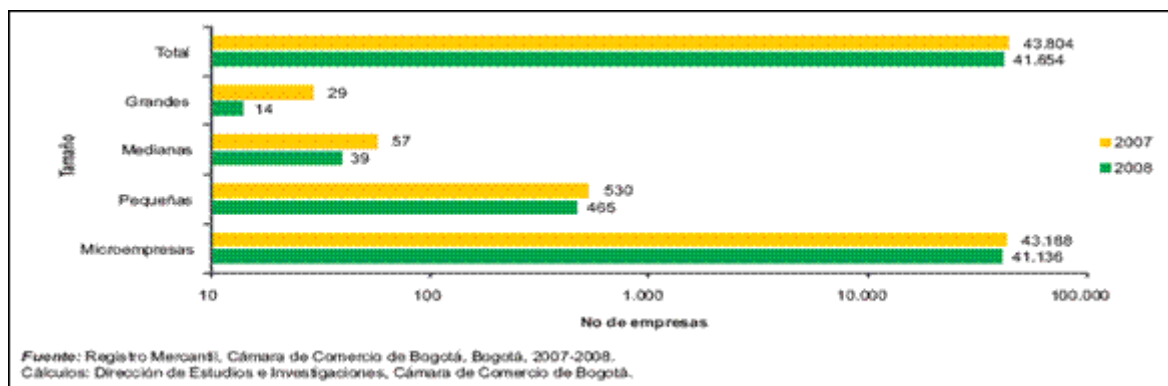
El entorno económico de la capital del país, en la cual se concentra el 27% de todas las empresas del país, en los últimos años, ha mostrado síntomas favorables para la dinámica de la inversión en los negocios que se concentran en ella (Ver anexo 5), logrando ascender en el “ranking” de competitividad en el contexto latinoamericano.*

Su sector empresarial es relativamente joven, de las empresas creadas entre 1990 y 1995, el 44,7% fueron pequeñas empresas, pero luego, de 1996 a 2002, se presentó un gran auge en el nacimiento de microempresas, las cuales

* En 2008, Bogotá llegó al octavo lugar entre las 42 mejores ciudades de América Latina para hacer negocios.

concentraron cerca del 41,6%.* Dicho auge, según un estudio adelantado por la Cámara de Comercio de Bogotá, en el caso de las pequeñas empresas, obedece a la percepción que sobre seguridad y disponibilidad de mano de obra tienen los pequeños empresarios, mientras que para la mediana empresa, son los impuestos locales los que ocupan el primer lugar en importancia. Por lo anterior, Bogotá se sigue consolidando como el centro empresarial del país, y la ciudad más atractiva para invertir y desarrollar negocios. ** (Ver gráfico 8).

Gráfico 8 Empresas creadas en Bogotá



La producción de Bogotá está concentrada en ocho divisiones industriales, entre ellas, la fabricación de vehículos automotores que ocupa el tercer lugar, y al interior de esta división, el subsector de autopartes contribuye con cerca del 11%. En Bogotá y Cundinamarca viven 9 millones de personas (el 21% de la población colombiana), lo cual revela la importancia del mercado potencial para la realización de inversiones productivas y la ubicación estratégica de negocios. Así mismo, es la región con mayor contribución al PIB nacional (27,6%), cifra que es superior a la participación de la de Antioquia (15%) y Valle del Cauca (11%); en el 2004 contribuyó con el 48% de las exportaciones del sector metalmeccánico.⁵⁸

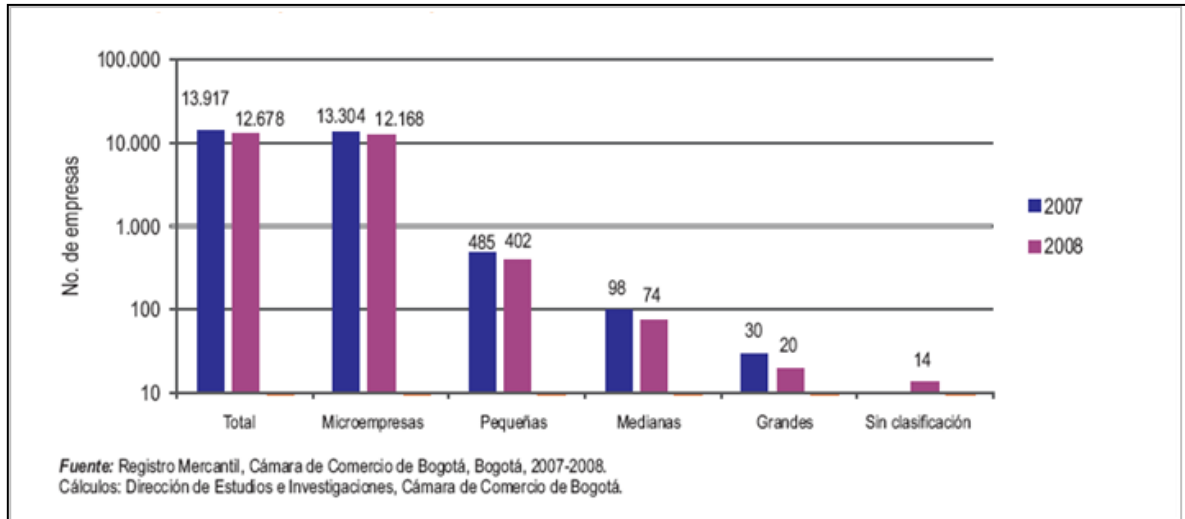
* El 43% de las empresas se crearon entre 1990 y 2002, mientras que el 28% comenzaron a existir durante la década de los años setenta, siendo 38,6% de ellas pequeñas.

** Según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

58 Cámara de Comercio de Bogotá. www.camara.ccb.org.co [Tomado en línea el día 12 de Septiembre de 2008]

En el gráfico No. 9 se pueden observar los resultados encontrados por el Observatorio económico de la Cámara de Comercio de Bogotá, con respecto a las empresas bogotanas que se liquidaron en el período comprendido entre enero y septiembre de 2007 y 2008, con cerca de 2,3 billones de pesos en activos, cifra que demuestra, con respecto a períodos anteriores, una significativa mejoría.⁵⁹

Gráfico 9 Empresas liquidadas en Bogotá



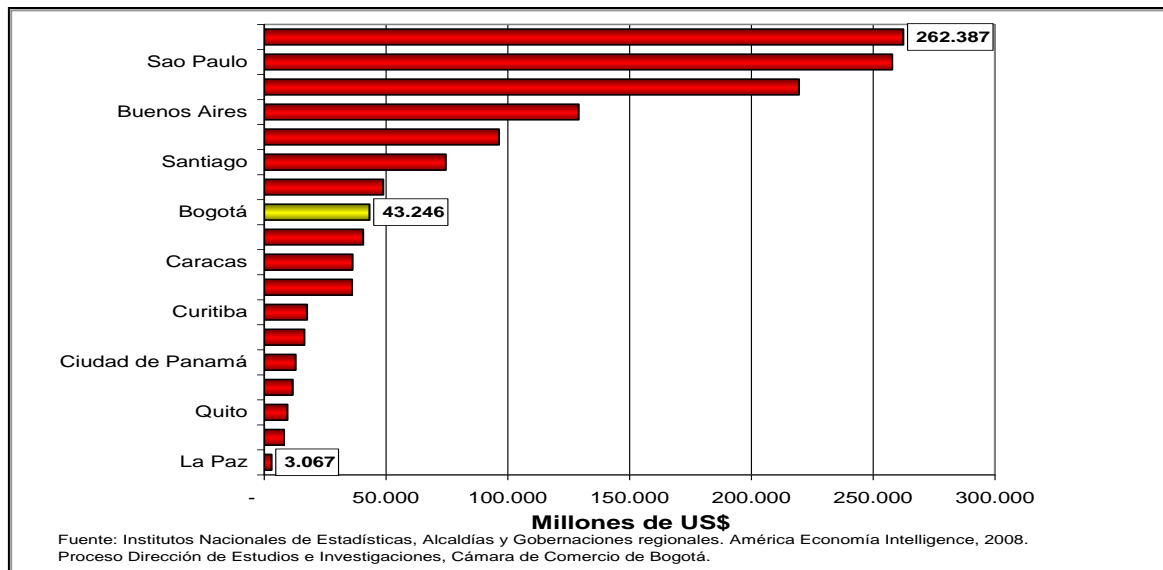
Entre las causalidades de liquidación identificadas por la Superintendencia de Sociedades, se menciona la falta de consistencia en la información contable y financiera, su desactualización y deficiencia, la reducción del capital y el aumento significativo de los pasivos, el problema del financiamiento que está asociado no solo al acceso de recursos de crédito, sino al manejo de las fuentes de financiamiento y las necesidades de recursos de capital y particularmente, el desequilibrio entre la estructura de costos y los precios*.

⁵⁹ La mayoría (96%) de las que se liquidaron eran microempresas con el 4,2% de los activos; las PYMES (3,8%) tenían el 27,1% de los activos, y las grandes empresas (0,2%), tenían el 68,7% de los activos. Cámara de Comercio de Bogotá. Dinámica de la creación y liquidación de empresas en Bogotá. Pág. 18. 2008.

* Numerosas empresas se liquidan por problemas para mantener su punto de equilibrio, y en muchas oportunidades los precios de sus bienes o servicios no alcanzaban a cubrir sus costos, lo que indica deficiencias en la planeación financiera.

El crecimiento económico de la ciudad, ha estado sustentado en el buen desempeño de la mayoría de los sectores económicos; los de mayor crecimiento fueron, durante el año 2006, comercio, construcción, industria y transporte.⁶⁰

Gráfico 10 PIB de las principales ciudades latinoamericanas 2007



Durante el período 2003-2005, se registraron inmejorables índices económicos; se incrementó el capital invertido y generado en la ciudad, al igual que el número de sociedades que se crearon en los sectores de vehículos, manufactura y transporte, y la inversión extranjera que aumentó en 107% durante el 2005.⁶¹

Debido al incremento en el parque automotor de la ciudad y a los proyectos especiales de transporte masivo impulsados, el mercado potencial de las **PYMES** del sector autopartes, ha presentado un comportamiento similar en ventas, ofreciendo productos de alta calidad (Ver anexo 7). La participación del sector de

60 Secretaria distrital de planeación. Síntesis de coyuntura. 2007. Pág. 2

61 Cámara de Comercio de Bogotá. "Dinámica de la inversión empresarial en Bogotá 2003-2005". noviembre de 2006. Pág.

7 Con el programa de Simplificación de Trámites, disminuyó el tiempo y los costos para crear empresas y Bogotá se posicionó entre las ciudades con mayores progresos en facilitar la actividad empresarial; se amplió el apoyo financiero a las empresas, con énfasis en las mypimes: la Administración Distrital creó varias líneas de crédito, y se creó una línea con garantía automática por más de \$22.000 millones, entre la CCB y el Fondo Nacional de Garantías.

metalmecánica en la producción industrial nacional es del 15,4%, mientras que en la Región Bogotá-Cundinamarca es del 19,9% de la producción industrial.

Para el sector automotriz, Bogotá, representa el principal bastión económico de su actividad; pues concentra el 52% aproximadamente de la producción nacional de autopartes. Según la Superintendencia de Sociedades para el años 2006, las empresas localizadas en la ciudad fueron más rentables que las de otros departamentos al posicionarse en primer lugar en el comparativo de resultados de rentabilidad del sector; de igual manera sucede con los índices de liquidez y eficiencia, aunque este último en menor proporción.

Después de haber referenciado la dinámica económica tanto de las **PYMES** del sector autopartes como de la ciudad de Bogotá, se procede a analizar el comportamiento de la consultoría empresarial colombiana.

5. LA CONSULTORIA EMPRESARIAL

5.1 LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA Y ASESORIA

La consultoría comparte su origen con la revolución industrial, en pleno siglo XIX; cuando las fábricas contrataban ingenieros para que trazaran planes de mejoramiento de la productividad.⁶² Hoy en día las grandes consultoras (Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche y KPMG Peat & Marwick) han alcanzado éxito y reconocimiento internacional debido a la especialización de sus actividades. Por lo general se dedican a la asesoría en áreas como: calidad, comunicación, cultura, desarrollo económico, estrategia, logística, marketing, recursos humanos e ingeniería.

La consultoría y asesoría empresariales son especialidades jóvenes en el país; llegaron de la mano de las **PYMES**, a mediados de los años 60's. La familiaridad que existe entre estas firmas y las empresas de servicio empresarial, no solo radica en la escasa historia que comparten, sino en la tipología y las características que desarrollan: por su tamaño necesitan asesoría para mejorar el desempeño de sus subsistemas.

La consultoría se caracteriza por visualizar el futuro y ofrecer sus recursos humanos y técnicos a las empresas para que estas puedan enfrentar, de mejor manera, los retos y desafíos del entorno cada vez más complejo e incierto.⁶³ Su importancia radica en que la *“actuación del consultor sobre las dos dimensiones, formal e informal de la organización, ayudando a planificar en unos casos o ayudando a estimular y programar la emergencia de unos u otros procesos y habilidades en otros... [permite] llevar a la formación de activos estratégicos de la empresa.”*⁶⁴

62 Se puede consultar sobre la evolución de los servicios empresariales en Cuadrado y Del Río (1993).

63 www.mitecnologico.com [Tomado en línea el día 7 de marzo de 2009]

64 Ribeiro, Soriano. Domingo. “Asesoramiento en dirección de empresas: La Consultoría” Pág. 13. 1998.

Las consultoras, en opinión de los expertos, van a jugar un papel importante y esperanzador en la recuperación económica de las empresas; por cuanto aportan ideas que solo se reconocen como tales en momentos de crisis, contribuyen a la definición de objetivos estratégicos y planes acción que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio, solidifican la gestión financiera traducida en un eficiente manejo del “cash flow”, en la reducción de costes, en la identificación de líneas de negocio futuras y en el manejo independiente pero sistemático del sistema financiero para permitir la especialización y la concentración de las fuerzas de la empresa en el mercado.⁶⁵

Los consultores generan valor con un efecto multiplicador en el agregado económico, pues dotan de nuevas ideas, tecnologías, procesos y capacidades a las empresas que los contratan. En años recientes, el perfil del consultor varió; ahora se requiere de una consultoría y asesoría más creativa y especializada, lo que se denomina como consultoría de nicho, la cual permite enfrentar la presencia en el mercado de las grandes empresas consultoras. Hoy por hoy, *“Los clientes se interesan cada vez más por trabajar con empresas que no se presentan como expertos universales para resolver problemas empresariales, sino que poseen los conocimientos especializados y la pericia necesaria para resolver rápidamente problemas puntuales”*.⁶⁶

Para efectos del presente trabajo de grado, es necesario establecer la sutil pero llamativa diferencia entre consultoría y asesoría, la cual se cierne sobre el espacio temporal en el que se desarrollan; es decir, mientras la consultoría se refiere a la contratación de servicios profesionales de manera transitoria, la asesoría es la asistencia profesional de largo plazo en situaciones muy particulares pero de menor especialización.⁶⁷

65 Expansión. Hoja de ruta ante las turbulencias. 10 de febrero de 2009.

66 SENA. “Caracterización de la consultoría empresarial”. Pág. 12. 2006

67 Padilla, Álvarez. Alfredo. “Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas”. Pág. 146. 1997

Con respecto a la demanda del servicio, los estudios adelantados en algunos países de Centroamérica (México) y Europa (España) demuestran que su demanda se rige por el prestigio, la escasez y la exclusividad del servicio contratado. Pese a que la crisis mundial, ya mencionada, afecta a todos los renglones productivos y a las firmas que participan en una economía, en los mercados emergentes apenas se afecta la demanda de los servicios de desarrollo empresarial, debido a que lo que se presenta es un cambio en la orientación de la demanda del servicio, las empresas que atendiendo a la situación necesitan un cambio estratégico y aquellas que requieren de asesoría financiera para amortiguar los efectos de la desaceleración.

Sobre la oferta de empresas consultoras y/o asesoras, de acuerdo con la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE), en Colombia existen 10.397 firmas de las cuales el 70% son independientes y el 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas; cerca del 95% son microempresas y el 5% restante lo conforman **PYMES**. No obstante, hay que afirmar que, al igual que pasa con otros sectores menos reconocidos, la información que existe es vaga, escasa y poco veraz; lo cual se debe, en primer lugar, a que se trata de un bien intangible cuya comercialización no siempre se registra, y, en segundo término, a que no existen gremios visibles que monitoreen la actividad de servicios empresariales y que permitan la representación necesaria ante otras instituciones económicas, salvo la mesa sectorial.

Según un estudio realizado por la MSCE en el año 2006, es de imperiosa necesidad fortalecer la credibilidad que los empresarios colombianos tienen sobre la consultoría, para lo cual, se han implementado programas de formación y preparación académica y normas de competencias que se constituyen como las exigencias para garantizar la calidad de los servicios.

Tabla 3 Tipos de consultoría ofrecidos en el mercado colombiano

Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor Fortaleza
Administrativos/ Planeación Estratégica/ Empresarial	37.3%	17.6%
Comercio Exterior/ Internacional	11.8%	3.9%
Contabilidad, Tributación y Control	13.7%	9.8%
Educación	3.9%	--
Financieros/ Económico	25.5%	9.8%
Gestión ambiental	9.8%	2.0%
Gestión de calidad/ Mejoramiento continuo/Procesos	19.6%	3.9%
Gestión Humana/ Recursos Humanos	23.5%	13.7%
Industrial/ Producción/	5.9%	2.0%
Jurídicos (Abogados)	9.8%	7.8%
Logística	2.0%	--
Mercadeo / Ventas / Servicio al cliente	21.6%	9.8%
Publicidad	13.7%	7.8%
Salud	--	--
Sistemas de Información / Sistemas	15.7%	9.8%
Otros	6.0%	2.0%
NINGUNO	--	--

Fuente: SENA

De acuerdo al mencionado estudio, las características de la consultoría pueden establecerse de la siguiente manera:

- ✚ Se basa en la experiencia y la investigación.
- ✚ Es un servicio de asesoramiento objetivo.
- ✚ Es temporal y contractual.
- ✚ Aunque se debe garantizar calidad e independencia, la consultoría no tiene potestades milagrosas.

El gobierno nacional, en concertación con asociaciones gremiales del país, está impulsando políticas para fomentar tanto la oferta como la demanda de los servicios de desarrollo empresarial (SDE), convirtiéndose en uno de los lineamientos estratégicos para potencializar las ventajas de las Mipymes.

Cuadro 3 Medidas de acción para los servicios de desarrollo empresarial

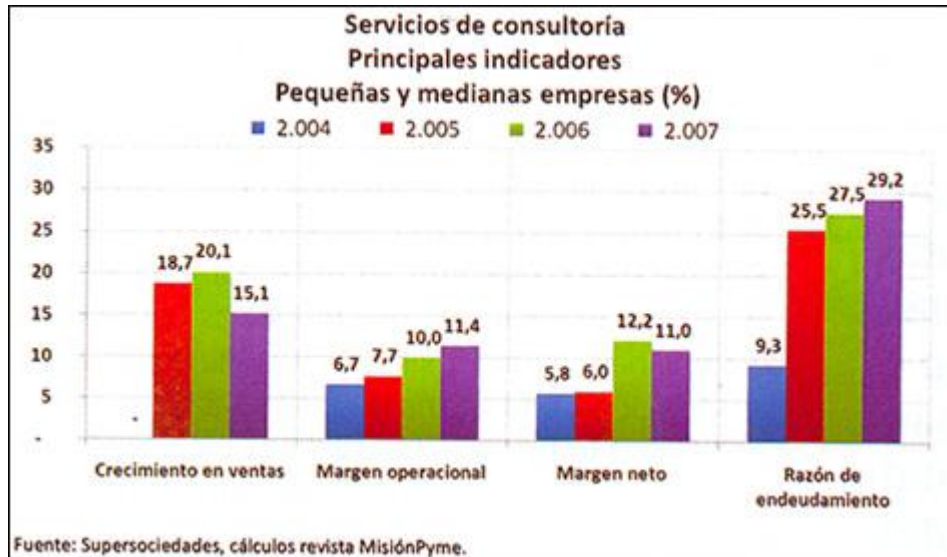
INCREMENTO DE LA DEMANDA	Otorgar un subsidio directo y parcial al empresario para cubrir el costo del financiamiento de los SDE.
	Proporcionar instrumentos a los empresarios para que puedan calificar y monitorear los servicios que reciben.
	Proporcionar información a los demandantes sobre la calidad de los oferentes de SDE.
	Proporcionar al empresario información relacionada con los SDE y los posibles oferentes.
INCREMENTO DE LA OFERTA	Cofinanciar proyectos de los oferentes de SDE orientados a desarrollar nuevos productos y servicios innovadores que se ajusten a los requerimientos de los empresarios.
	Suministrar información a los oferentes acerca de las necesidades de servicios por parte de las Microempresas y las PYMES .
	Diseñar un sistema de gestión de conocimiento para identificar, adaptar y difundir innovaciones en servicios de apoyo a las Microempresas y a las PYMES .
	Desarrollar un sistema de acreditación de proveedores de SDE y supervisar la calidad de los servicios ofrecidos.

Fuente: Los autores con base en el documento CONPES 3484 de 2007

El sector de los servicios empresariales en la ciudad de Bogotá, registró importantes índices de crecimiento durante la última década del siglo pasado; incorporándose a la estructura de los servicios más representativos de la ciudad,

por concentrar cerca del 75% de las actividades de servicios de la región y crecer cerca de un 64% entre 1990-2001.⁶⁸

Gráfico 11 Principales indicadores financieros de los servicios de consultoría



Después de describir el entorno empresarial de la ciudad de Bogotá, en lo concerniente a las **PYMES** del sector autopartes y las firmas consultoras, se procede a realizar un diagnóstico del sector, concentrándose en los retos y desafíos que enfrenta para articularlos con la oportunidad de negocio que esboza el presente trabajo de grado.

68 Cámara de Comercio de Bogotá. El sector servicios en la región Bogotá-Cundinamarca. Pág. 12. 2004.

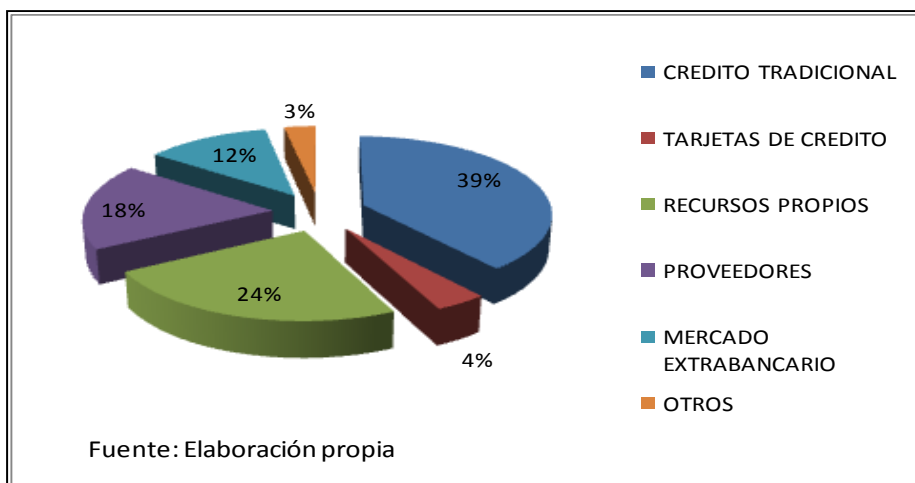
6. DIAGNÒSTICO

6.1 PANORAMA ACTUAL EN MEDIO DE LA CRISIS:

El elevado nivel de inconformismo de micro, pequeños y medianos empresarios (51%) quedó reflejado en la encuesta del último trimestre de 2008 realizada por ANIF, alimentado por las dificultades que se presentaron durante el primer semestre del año: poco acceso a fuentes de financiación para sus actividades comerciales, la caída de la demanda, los altos costos de los insumos, la inestabilidad en la tasa de cambio, la poca liquidez y el reducido capital de trabajo; aunque estos últimos mostraron reducciones significativas frente a mediciones anteriores.

Pese a que la mayoría de las entidades bancarias que operan en Colombia vienen ofreciendo nuevas líneas de crédito para este sector, y promocionan las ventajas y comodidades que les otorgan a este segmento productivo, según Norman Correa presidente de Acopi nacional, todavía son escasos los recursos que la banca destina para este segmento y los montos resultan insuficientes frente a las necesidades del sector. El apoyo incorpora líneas de crédito con tasas y plazos especiales para pagar consultorías de diferentes áreas de la organización.

Gráfico 12 Fuentes de financiación de las PYMES



Y aunque es notoria la oferta y demanda de créditos bancarios, el principal cuello de botella para que las Mypimes obtengan los créditos que requieren, o los montos solicitados se debe esencialmente a la informalidad, hay un clima de desconfianza en la banca por la cultura empresarial reinante en el sector.* A la dificultad para manejar la información financiera de manera eficiente y eficaz, deben sumarse las tasas de interés de los créditos y el temor a “perder o empeñar” su negocio por la cantidad de garantías que imponen los bancos.⁶⁹ Frente a la participación de las **PYMES** en el mercado de capitales, según CONFECAMARAS hay registradas 39.895 pequeñas y 7.764 medianas, lo cual representa una oportunidad de alivio del cuello de botella referente al acceso al crédito intermediado, e imprimiría un mayor dinamismo a la economía.

A pesar del inconformismo y la desconfianza, el Plan nacional de desarrollo (PND) 2006-2010, ha convenido desarrollar cinco ejes temáticos en lo referente a la inversión y al financiamiento de las empresas del sector: i) El fortalecimiento y redireccionamiento de la banca de desarrollo: el PND plantea estrategias para volver más eficaz la operación. ii) El fortalecimiento de los esquemas de garantía: el PND contempla la capitalización del Fondo Nacional de Garantías. iii) Apoyo y desarrollo de mecanismos alternativos de financiación para las Mypimes. iv) Garantizar el acceso a Servicios no Financieros de Desarrollo Empresarial (SDE).* v) El fortalecimiento de la Banca de Oportunidades, para facilitar el acceso al sistema financiero formal a aquellos sectores excluidos por el sistema financiero.

* Para el año 2003, el 50% de los créditos solicitados por PYMES en Colombia eran rechazados por falta de garantías, por ende el costo de financiación era al menos 2% mayor al de las grandes empresas.

69 www.portafolio.com.co [Tomado en línea el 10 de marzo de 2009]

* El PND, en este sentido, contempla que a través del Sena se ofrezca un paquete de servicios de asesoría empresarial, asistencia técnica, formación gerencial, formación y asesoría a creadores de empresas e incubación empresarial y de capacitación en emprendimiento. Departamento Nacional de Planeación. Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Pág. 32. 2007.

A continuación se presenta un análisis a nivel macro (sector) y a nivel micro (empresa), para validar el impacto y la orientación que tienen las fuerzas del entorno tanto en el sector, como en las firmas.

6.2 ANALISIS SECTORIAL

De acuerdo con las apreciaciones realizadas por los participantes de las entrevistas en profundidad, figuras gremiales y la consulta de otras fuentes de información, se pudo identificar las siguientes fuerzas tanto internas como externas, presentes en el entorno:

◆ Debilidades:

- ✚ Baja oferta de empresas de analistas de Banca de Inversión, capaces de valorar correctamente las oportunidades de inversión, así como también de estructuradores de proyectos de inversión, de consultores y asesores financieros y administrativos especializados en el sector.
- ✚ Reducido tamaño del mercado interno, pese a que esta participación se ha incrementado en los últimos años.
- ✚ Escasa cultura de asociatividad en el sector.
- ✚ Las **PYMES**, no generan proyectos de inversión, que son la base estratégica de la Transformación Productiva. Se presenta una baja capacidad de innovación.
- ✚ Presencia de un alto grado de Informalidad.
- ✚ La poca eficiencia en temas relacionados con logística y transporte debido a que las plantas de ensamble de vehículos se hallan distantes de los puertos y se ubican en el centro del país.

- + Alta dependencia de insumos producidos en el exterior lo que tiene efectos sobre su competitividad, y se somete a las particularidades de otros mercados.
- + Comercio de autopartes usadas y contrabando de autopartes nuevas.
- + La falta de sinergias de la industria con las universidades y los centros de investigación.
- + Capacidad instalada deficiente para producir a gran escala, y producción con poco valor agregado.
- + Altas cargas impositivas, que desalientan la creación, el desarrollo y formalización de las empresas.
- + Alto grado de concentración industrial y bajo grado de concentración comercial.
- + Dificultad en las fuentes de financiamiento disponibles y asequibles para las **PYMES**.

✓ Oportunidades:

- + Las crecientes necesidades de la industria en países como Perú, Chile, México y Argentina, abren un abanico de posibilidades de nuevos mercados.
- + La firma de acuerdos comerciales que garanticen el comercio internacional, apoyado en la determinación de cuotas exportadoras que mitiguen la incertidumbre que acompaña las actuales relaciones económicas y políticas de los países. De hecho, durante el desarrollo de la presente investigación, el gobierno venezolano abrió el cupo para diez

mil vehículos distribuidos en dos grupos: automóviles para transporte público y familiares, y camiones, autobuses y utilitarios*.

- ✚ En algunas ciudades del país, se adelantan varios proyectos de gran magnitud referentes a la movilidad urbana, que inciden de manera directa en el mercado de autopartes y de vehículos de transporte público.
- ✚ Incorporación del sector de autopartes en el plan de transformación productiva, para presentarlo como un subsector con proyección internacional.

✓ Fortalezas:

- ✚ Implementación de estándares de calidad que responden a las exigencias de las ensambladoras, permitiendo la adquisición de tecnologías blandas para la producción. Lo anterior como consecuencia de la transferencia y asimilación de tecnologías duras y blandas realizada por las empresas multinacionales presentes en el sector.⁷⁰
- ✚ Participación en el marco de política industrial subregional (Convenio Automotor Andino), el cual ha permitido el crecimiento del sector en mercados externos y a su vez ha presionado el mejoramiento de los estándares industriales.
- ✚ Reconocimiento en el mercado interno y externo de los procesos de aseguramiento de la calidad.

* Esta cifra contrasta frente a la registrada en el 2008, cuando el cupo de Colombia fue de 15.911, cerca del 10% del total importado.

70 Los productos colombianos cuentan con un gran reconocimiento de calidad; la industria de autopartes cuenta en un 90% con certificados de aseguramiento de la calidad y, adicionalmente, se implementan procesos globales de just-in-time y lean manufacturing, entre otros.

- + Cuenta con un amplio marco legal y normativo, cuyo desarrollo genera una plataforma de impulso en materia de competitividad e innovación para las **PYMES**.
 - + Presencia de una importante red de distribución y comercialización.
 - + Desarrollo de nuevas técnicas para la elaboración de artículos más especializados, según los requerimientos del mercado, el cual también se ha reinventado.
 - + Diversificación del riesgo empresarial, debido a la amplia gama de opciones generada por el alto nivel de competencia en el mercado.
- ◆ Amenazas:
- + Inestabilidad en los acuerdos internacionales de comercio, los cuales están supeditados al bienestar de las relaciones diplomáticas con los países.
 - + Fuerte competencia extranjera, especialmente la llegada de productos chinos que ha traído la disminución en los precios de la industria nacional, afectando la rentabilidad.
 - + Fuerte competencia desleal.
 - + La crisis económica mundial y la crisis de la industria automotriz.

6.3 ANALISIS EMPRESARIAL

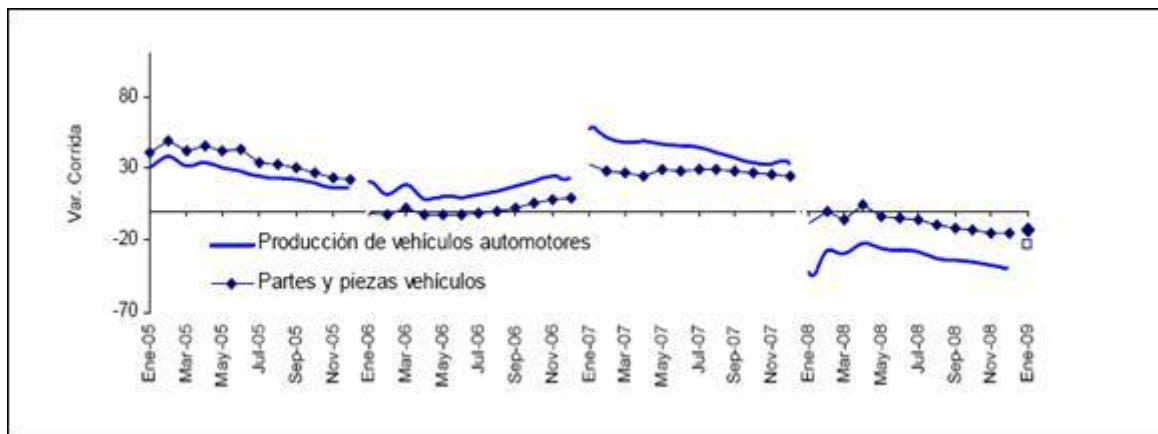
Para el presente análisis, se realizaron entrevistas a tres empresarios del sector, con la finalidad de conocer sus apreciaciones y percepciones sobre las fuerzas del entorno que están definiendo los retos y las prioridades de sus empresas. (Ver archivo digital)

En la siguiente sección, se establecerán las principales correlaciones del sector.

6.4 CARACTERIZACION DEL SECTOR Y SUS CORRELACIONES

- ✚ La tasa de posesión vehicular alcanzó para el año 2007 el índice de 79 vehículos por cada mil habitantes; la edad promedio del parque automotor es de 13.5 años (automóviles particulares) y de 15 años (servicio público). Lo anterior representa un importante mercado potencial de consumo interno.⁷¹
- ✚ La producción automotriz colombiana mejoró sus estándares industriales, y registró crecimientos importantes en ventas y participación gracias al crecimiento del mercado interno y al desarrollo exportador que se promovió debido a la eliminación de las barreras comerciales, la importante reducción de las tarifas arancelarias y la firma de los acuerdos comerciales, especialmente el Convenio Automotor Andino. (Ver gráfico 13)

Gráfico 13 Fabricación de vehículos automotores y partes y piezas para vehículos



Fuente: DANE

- ✚ La producción de vehículos y autopartes en Colombia está sujeta a bajas escalas de producción, con una amplia gama de modelos; esto debido al reducido tamaño del mercado interno, no obstante, esta producción de series cortas se ha generado con eficiencia.

71 Según un informe presentado por el observatorio de movilidad de la Cámara de Comercio de Bogotá, con base en información suministrada por la secretaria de movilidad del distrito.

- ✚ La industria tiene gran capacidad de diversificación y de renovación, para participar en todos los segmentos del mercado, con diversidad de productos útiles para cualquier etapa de los ciclos de vida de los vehículos, los cuales son cada vez más cortos.
- ✚ El principal soporte del desarrollo de la industria de autopartes es el mercado original (para el ensamble de vehículos) porque no sólo demanda cuantiosas inversiones en desarrollo de nuevas piezas, sino que es fuente de renovación tecnológica. Lo anterior queda expuesto en contraposición a lo que podría ocurrir si solo se sustentara con base en el mercado de recambio (repuestos), nacional o extranjero, debido a la desactualización tecnológica que padece este segmento.

6.5 LA INFLUENCIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

La mayoría de los expertos y fuentes consultadas en el desarrollo del presente trabajo de grado, coinciden en los siguientes aspectos frente a la firma de los Tratados de Libre Comercio, en especial con Estados Unidos: La premisa fundamental del análisis presentado es que existe la rotunda necesidad de generar una base social, económica y política sobre la que se erija una producción competitiva frente al TLC; por lo tanto es necesario reconocer que la enorme asimetría de las industrias, debe guiar el rumbo de la política sectorial y las medidas acción a nivel micro y macro de la industria, así como también los instrumentos desarrollados a través de los acuerdos y sus implicaciones de tipo arancelario y de especificaciones. La transformación productiva del sector, solo es viable si y solo si, los cambios tecnológicos y la respectiva adquisición y asimilación de tecnologías, son más frecuentes y profundos. Lo anterior incorpora procesos de estructuración de proyectos de inversión, para los que se necesita de empresas de consultoría que realicen banca de inversión.

Adicionalmente, se debe profundizar en el carácter de asociatividad estratégica entre los ensambladores y sus proveedores, para el desarrollo de nuevas partes y

piezas requeridas por los nuevos modelos, en los nuevos mercados, tan saturados de los productos locales tradicionales.

6.6 RETOS IDENTIFICADOS EN EL SECTOR

El sector debe buscar la manera de adquirir tecnología, para lograr suplir las necesidades del mercado nacional y entrar en los procesos de internacionalización y apuntalar esta innovación tecnológica, operativa y administrativa a los procesos de transformación productiva con miras a fortalecer en el sector su perfil exportador. Algunas tareas que deben realizar los empresarios del sector son: atraer inversión y tecnología de punta, reducir el costo de las materias primas mediante asociación y generar competitividad, así como capacitarse en los diferentes cambios tecnológicos y gerenciales. Adicionalmente, se debe trabajar en la innovación organizacional y de procesos y trabajar, a nivel supra regional, por la creación de “clusters” para aumentar la productividad y competitividad.

Por otro lado, según se desprende de análisis recientes sobre los problemas de competitividad de las **PYMES**, el gobierno debe impulsar una política integral que incluya: educación financiera, cobertura y rentabilidad, y así mismo, debe reevaluar, en el mediano y largo plazo, el marco tributario de las **PYMES**, por cuanto es necesario establecer un régimen especial que permita la consolidación de una plataforma empresarial lo suficientemente robusta para reducir el impacto negativo de las convergencias económicas mundiales.

Adicionalmente, de no implementarse medidas que reduzcan y eliminen la carencia de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación del impacto tanto de los instrumentos financieros y no financieros tendientes a la reducción del rezago empresarial anteriormente descrito, las dificultades para diagnosticar la efectividad de estos instrumentos serán mayores y estarán acompañadas por la estela de inconsistencia y desconocimiento de la información sobre estas unidades económicas, característica presente en la etapa de recolección de la información secundaria para el presente trabajo de grado.

Pero sin lugar a dudas, en el marco de estos retos y desafíos que se identifican, el tema de la asociatividad recobra mayor importancia en la medida en que, al tiempo que se dote de herramientas gerenciales y administrativas a los empresarios **PYMES**, y a estas se les fortalece la gestión financiera, con las reconocibles consecuencias en los demás subsistemas organizacionales, es necesario potencializar las ventajas no individuales sino en el agregado económico, debido a la complejidad del mercado globalizado, pues de lo contrario tan solo sería una lucha pírrica con consecuencias desastrosas para las empresas y el país. La articulación productiva, a través del desarrollo de programas de cadenas productivas, la conformación de redes de colaboración y la promoción de la asociatividad empresarial, mediante la conformación de “clusters” empresariales, son mecanismos para mejorar la capacidad de las Microempresas y las **PYMES**. Estos elementos se han propiciado gracias a la creación de incentivos gubernamentales para la creación de esquemas asociativos con miras a aumentar el poder de negociación y de innovación de las firmas.

A continuación se presenta la investigación de mercados realizada para sustentar el presente trabajo de grado.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 FICHA TECNICA

En la presente sección, se describe la metodología de la investigación de mercados.

7.1.1 NOMBRE DEL INSTRUMENTO

Encuesta, cuya aplicación fue personal y ejecutada por los diseñadores de la misma y autores del presente trabajo de grado.

7.1.2 ELEMENTO MUESTRAL Y UNIDAD DE MUESTREO

Aplicada a pequeñas y medianas empresas del sector de autopartes de Bogotá, cuyos códigos, según la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), son 3430 (Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores) y 5030 (Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores).

7.1.3 DEFINICIONES BASICAS

Actividad económica: Proceso productivo, es decir, la combinación de recursos técnicos, humanos, financieros para la producción u obtención de un conjunto de bienes y servicios.

7.1.4 ALCANCE TEMATICO

Las **PYMES** dedicadas a la fabricación de autopartes y a la comercialización de los mismos, según la clasificación adoptada en la guía CIIU Rev. 3 A.C. El instrumento de recolección de la información, se usó para indagar, verificar y conocer las prácticas financieras de estas empresas y la percepción que tienen los responsables de las mismas sobre la importancia de la gestión y la planeación financiera. Adicionalmente, se indagó por el uso y la frecuencia de los servicios de consultoría y/o asesoría financiera.

7.1.5 DISEÑO MUESTRAL

No Probabilístico, muestreo por conveniencia o juicio.

7.1.6 MARCO ESTADÍSTICO O MUESTRAL

El marco muestral utilizado es el marco económico de los establecimientos bogotanos dedicados a la fabricación y/ o comercialización de partes automotores, según las bases de datos consultadas: DIAN, CCB, ASOPARTES, SUPERSOCIEDADES.

7.1.7 TAMAÑO DE MUESTRA

Se realizaron 93 encuestas en los establecimientos anteriormente descritos; ubicados en varias localidades de la ciudad de Bogotá.

7.1.8 POBLACION

Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), hay 177 establecimientos de comercio dedicados a la actividad económica identificada con el CIIU 3430 y 2095 dedicados a la actividad económica identificada con el código CIIU 5030, debidamente registrados y cumpliendo con la normatividad legal vigente (Ver anexo 8).

7.1.9 COBERTURA GEOGRAFICA

La ciudad de Bogotá en su parte urbana; la recolección se centró en los barrios Restrepo, Siete de Agosto, Valladolid, Eduardo Santos y Toberín, reconocidos por la concentración de establecimientos comerciales pertenecientes a las actividades económicas anteriormente descritas.

7.1.10 PERÍODO DE REFERENCIA

El tiempo tomado para la aplicación de la encuesta fue de 18 días, comprendidos entre el 7 y el 25 de abril de 2009.

7.1.11 OBSERVACIONES

Algunos de los inconvenientes presentados durante el trabajo de campo de la presente investigación fueron: a. En contados casos, las personas que atendieron al encuestador, no eran lo suficientemente idóneas para proporcionar una respuesta acertada al instrumento (vendedores, asistentes comerciales), b. Se notó un cierto ambiente de desconfianza e incomodidad, pese a la explicación dada por el encuestador, antes de la aplicación, sobre el propósito de la misma; generada por la solicitud de información referente al manejo financiero de las empresas, por cuanto los encuestados la consideran de carácter reservada, exclusiva y privada, lo cual enrareció el posterior desarrollo de las encuestas y fue un motivo adicional para seleccionar las empresas que participaron en la muestra. Este elemento confirma, la aversión que tienen estas empresas al acompañamiento institucional por cuanto lo familiarizan con altas cargas de tributación, problemas de legalidad y pérdida de autonomía.

7.2 ALCANCES, LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

El alcance temporal de la investigación de mercados realizada en el presente trabajo de grado, está supeditado a factores externos que se presentaron en el transcurso de la misma; ha de considerarse como un estudio vigente por cuanto se desarrolló entre el 7 y el 25 de abril de 2009 en la ciudad de Bogotá, en las unidades muestrales anteriormente descritas. En la aplicación de la prueba piloto para determinar la pertinencia de las preguntas y detectar posibles fallas en la estructura del instrumento de recolección, se decidió comprobar el resultado de la aplicación de este a través de correo electrónico, para verificar la receptividad de los encuestados, su interés y la eficacia de la encuesta, obteniendo resultados que validaron la opinión inicial de aplicarlas personalmente, pues la tasa de retorno fue tan solo del 60%, con respuestas de baja calidad, preguntas no contestadas e incompletas. La prueba piloto no permitió detectar la animadversión de los encuestados con respecto a las preguntas que indagaban por los aspectos

financieros de las empresas, toda vez que el objetivo era identificar fallas en la redacción de las mismas y ninguno de los encuestados manifestó malestar o incomodidad al respecto. (Ver anexo 9)

Por otro lado, debido a las dificultades en la obtención de información veraz y adecuada para la investigación, tales como la desactualización de las bases de datos de algunas entidades gubernamentales y gremiales, la imposibilidad de consultar otras fuentes de acceso restringido y la confusa concepción que se tiene sobre la caracterización de las **PYMES**, entre otras, sumado a que la presente investigación de mercados se desarrolló concomitantemente con la crisis económica internacional y sus implicaciones directas e indirectas en los sectores industriales y comerciales objeto de estudio, los autores del presente trabajo determinaron la estimación de la muestra y su tratamiento estadístico con el tipo de muestreo no probabilístico, en su clase, por conveniencia, o juicio, para mejorar la calidad de los elementos constitutivos de la muestra.⁷²

Con la elaboración de diferentes instrumentos de recolección de información se intentó establecer, desde diferentes perspectivas, cuáles eran las necesidades más visibles de las **PYMES** del sector, indagar cómo era el manejo de la información contable y financiera y conocer cuál era la percepción, que tenían los empresarios de estas empresas, hacia las firmas asesoras y/o consultoras financieras, para , a partir de este análisis, generar una propuesta de valor en el servicio y los productos ofrecidos, que reduzca la incidencia de la escasa cultura empresarial y a su vez mitigue la afectación coyuntural de la crisis sobre la percepción de la necesidad del servicio.

Se presentaron inconvenientes para la apropiada identificación de las unidades muestrales, debido a que no fue posible distinguir el número exacto de empresas fabricantes (código CIU 3430) y de empresas comercializadoras (código CIU

72 Op. cit. Churchill, Gilbert. Pág.454. Tipo de muestra no probabilística llamada también muestra intencionada, en la que se selecciona, a los elementos que la integran porque se espera que sirvan para el propósito de la investigación.

5030]). Para identificar el universo muestral se recurrió a diferentes fuentes de información: la Superintendencia de Sociedades, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), base de datos suministrada por ASOPARTES de sus afiliados y el Directorio Nacional Autopartista. Para consultar la información registrada en ACOPI, se debió solicitar a la oficina jurídica de la universidad copia del convenio suscrito con la entidad gremial, pero no existe una base de datos que se ajuste al objeto de la presente investigación. Por lo tanto, se decidió construir un directorio de las empresas, cruzando y validando la información suministrada por cada base para identificar el universo y poder establecer la muestra a través del muestreo aleatorio simple, pero ante la imposibilidad de identificar apropiadamente el universo muestral, y debido a que, en el momento de la realización del trabajo de campo, la situación económica y las demás consideraciones anotadas al principio del presente trabajo, afectaron el tratamiento de la muestra, fue necesario seleccionar la muestra por conveniencia, escogiendo empresas que cumplieran con los requisitos de tamaño (pequeña o mediana), de actividad (según el código CIIU 3430 y 5030), para mejorar la “calidad” del muestreo.

Para el día 31 de marzo de 2009, se programó la realización de un panel: “*La realidad de las PYMES del sector autopartes*” al cual se invitó a diferentes personalidades pertenecientes al sector e investigadores que han estudiado el comportamiento y las características de las **PYMES** en la ciudad de Bogotá, para lo cual se contó con el apoyo y la colaboración de la Facultad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, quien colaboró con la elaboración de las invitaciones y la asignación del espacio y el recinto para la realización del evento. Los participantes invitados fueron: el Dr. Norman Correa; director de ACOPI, el Dr. Sergio Hernández Chaustre; docente de la Universidad de Los Andes, Director de Serpyme, el Dr. Camilo Llinas Angulo; Presidente de ACOLFA, el Dr. Humberto González; director de ASOPARTES seccional Bogotá, la Dra. Marleny Cardona Acevedo; docente investigadora de la Universidad EAFIT

y la Dra. Astrid Rodríguez, docente investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana, quien fue la única que no canceló su participación hasta el último momento. (Ver anexo 10)

El panel fue cancelado y se decidió enviar el temario a los participantes por correo electrónico para que lo desarrollaran, sin obtenerse respuesta alguna, por lo cual se solicitaron entrevistas con algunos de los participantes para lograr obtener la información. (Ver consulta a expertos sección 7.4.).

7.3 ENCUESTAS

Aplicadas con el fin de caracterizar la población objetivo, y descubrir las necesidades en el manejo de la información contable y financiera. Por lo anterior, las preguntas realizadas están encaminadas a consolidar un diagnóstico sobre la gestión financiera de las **PYMES**, las diferentes problemáticas que enfrentan, el manejo que le dan a la información contable y financiera (si utilizan algún tipo de software o algún tipo de análisis financiero), conocer los procesos de análisis financiero que se realizan y, finalmente, identificar la frecuencia de uso de los servicios de asesoría y consultaría especializada para el sector. (Ver anexo 11)

7.4 CONSULTA A EXPERTOS

A través de este instrumento, se buscó conocer los estudios, las investigaciones y los análisis más recientes de expertos que han descrito y caracterizado el sector, adicionalmente, conocer la percepción, que del sector y la realidad, tienen las figuras gremiales más representativas. La finalidad de las entrevistas se tradujo en la elaboración de un diagnóstico del sector autopartes, para integrar a la investigación de mercados, un estudio confiable, reciente y actual derivado de las percepciones de expertos y autoridades del sector. Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, hallando la correlación entre los factores internos y externos que permite trazar las estrategias de negocio pertinentes para garantizar la oferta de valor de la oportunidad de negocio esbozada en el presente

trabajo de grado. El día 19 de mayo se entrevistó al Dr. Tulio Zuloaga, Director Nacional de ASOPARTES. (Ver archivo digital), quien expresó la necesidad de generar mecanismos tendientes al fortalecimiento de las **PYMES** del sector, ante el complejo panorama económico, atenuado por eventos tanto de la industria automotriz como de la política comercial internacional; de manera especial los tratados de libre comercio. Por lo anterior encontró pertinente, necesario y viable la creación de una empresa de consultoría especializada en el sector, en la medida en que les permitiría alcanzar cierto grado de especialización en sus actividades. (Ver anexo 12)

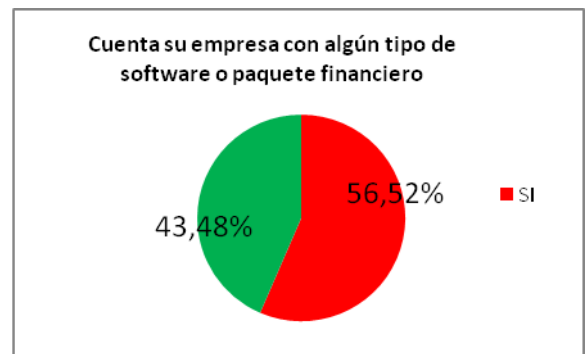
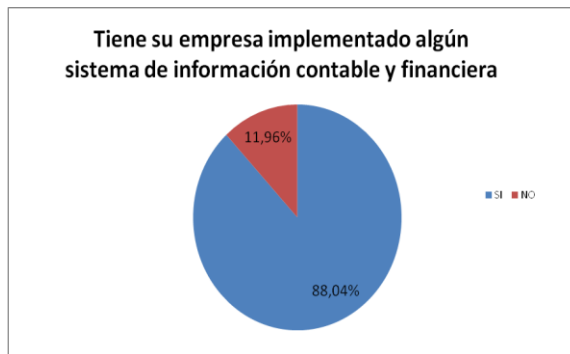
7.5 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Estas se aplicaron a tres empresarios pertenecientes al sector; es decir, las firmas cumplen con las características **PYME** anotadas anteriormente, y su propósito fue obtener una mayor información de la situación actual de empresas representativas, para verificar la percepción micro, lo anterior se resume en la elaboración del DOFA de una de las empresas seleccionadas. (Ver anexo 13)

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

8.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Se aplicaron 93 encuestas en diversos sectores de la ciudad de Bogotá, caracterizados por la presencia de un gran número de establecimientos comerciales e industriales pertenecientes al sector objeto de estudio. La distribución por actividad fue la siguiente: una empresa dedicada a la fabricación y noventa y dos a la comercialización. Aunque el 88% de los encuestados manifestó utilizar algún paquete (software), o recurrir a alguna asesoría (contador) para el manejo de su información financiera y/o contable (preguntas 1-2), tan solo el 26% utiliza la información para realizar análisis financiero y a partir de este desarrollar la planeación de la empresa (pregunta 3).



Respecto al tipo de análisis que se lleva a cabo, se identificó que consiste en la incorporación de indicadores de productividad, rentabilidad, eficiencia, y, en menor frecuencia, de apalancamiento. (Pregunta 4)

Tabla 6 INDICADORES UTILIZADOS EN LAS PYMES ENCUESTADAS

Indicadores de rentabilidad (ROE, ROA, EBIT, UN)	15,27%
Indicadores de Eficiencia	14,50%
Indicadores de productividad	19,08%
Indicadores de apalancamiento financiero u operativo	6,11%
Ninguno	45,04%

Fuente: Los autores según investigación de mercados

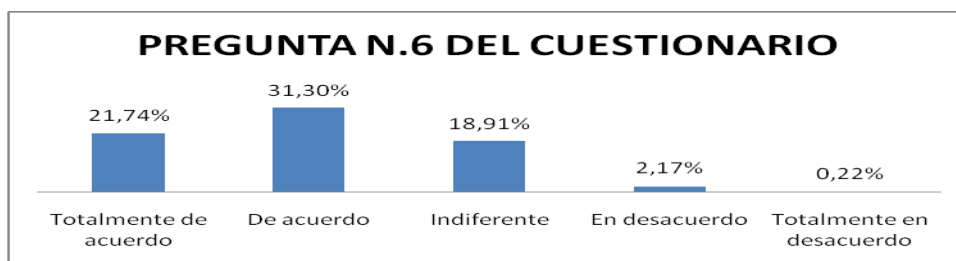
De este panorama se desprende la poca atención que les genera a los empresarios el manejo de estos indicadores, pues aunque el 94% afirma no tener dificultad con el tratamiento de la información contable y financiera al interior de sus organizaciones (pregunta 5), tan solo el 74% validan la importancia de llevar a cabo estos procesos.



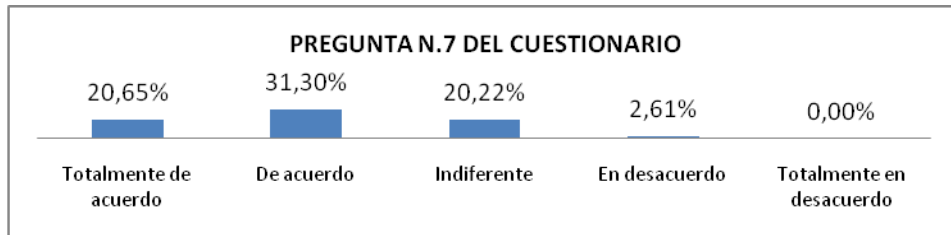
Dicha importancia, la identifican por la relación que establecen entre el seguimiento de los indicadores financieros y: las ventas, la rentabilidad, las utilidades de la empresa y la mejora en la participación de mercado. (Preguntas 6 a 10).

Las siguientes fueron las preguntas realizadas (escala Likert) y los resultados obtenidos en la investigación:

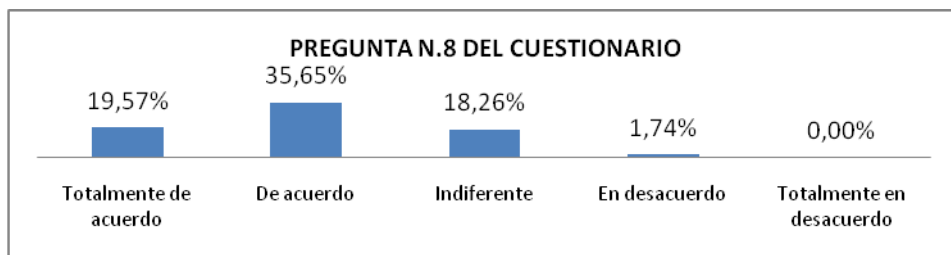
- ✚ Para incrementar el nivel de ventas es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa y planear la estrategia de la misma.



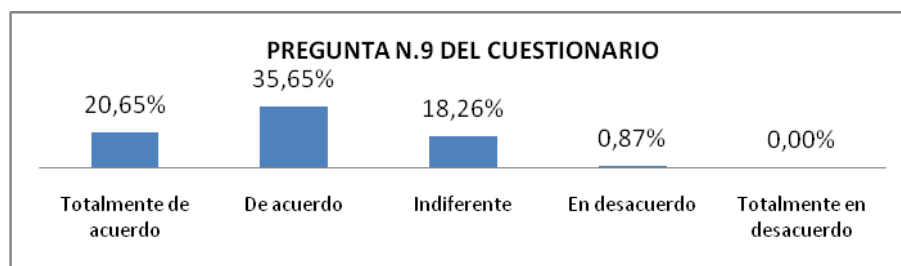
- ✚ Para mejorar la participación de mercado es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).



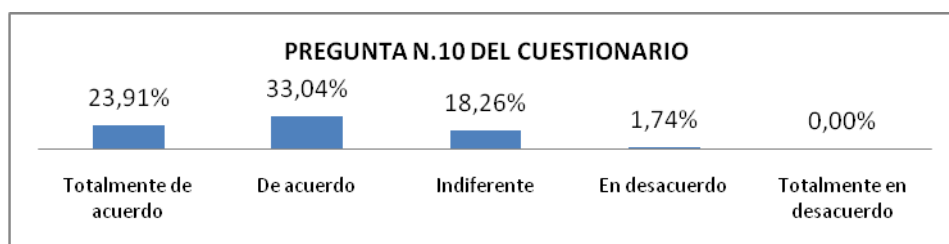
- ✚ Para acceder a más y mejores fuentes de financiamiento es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).



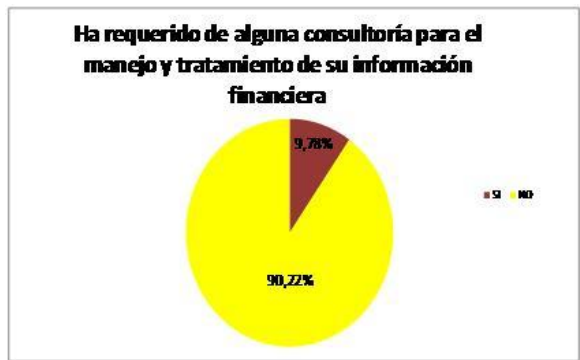
- ✚ Para reducir los costos y gastos de mi operación es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).



- ✚ Para mejorar la rentabilidad de mi empresa es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros y planear la estrategia de la misma.



De igual forma reconocen que los problemas de informalidad en el manejo de su información les producen serios efectos en los costos de financiación y el acceso a recursos de crédito.

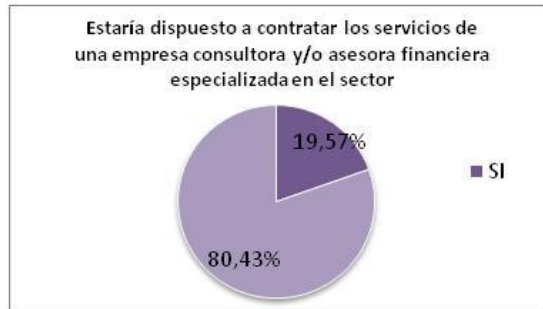


Frente al uso de servicios de consultoría financiera, el 9% manifiesta haber utilizado alguna vez este servicio (pregunta 11), a través de la contratación de contadores públicos, para análisis de datos, y el 89%, confirmaron haber recurrido al servicio de asesoría (pregunta 12), también para analizar datos y solucionar problemas operativos del sistema contable.



El 99% de los encuestados no conoce ninguna empresa de consultoría y/o asesoría financiera especializada en el sector (preguntas 13-14). Con respecto al uso de los servicios, ofrecidos por una empresa con estas características, tan solo

el 20% indicó estar dispuesto a contratarlos y el 26% a invertir en procesos de consultoría y/o asesoría financiera (preguntas 15-16).



A continuación se presentan las principales observaciones sobre las respuestas de los encuestados:

- ✚ Los sistemas de información contable y/o financiera más utilizados son los paquetes contables que existen en el mercado.
- ✚ Las decisiones financieras, operativas y administrativas referentes al desempeño de la empresa y la mejora de esta, son tomadas en “reuniones de gerencia”, con la participación del dueño, el contador y el revisor, recurriendo al análisis de la oferta y la demanda, el análisis de las ventas y la rotación de los inventarios.
- ✚ Las dificultades en el tratamiento de la información, se deben al escaso o nulo soporte técnico que reciben de quien desarrolló el software.
- ✚ Tienen presente algunos indicadores financieros, tales como, ROA, ROE, EBIT, UN, para incrementar el nivel de ventas y asegurar la continuidad de la empresa, por cuanto es clara la relación existente con la rotación de inventarios, las políticas de crédito y de pago. No ocurre lo mismo con la relación entre la participación de mercado y los análisis financieros.

- ✚ La importancia que se le da al buen manejo de la información, radica en que es requisito indispensable para presentar solicitudes de crédito a las entidades financieras.
- ✚ Del control y seguimiento que se haga sobre los costos y gastos, depende el desempeño de la empresa, medido en la generación de “utilidades” y el equilibrio entre “lo que gasto y lo que gano”.
- ✚ Existen empresas consultoras y/o asesoras que no son financieras y no son especializadas en el sector; los empresarios cuentan con la colaboración de algunas entidades bancarias en procesos de consultoría y/o asesoría, como el Banco Caja Social Colmena y el Banco de Bogotá, entre otros.
- ✚ Las razones por las cuales no accederían a un servicio ofrecido por una empresa consultora y/o asesora son: i) Cuentan con un analista financiero, ii) No lo necesitan por el tamaño de la empresa, iii) No lo han encontrado, iv) El factor económico se los impide, v) Conocen muy bien el mercado y vi) Lo ven como un gasto innecesario.

8.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ✚ Las **PYMES** encuestadas carecen de una creíble administración financiera, acorde con los requerimientos del mercado; pues su comportamiento, complejidad e incertidumbre son enfrentados sin realizar ningún tipo de planeación financiera.
- ✚ El análisis financiero que adelantan en la administración, no es integral y tiende a ser sencillo, en cuanto al número de variables que involucra e índices que incorpora. Se manejan, indicadores de productividad, que son los de mayor uso, y de rentabilidad, eficiencia y otros de igual importancia, pero que son de baja frecuencia. Por lo general lo dirige el dueño, el contador, o el personal capacitado para manejar el sistema contable.

- ✚ Aun hay empresas que manejan la contabilidad, y la información contable, de manera manual (32%), lo cual propicia la inconsistencia de dicha información, y confirma la simplicidad de su gestión, dificulta la disponibilidad inmediata de la información.
- ✚ El manejo de la información contable, se ha facilitado en las empresas que lo tienen sistematizado, por eso las dificultades que se les presentan obedecen a problemas técnicos del software, su presentación está conforme con los principios de contabilidad generalmente aceptados, debido a que son elaborados por los contadores y esto obedece a la presión que tienen en la presentación de los estados financieros en las solicitudes de crédito y otros trámites ante entidades gubernamentales y bancarias.
- ✚ La resistencia a utilizar los servicios de consultoría y asesoría se debe a un mayor desconocimiento, no solo de las ventajas generadas por estos, sino también del proceso en sí. Y aunque las actuales condiciones económicas pesaron en la percepción de uso de estos servicios, es claro que su utilización no se descarta en el futuro.
- ✚ Frente a las oportunidades de negocio que se desprenden de lo anterior, se pueden identificar las siguientes consideraciones: i) Un mercado objetivo. ii) Una propuesta de valor, respecto a la naturaleza de la empresa, única en el sector y especializada en temas financieros. iii) Unas necesidades de uso de los servicios, derivadas del manejo manual, que le dan algunas de ellas, a la información y de los problemas en la asistencia técnica del software que utilizan. iv) Una disponibilidad a pagar, sustentada en escenarios con ciertas condiciones económicas y frente a situaciones que requieran el uso de los servicios.

Después de concluir sobre los aspectos más importantes de la investigación de mercados, se procede a presentar la empresa y la propuesta de valor.

9. PRESENTACION DE LA ORGANIZACION

9.1 LA EMPRESA

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. es una sociedad constituida al amparo de la ley 1258 de diciembre de 2008, la cual simplificó los trámites de creación de las sociedades (Ver anexo 14), mediante documento privado reconocido ante notario. Es una firma de consultoría empresarial cuya naturaleza es exclusivamente comercial, con un objeto social ilimitado. Los accionistas, son dos administradores de empresas y responden solo con sus aportes por las obligaciones de la sociedad (incluyendo las tributarias y las laborales).

Presta servicios de consultoría y asesoría financiera especializada en el sector de autopartes, ofreciendo sus productos a las **PYMES** del mencionado sector. Sus propósitos, capacidades y recursos organizacionales están orientados al apoyo del fortalecimiento patrimonial de las empresas clientes. Por la naturaleza de la actividad está catalogada como una empresa de servicios empresariales, por lo tanto su clasificación CIIU es: K7414 (ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION). Por el grado de especialización presente en el mercado objetivo, puede afirmarse que es una consultora de nicho en gestión administrativa y financiera. Adicionalmente, *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* cuenta con la certificación, por Competencias Laborales, por parte del Sistema Educativo Nacional de Aprendizaje (SENA), por demostrar ser competente en el desempeño de la ocupación y porque cumplió con lo señalado en la Norma de Competencia Laboral: Desarrollo de Procesos de Consultoría.⁷³ (Ver anexo 15)

⁷³ Esta norma de Competencia Laboral fue establecida por la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, en la que participan empresas, consultores, universidades e instituciones de formación, y gremios del sector, entre otros. Determina los estándares de calidad (Normas de Competencia) que debe cumplir una persona para ser competente en su oficio o desempeño laboral, y fija parámetros para la realización de Estudios de Caracterización Ocupacional, donde, entre otros, se

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. surge de una identificada oportunidad de negocio, no solo para crear satisfacción a los grupos de interés, sino también para atender las necesidades del segmento de mercado seleccionado, con el cual se siente comprometido. Por lo tanto cuenta con un equipo interdisciplinario (contadores, mercadólogos, administradores financieros e ingenieros de sistemas), para garantizar la satisfacción plena y total de las empresas clientes.

9.2 LOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES

9.2.1 MISION

Ofrecer servicios y productos especializados en la gestión financiera a las **PYMES** del sector autopartes bogotanas, brindando soluciones técnicas, operativas y administrativas para orientar la gestión financiera de estas, tendiente a reducir los efectos que tienen las fuerzas, tanto internas como externas, que les restan competitividad y productividad a las mismas.

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S., a través de los procesos de acompañamiento a las empresas, se compromete con el crecimiento de la organización pues reconoce la importancia económica y social de la misma, poniendo al servicio de la empresa cliente todo el equipo humano y técnico para la identificación, planificación, dirección y control de las estrategias financieras que permitan la concreción de los propósitos de la pequeña y mediana empresa, garantizando la plena satisfacción de los clientes, por la calidad, responsabilidad, creatividad y profesionalismo con la que brinda sus productos y servicios, y así contribuir al desarrollo económico y social de las **PYMES** y del país. De igual

establecen los aspectos más relevantes del servicio de consultoría, como: origen, tipos de empresas existentes, entorno local, nacional, o internacional, nivel educativo del recurso humano vinculado, tecnologías disponibles en el sector, entre otros. La certificación de competencias, que hace parte del programa del Gobierno Nacional, Colombia Certifica, busca elevar los niveles de competitividad y de excelencia del servicio, que prestan a las empresas las organizaciones y consultores. www.sena.edu.co [Tomado en línea el día 17 de mayo de 2009]

manera crea valor para sus accionistas y los empleados, a través de la generación de utilidades y la capacitación personal, académica y profesional de sus integrantes.

9.2.2 VISION

Para el año 2017 *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* logrará posicionarse en el mercado, como la consultora financiera líder, especializada en el sector de autopartes bogotano, ampliando su mercado objetivo a nuevas pequeñas y medianas empresas que hagan parte del sector, por lo cual enfocará todos sus esfuerzos y recursos para el conocimiento de este segmento del mercado, generando procesos de fidelización entre sus clientes, socios y empleados.

9.2.3 VALORES

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. se destacará por ofrecer productos y servicios que representen soluciones integrales a los problemas, que a nivel interno, se presenten en las organizaciones, los productos se diseñarán para cada cliente y se desarrollarán al amparo de los siguientes valores organizacionales:

- ✚ Servicio: Porque está comprometida con brindar productos y servicios completos, adecuados, sensatos, objetivos y eficientes a los clientes, para cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades.
- ✚ Respeto: Porque desarrolla los procesos de consultoría y asesoría empresarial con observancia de la normatividad legal vigente, con tolerancia con la realidad del país y con compromiso social con la sociedad, el medio ambiente y los clientes.
- ✚ Responsabilidad: Porque es consciente de la importancia de ofrecer soluciones éticas a los diversos inconvenientes, a nivel financiero, que padecen las

PYMES colombianas, consideradas parte del bastión ante las crisis que afronta la economía, enmarcadas dentro de escenarios de recuperación económica.

- ✚ Honestidad: Porque garantiza el manejo confidencial, objetivo y responsable de la información de los clientes, evitando la manipulación de la misma y contribuyendo a la disminución de irregularidades en la presentación de dicha información a las autoridades competentes.
- ✚ Solidaridad: Porque está comprometida con el diseño de estrategias empresariales acordes con la realidad del entorno, sin renunciar a la creación de valor para sus socios, empleados y clientes.

9.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. está diseñada como una estructura de matriz de proyectos, teniendo en cuenta la forma como se abordan los proyectos empresariales, para garantizar el desarrollo eficiente y eficaz del proceso de consultoría; por cuanto de la estructura matricial se reconocen las siguientes ventajas:

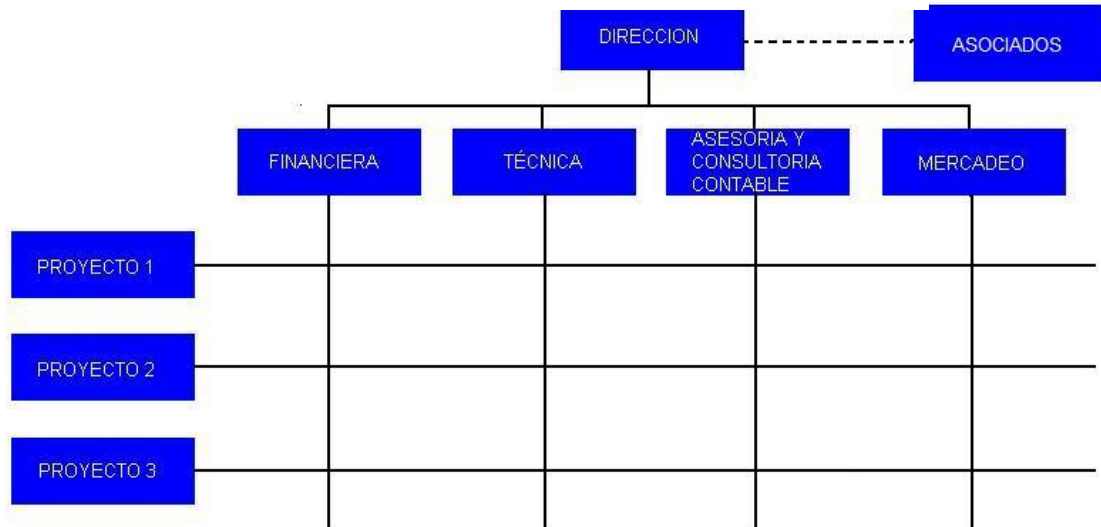
- ✚ Jerarquía reducida y mayor flexibilidad.
- ✚ Reunión de las diferentes habilidades para abordar los diferentes proyectos.
- ✚ Aumenta el compromiso de los integrantes.
- ✚ Alta capacidad de procesamiento de información.
- ✚ Adecuado nivel de flujo de información y comunicación organizacional.

Los departamentos de la empresa son:

- ✚ Área financiera: Encargada de llevar a cabo los procesos de análisis financiero y administrativo de las empresas, está compuesta por dos administradores de empresas con especialización en gerencia financiera, que son los responsables

de hacer el diagnóstico y de trazar los planes de acción para gestionar las debilidades y amenazas encontradas en la etapa inicial del proceso.

Figura 3 Organigrama de CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS S.A.S.



Fuente: Los autores

- ✚ Área Técnica: Encargada de desarrollar el software y demás aplicaciones informáticas necesarias, para su implementación después del diagnóstico realizado. Por lo tanto, su labor es especializada y personalizada según los requerimientos definidos. Está compuesta por un ingeniero de sistemas, programador informático.
- ✚ Asesoría y Consultoría Contable: Encargada de revisar los aspectos contables de las empresas, más específicamente, aplica la doctrina contable y tributaria existente, al diagnóstico mencionado, para dotar, a la información financiera y contable, de los requisitos exigidos por ley, adicionalmente, se encarga del aspecto contable de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* Está conformada por dos contadores públicos especializados en tributaria y costos.
- ✚ Mercadeo: Encargada de la generación de demanda de los servicios y productos de la empresa, a través de campañas publicitarias y de mercadeo, diferenciadas en dos niveles: nivel de mediana empresa y nivel de pequeña

empresa. Está conformada por dos mercadólogos, especializados en mercadeo diferenciador.

- ✚ Dirección: Es el nivel administrativo de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* encargado de definir las estrategias de penetración del mercado y desarrollo de los servicios y productos personalizados.
- ✚ Asociados: Es la base de datos de consultores empresariales independientes, con experiencia en el sector de autopartes y la industria automotriz; consolidada por estudios y procesos de reclutamiento llevados a cabo para los proyectos empresariales desarrollados. Su perfil debe ser el definido en la guía de competencias laborales.

9.4 RECURSOS ORGANIZACIONALES

- ✚ Oficinas: Instalación física compuesta por una sala de reuniones, una secretaria y dos oficinas junto con los muebles y enseres, donde se encuentre ubicada la parte administrativa y operativa de la consultora.
- ✚ Dotación tecnológica: Equipos de computo, impresoras, “scanner”, “módem” y demás accesorios que garanticen el correcto desarrollo de las operaciones empresariales.
- ✚ Recurso humano: Dos profesionales en administración de empresas, un ingeniero de sistemas, dos contadores públicos y dos profesionales de mercadeo.
- ✚ Software y licencias: Diseñados por el departamento tecnológico y de ingeniería de la empresa, según los requerimientos dados por la administración, que facilitan la implementación de programas financieros y contables y los procesos de transmisión de datos. Adicionalmente, el programa de base de datos de los clientes.

- ✚ Capital intelectual: Recurso integrado por las habilidades y destrezas con las que cuentan todos y cada uno de los empleados, así como la continua capacitación técnica y empresarial de los mismos.

10. PRESENTACION DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

10.1 CONCEPTO DEL SERVICIO Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor está orientada a hacer que el empresario **PYME** reconozca las bondades que genera la implementación de un sistema de gestión financiera, que parta de la fase de recolección de la información contable, su principal insumo, con el respectivo tratamiento contable según las normas establecidas, continúe con el análisis financiero de la misma y finalice en el diseño y desarrollo de las medidas acción tendientes a solucionar la situación que originó el uso del servicio. No obstante, es importante destacar que la oferta está también definida en términos del manejo de la información; es decir que, sin necesidad de que existan dificultades identificadas o no en el manejo de la misma, se ofrezca la tercerización del subsistema financiero de la **PYME**, para permitir que esta se especialice en lo que mejor sabe hacer y además perciba otras ventajas como: i) la reducción de costos financieros y no financieros, ii) mayor flexibilidad, iii) mayor control y iv) mayor rentabilidad sobre los activos. Lo importante de la propuesta de valor del servicio y de los productos ofrecidos, es demostrar que: *“al tercerizar, el proveedor -CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.- se convierte en un socio estratégico que entiende las necesidades, los controles, los cambios y las dinámicas internas de la compañía que entrega el proceso”*.⁷⁴

La finalidad de la propuesta es demostrar cuáles son los aportes a la empresa que hace la cultura de la Planeación, expresada en una eficiente, idónea y completa gestión financiera. Por consiguiente, el desarrollo de las estrategias de mercadeo y ventas de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*, está orientado a incrementar el nivel de asociación, por parte del empresario, de los siguientes conceptos, con la inversión en procesos de consultoría y asesoría:

 Fortalezca la cultura de su empresa y la planeación estratégica

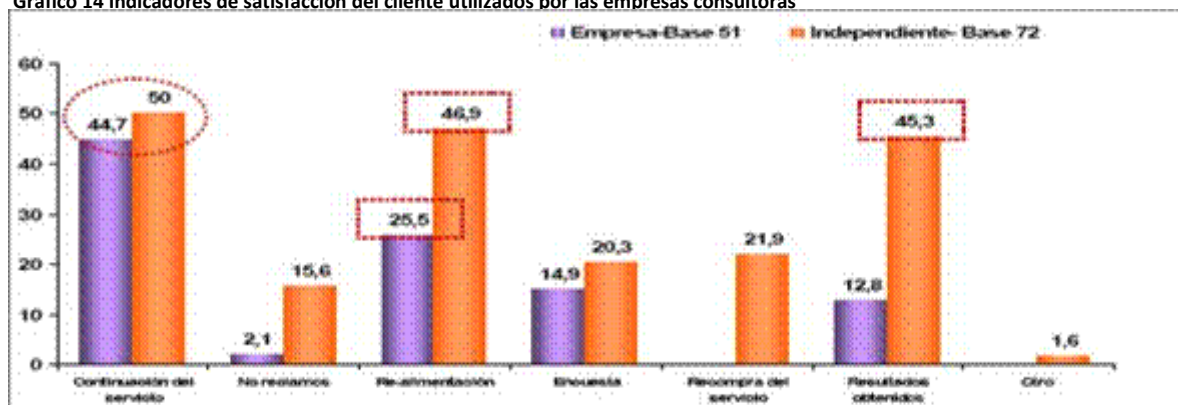
74 ¿Para qué soy bueno?. Gerente. Marzo 2009

- ✚ Proporcione bases sólidas para el crecimiento de su empresa, sustentadas en la definición de objetivos y metas.
- ✚ Potencie la productividad de su empresa, dedicándose a hacer lo que más sabe hacer: su trabajo.
- ✚ Identifique las fortalezas y debilidades de su empresa.
- ✚ Conozca el mercado y la posición de su empresa frente a la competencia.
- ✚ Planifique soluciones sobre las dificultades y los cuellos de botella que tiene su empresa, formulando estrategias y acciones, tendientes a concretar metas y objetivos definidos.
- ✚ Identifique las oportunidades de mejora en los procesos que contribuyen a garantizar la supervivencia de su empresa.
- ✚ Incorpore indicadores de gestión financiera, para que mejore su desempeño.

Todo lo anterior justificado por la necesidad de realizar INVERSIONES, NO GASTOS, en recursos que potencien las capacidades nucleares de la empresa, sobre las cuales se erige la ventaja competitiva. Adicionalmente, *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* se compromete a demostrar los resultados de la apuesta costo-beneficio, para seducir la percepción de los empresarios.

Una propuesta respaldada no solo con el profesionalismo, responsabilidad y confidencialidad propia de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*, sino también con pólizas de cumplimiento incorporadas al contrato suscrito con los clientes (Ver anexo 16), con planteamiento de indicadores de gestión, desempeño y satisfacción.

Gráfico 14 Indicadores de satisfacción del cliente utilizados por las empresas consultoras



Fuente: SENA

10.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Como es necesario atraer la atención del empresario **PYME**, cuya caracterización se desprende de algunas variables ya mencionadas, como el acceso a la educación profesional y a la capacitación en temas gerenciales y administrativos, notoriamente escasos entre los empresarios del sector, los esfuerzos para generar la demanda de los servicios de la empresa de consultoría y asesoría financiera, deben orientarse a la generación de las siguientes percepciones entre los empresarios: i) Los servicios y productos se ajustan a sus presupuestos, ii) Cuentan con una asesoría permanente y, sobre todo, iii) Es una inversión que asegura mejores resultados en el desempeño financiero a mediano y largo plazo.

El portafolio de los productos y servicios que ofrece *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*, puede consultarse en el “brochure” que se anexa al presente trabajo de grado y que se constituye como el primer registro del material de mercadeo y publicidad de la empresa. (Ver anexo 17).

Por otro lado, la estrategia de penetración de mercado desarrollada en la etapa inicial del proyecto, está acorde con las realidades empresariales identificadas en la investigación de mercados y está impulsada gracias a la inteligencia de mercados que define las presentes estrategias.

10.3 PRECIO

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente influyen en la fijación de los respectivos precios, los cuales están sujetos por las fuerzas del mercado, ahora bien, la oferta de servicios de asesoría y/ o consultoría financiera especializada para el sector autopartes, es escasa sino nula, pues las empresas que existen son de tipo generalista y la mayoría orientadas al acompañamiento en los procesos productivos y la incorporación de estándares de calidad. Por lo tanto, en la primera fase del proceso de penetración del mercado, el precio no será la variable de generación de demanda más importante, como si lo será la promoción y los productos, para crear consciencia de marca. El precio estará orientado hacia el mercado: competitivo y estructurado según los requerimientos y las necesidades.

Los contratos y sus anexos incorporan las actividades, a nivel de detalle, que se realizarán durante el proceso de asesoría y acompañamiento, junto con el cronograma que las relaciona, el cual debe contemplar las horas de trabajo mensuales, pues es necesario evitar que se terminen realizando actividades que no correspondan al objeto del contrato y que no ofrezcan valor agregado al proceso; *“porque en este trabajo, si uno se descuida lo ponen a sacar el perro al parque y a llevar a la amante al salón de belleza”*.⁷⁵ El diagnóstico, la preparación y presentación de la propuesta, tiene un costo determinado por la finalidad de la asesoría; es decir, si es el diseño de una aplicación informática, el manejo de la información contable y/o financiera, un aspecto determinado por el cliente o el portafolio completo y ponderado por el número de horas de diseño de los servicios.

Por lo anterior, la tarifa a cobrar, mientras se logra posicionamiento, estará determinada por el número de horas, las empresas consultoras del mercado tienen una tarifa determinada por el nivel de activos de la empresa cliente, lo cual

⁷⁵ Ome, Bernardo. Docente y consultor empresarial, con más de 35 años de experiencia.

produce desconfianza y se considera una variable que obstaculiza la contratación del servicio. Esa tarifa se ha establecido respecto al estudio de la MSCE sobre los servicios de consultoría empresarial que se relaciona a continuación:

“El Consultor parcial o indirecto (empresa) maneja una tarifa promedio de \$45.150 por hora y trabaja en promedio 72 horas mensuales. El Consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor de \$66.650 por hora, y trabaja en promedio 120 horas al mes”.⁷⁶

Posteriormente, después de lograr el nivel de aceptación requerido, con base en los indicadores de gestión antes mencionados, se definiría una tarifa correlacionada con la experiencia y percepción que tengan las empresas clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* Es decir, se impone, por un lado, la capacidad de la firma de ofrecer resultados exitosos y en corto tiempo, en razón a la alta calidad académica y profesional del talento humano de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* y por otro, una actitud mental de triunfador.

10.4 PLAZA

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. es un proveedor de gestión financiera que brinda confianza a sus clientes, porque establece una alianza que requiere trabajo en equipo y claros seguimientos de los acuerdos del servicio, en la medida en que ofrece servicios y productos respaldados tecnológica y profesionalmente.

Por lo tanto, el consumo de los servicios y productos se hará directamente en las instalaciones centrales de las empresas clientes, este tipo de venta directa se debe a la inseparabilidad del servicio y del proveedor, garantiza mantener un

76 Op. Cit. SENA Pág. 82

mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio y mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades. La accesibilidad a los servicios se garantiza por el módulo incorporado en la página Web, en el vínculo “Asesoramiento en línea”. El sistema de comunicaciones y transmisión de datos, facilita la disponibilidad del servicio y permite una respuesta inmediata a los requerimientos de la empresa cliente.

10.5 PROMOCION

El propósito general de la promoción en el marketing de los servicios es crear conciencia e interés en el servicio y demostrar la capacidad de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S* para ofrecer soluciones reales a los problemas de las empresas y diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y para persuadir a los clientes para que utilicen los servicios.

La promoción de los servicios se realizará a través de cuatro formas tradicionales, para influir en las ventas de los servicios y seducir el uso de los productos que ofrece *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*:

- ✚ Publicidad: Folletos, anuncios en la Web.
- ✚ Ventas empresariales y convenios.
- ✚ Relaciones públicas.

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S., contará con una página web, para: i) Promoción institucional de los servicios de la empresa, ii) Contactarse con los actuales y potenciales clientes y iii) Ofrecer asesoría en línea. Parte de la estrategia de promoción se desarrolla en Internet, por cuanto es una herramienta útil para aumentar el nivel de exposición de la marca a bajo costo.

Adicionalmente, se participará en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector para ofrecer los servicios de la consultora. Las alianzas y

convenios que se establecerán con Asopartes, Acolfa, y la Cámara de Comercio de Bogotá, para los afiliados, permitirán avanzar en el reconocimiento de la marca, los servicios y los productos. Otro medio para mercadear el servicio y los productos ofrecidos es la referencia de clientes anteriores (Voz a Voz).*

El establecimiento de alianzas con otras empresas consultoras, con gremios, con asociaciones nacionales y regionales, permitirán potencializar los beneficios de los servicios ofrecidos a las empresas clientes, por cuanto se podrá consolidar una gran red de información, base de datos y centro de investigación empresarial del sector.

10.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

10.6.1 CONSULTORIA Y ASESORIA FINANCIERA

La metodología, del proceso de consultoría, que se implementará es la de la progresión constructiva, es decir, en la que se definen pasos lógicos que deben superarse de manera ordenada (Ver figura 6). Esta se llevará a cabo en cada una de las empresas que contraten los servicios de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*

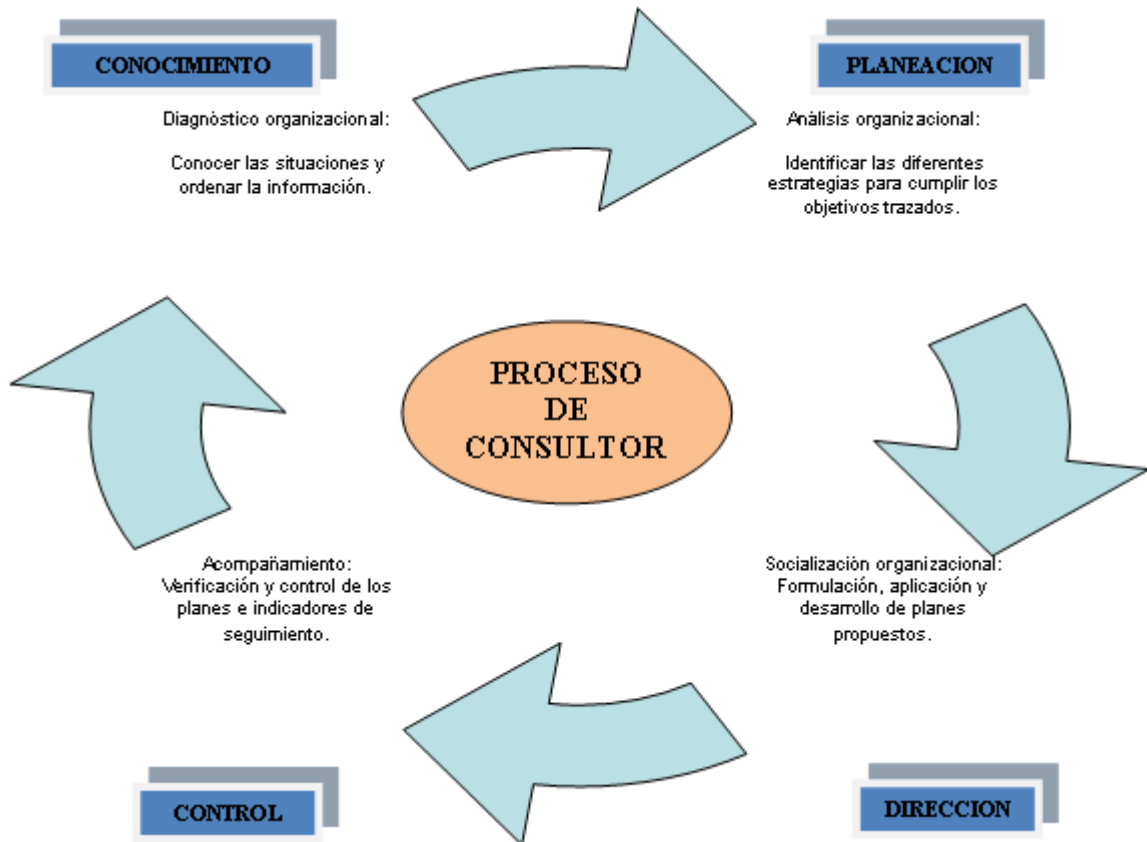
El concepto de beneficio para las empresas clientes de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*, es el conjunto de atributos funcionales, psicológicos y de eficiencia que están incluidos en el servicio; los productos que se ofrecen son hechos a la medida de las necesidades de cada empresa, la cual ayuda y participa en el proceso de diseño de su plan de acción.

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS S.A.S ofrece servicios de asesoría en la producción, revisión y verificación de los estados financieros, tratamiento y análisis

* "Tanto en empresas (76.5%) como independientes (75%) consultores, la referencia de clientes anteriores- Voz a Voz es el sistema de mercadeo más utilizado". SENA

de la información financiera y la gestión financiera de la empresa, vinculando los subsistemas organizacionales existentes en las firmas.

Figura 4 El proceso de consultoría de CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS S.A.S.



Fuente: Los autores

10.6.2 ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S., ofrece el desarrollo de estudios empresariales, con base en la información financiera con la que se cuente y los estados financieros existentes, para la elaboración de sinapsis documentadas en las que se presenten las principales fortalezas y debilidades financieras expresadas en las razones financieras, en los flujos de caja y en los estados de pérdidas y ganancias históricos, descritas por los estados financieros, lo anterior para reconocer el comportamiento de la empresa, correlacionarlo con

los eventos del entorno que incidieron en su desempeño y establecer el grado de articulación entre este comportamiento y las estrategias de la empresa, constituyendo el punto de partida para el diseño de planes de acción correctivos o preventivos para períodos futuros. El énfasis de los análisis es sobre la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia.

10.6.3 ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S., ofrece el servicio de elaboración de los principales estados financieros, tanto para cumplir con la normatividad vigente como para los posteriores análisis que se deriven del proceso de consultoría. Dicha elaboración está sustentada en la transmisión, en tiempo real, de los movimientos contables y no contables registrados en el día a día de la operación, a través de la plataforma tecnológica implementada para cada caso. Los estados financieros contarán con las normas contables Colombianas y serán certificados por un contador, miembro de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*, quien figurara como revisor fiscal. La presentación de estados financieros consistentes y confiables, promoverá. I) La medición de la capacidad de endeudamiento por parte de las entidades de financiamiento comercial, ii) La medición real de los indicadores financieros de la empresa y iii) El análisis por parte del empresario para que identifique potenciales ventajas competitivas de la empresa. Por otro lado, se presentará el flujo de tesorería como herramienta diaria de gerencia.

10.6.4 REESTRUCTURACION DE PASIVOS

Las empresas requieren realizar una reestructuración de pasivos cuando se encuentran en insolvencia o cesación de pagos, esto quiere decir que no puede ni podrá cumplir con sus obligaciones y no puede hacer frente a su pasivo con el activo disponible, o cuando se empiezan a registrar los primeros síntomas de el inevitable fin.

Esta reestructuración se hace para lograr una mayor estabilidad en las operaciones de la empresa y su finalidad es lograr la conservación de la misma. *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* ofrece la posibilidad de asesorar los prospectos de reestructuración de la deuda y de impulsar planes de acción correctivos y preventivos para evitar que la empresa padezca de esta traumática intervención. También incorporar al proceso de asesoría, conceptos, términos y diseños de apalancamiento como el “Swap” de deuda para mejorar el flujo de Tesorería, que es uno de los problemas característicos de las **PYMES** del sector.

10.6.5 VALORACION DE EMPRESAS

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. realiza la recolección y el análisis de la información, que permita estimar el justo valor de mercado de la empresa, basados en la identificación del desempeño histórico y la determinación del desempeño proyectado, para recomendar un valor de intercambio libre de cualquier tipo de presión e incorporando todos los factores relevantes asociados con la empresa que se valora.

10.6.6 BANCA DE INVERSION

El desconocimiento de la Banca de Inversión lleva a muchos a creer que es un tema únicamente de grandes empresas, pero lo que sucede es que algunas de las tareas a desarrollar en una pequeña empresa pueden ser distintas a las aplicadas en las grandes firmas.

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. ofrecerá servicios de banca de inversión, mediante la estructuración de proyectos de inversión en capital de trabajo, innovación tecnológica, adquisición de nuevas unidades de negocio, escisiones, particiones, fusiones, valoración de proyectos, valoración de intangibles y consecución de recursos, aunque esta última opción se espera

desarrollar en las etapas posteriores a la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos.

10.6.7 ADMINISTRACION DE TESORERIA

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. desarrollará los análisis necesarios tendientes a determinar la cantidad de efectivo que la empresa debe tener a disposición en cualquier momento del tiempo, para asegurar la continuidad de las operaciones normales del negocio (capital de trabajo), garantizando la minimización de los fondos ociosos, que sacrifican el costo de oportunidad en el que incurre la operación de la empresa. *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* asesora y orienta a las empresas clientes en la negociación con los proveedores de recursos financieros, para garantizar un flujo de tesorería sano y un Promedio ponderado de costo de capital, mas bajo con respecto al del mercado.

Después de la presentación de la estrategia comercial de *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* se presenta el estudio de caso, con el fin de realizar una demostración de uno solo de los servicios que se incluye en el portafolio descrito anteriormente. Debido a la imposibilidad de desarrollar el software, por la escasez de recursos físicos y humanos, la presentación del esquema informático es preliminar, no obstante es un buen comienzo de la presente idea de negocio.

11. PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO

El ejercicio de aplicación se desarrolló con la empresa INDUCOLPA LTDA. Cuya descripción y caracterización se presentan en el anexo 18, además se representa el análisis y el diseño de los planes de acción, según las herramientas definidas en las secciones anteriores.

12. CONCLUSIONES GENERALES

Las pequeñas empresas y las del sector informal suelen ser las más perjudicadas por las limitaciones del entorno que crean un clima adverso para la inversión y muchos de los aspectos que caracterizan a un clima desfavorable para la inversión resultan especialmente perjudiciales para las empresas pequeñas y la economía informal.

La informalidad con la que se manejan las **PYMES** está incorporada desde su naturaleza, al obedecer a oportunidades de negocio mal planificadas, por ende, para lograr un cambio tangible y sostenible en el desarrollo de estas unidades, la transformación debe darse desde su concepción; la reconfiguración de sus relaciones, su normatividad, sus características y sus estructuras, permitirá soportar y enfrentar de mejor manera las tendencias económicas tanto nacionales como internacionales, mitigando los efectos adversos de estas en la economía del país. Los empresarios deben tener claro y comprender que es una oportunidad de negocio, y como tal debe ser manejado.

La importancia de las **PYMES** radica en la dinámica empresarial en la que están inmersas; son grandes generadoras de empleo, de valor agregado, producción y ventas, aunque la proporción con respecto a las grandes empresas es muy dispareja, por ende, es de vital importancia mejorar los procesos técnicos, operativos y administrativos, que permitan potencializar los efectos que tienen en el entorno macroeconómico. Y la implementación de una adecuada gestión financiera, que contribuya a la optimización en los procesos de toma de decisiones, incide directamente en la tasa de liquidación de estas firmas.

El manejo de la información contable y financiera, incorporando análisis financieros, indicadores de gestión y herramientas gerenciales, permitirá implementar procesos de planeación estratégica, con miras a proyectar desempeños futuros en condiciones de ambigüedad e incertidumbre. Lo anterior con los previsible resultados derivados de la gestión del riesgo: su minimización.

Pero para poder realizar estos procedimientos, el principal insumo, la información contable, debe recolectarse, tratarse y mantenerse según los principios contables generalmente aceptados, eliminando de su gestión la informalidad, inconsistencia y falsedad existentes y así garantizar un análisis idóneo, adecuado y pertinente. Es claro que si no se incorporan procesos de análisis y proyecciones financieras, en las **PYMES**, estas deben afrontar problemas de liquidez, apalancamiento y rentabilidad; y aunque se puede capacitar a los empresarios y administradores del sector, la relación costo-beneficio de este proceso de formación será más traumática que si se ofrecen alternativas de tercerización de los subsistemas financieros de las empresas.

Según se desprende de la investigación de mercados realizada en el presente trabajo de grado, la mayoría de PYMES del sector autopartes bogotanas, si bien llevan algún tipo de seguimiento de sus operaciones, no todos cuentan con un sistema que soporte ese control y mucho menos cuentan con la arquitectura estratégica que sustente un direccionamiento de sus operaciones de cara a reducir los efectos negativos de las fuerzas del mezo, macro y microentorno.

En la mayoría de las firmas estudiadas no se lleva a cabo una gestión financiera, y en las que sí se realiza, esta se confunde con la toma de decisiones dadas por el conocimiento empírico. Los indicadores financieros se deben incorporar a los de productividad para trazar estrategias integrales, de acuerdo a esto el análisis financiero que se realiza dentro de las organizaciones es muy escaso, no se lleva un control real de las operaciones de la empresa, y de esto se desprende un sin número de problemas que lesionan su eficacia, eficiencia y competitividad.

Con todo lo anteriormente descrito se hace evidente que hay muchos retos y desafíos a nivel financiero y administrativo en las **PYMES** del sector autopartes bogotano, los mismos problemas que abren la posibilidad de ofrecer alternativas de solución traducidas en una oportunidad de negocio que incorpora un propuesta

de valor atractiva para los empresarios, pues tiene en cuenta su cultura e idiosincrasia.

Una empresa de consultoría y asesoría financiera, fortalecería el proceso de formalización iniciado años atrás, contribuiría al fortalecimiento patrimonial de estas empresas y les permitiría alcanzar el grado de especialización necesaria para desarrollar nuevos productos, penetrar nuevos mercados y convertirse en un sector económico con potencial exportador. Las figuras empresariales y los empresarios entrevistados coinciden en afirmar que se hace necesario acompañar a las **PYMES** del sector, con asesoramiento tecnológico, administrativo y financiero para: i) reducir el nivel de informalidad del sector y ii) propiciar un ambiente de salud financiera que les permita aprovechar su inserción en el plan de transformación productiva de la economía nacional.

13.RECOMENDACIONES FINALES

El acompañamiento a las **PYMES** en su gestión financiera, a través de los procesos de asesoría y consultoría financiera, gestaría mejores resultados, empresas más fortalecidas y ventajas comparativas que posicionarían los sectores económicos en el mercado internacional, si y solo si, se crea un clima para la inversión que beneficie a todas las empresas. Por lo tanto, es importante que las reglamentaciones y los impuestos estén bien concebidos y se reglamenten con el reconocimiento de las características propias de cada agregado económico; es decir, hoy más que nunca se hace latente la necesidad de diseñar esquemas de financiación, tributación, capacitación, innovación y creación, especiales para las **PYMES**. No debe olvidarse que todas las empresas, que padecen retraso tecnológico o tecnología de vanguardia, deficiencia en sus procesos organizacionales y dificultades en sus operaciones, pueden efectuar contribuciones importantes y complementarias al crecimiento y la reducción de la pobreza.

Adicionalmente, deben incrementarse los esfuerzos de integración de las empresas informales, no solamente con el objetivo de que empiecen a cumplir con sus obligaciones tributarias, sino para combatir los males causados por su naturaleza: el acceso a los servicios públicos y el financiamiento. Para incorporarlas en la economía formal es preciso abordar las limitaciones que más las afectan y reducir los obstáculos que impiden su integración, en lo referente a la financiación de las mismas, la infraestructura nacional y la tributación.

BIBLIOGRAFIA

BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Ángel. "Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global". España. 2000.

BESLEY, Scott. BRIGHMAN, Eugene. Fundamentos de administración financiera. México. 2000.

CÁRDENAS, Mauricio. MEJÍA, Carolina. Informalidad en Colombia: Nueva evidencia. Bogotá. 2007.

CARDONA ACEVEDO, Marleny. La dinámica industrial, crecimiento económico y PYMES: un análisis de datos de panel para el caso colombiano 1980-2000. Bogotá. 2005.

CARDONA ACEVEDO, Marleny. "Tecnología, organización y políticas". Bogotá. 2003.

CHURCHILL, Gilbert. Investigación de mercados. 2001.

CUEVAS, Homero. La empresa y los empresarios en la teoría económica. Bogotá. 2008.

FEINBERG, Robert. The Impact of International Competition on Small-Firm Exit in U.S. Manufacturing. Estados Unidos. 2008.

HEADD, Bryan. Small Business Growth: Searching for Stylized Facts. Estados Unidos. 2007.

HERNÁNDEZ, Sergio. El gran libro de las PYMES. Bogotá. 2005.

KOTLER, Phillip. Fundamentos de marketing. 1990.

LEON GARCIA, Oscar. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Cali. 2003.

MILL, STUART, John. Principios de economía política. Inglaterra. 1848

MOORI K., Virginia. Perfil de PYMES exportadoras exitosas en Colombia. Bogotá. 2005.

OROZCO T, Arturo. Investigación de mercados: Concepto y práctica. Bogotá. 1999.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Bogotá. 1998.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia financiera: Un enfoque estratégico. Cali. 2000.

OSORIO, José Edgar. Manual de gerencia financiera. Bogotá. 1989.

PADILLA ÁLVAREZ. Alfredo. "Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas". México. 1997

QIMIAO FAN, Alberto. ¿Languidecen las políticas que rigen las PYMES? Brasil. 2004.

RIBEIRO, SORIANO. Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas: La Consultoría. España. 1998.

RODRÍGUEZ, Astrid G. La realidad de la PYME Colombiana. Bogotá. 2003

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? España. 2005.

SANABRIA LANDAZÁBAL, Néstor. "Globalización y perdurabilidad empresarial. Las pymes y la competitividad". Universidad de La Salle. 2005.

STUMPO Giovanni; PERES Wilson. "Pequeñas y medianas empresas manufactureras en Latinoamérica bajo el nuevo modelo económico" World Development. Vol. 28 #9. Washington. 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Dinámica de la liquidación y creación de empresas en Bogotá. Bogotá. 2009.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. El sector servicios en la región Bogotá-Cundinamarca. Bogotá. 2004.

MISAS, Martha. ARANGO, Carlos y LÓPEZ, Enrique. Economía subterránea en Colombia 1976-2003: Una medición a partir de la demanda de efectivo. En Borradores de Economía, Banco de la República. 2005.

ROMERO LUNA, Isidoro. La PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento. Problemas de Desarrollo. En Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 37.No 146. 2006.

CAMBIO, revista. El salvavidas. Marzo 2009.

CAMBIO, revista. Especial de consultoría. Número 791. 2009.

CAMBIO, revista. Especial PYMES. Número 819. 2009

ECONOMIC & BUSINESS REPORT, revista. Abril de 2007.

EL TIEMPO, periódico. Separata especial: Guía del Exportador. La gestión financiera: el productivo uso de los recursos empresariales. Agosto 2008. Pág. 2

EXPANSIÓN, periódico. Hoja de ruta ante las turbulencias. España. 2009.

GERENTE, revista ¿Para qué soy bueno? Marzo. 2009

PORTAFOLIO, EL TIEMPO, periódico. "El gran libro de las PYMES". Bogotá. 2005

GEM Colombia. Reporte de resultados. 2007.

Castells, Manuel. "Globalización, sociedad y política en la era de la información". Ponencia presentada en la Universidad Nacional de Colombia. 1999.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Bogotá. 2007.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Reporte Mipymes N. 3. 2008.

SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Síntesis de coyuntura. Bogotá. 2007.

SENA. Caracterización de la consultoría empresarial. Bogotá. 2006

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. “Comportamiento del sector automotor 2002-2006). Bogotá. 2007.

Avendaño, Ana Lucia. “Problemática del financiamiento de las PYMES del sector real en Colombia” [Microficha] / TESIS. Pontificia Universidad Javeriana. 2002.

Ramírez Gallón, Beatriz Helena. “El mercado de capitales como fuente de financiación para las pymes [Microficha] / TESIS. Pontificia Universidad Javeriana. 2004.

Ramírez Vargas, Víctor Manuel. “Contribución de los sistemas de información para la supervivencia organizacional de las PYMES colombianas en economías globalizadas” [Recurso electrónico] / TESIS. Pontificia Universidad Javeriana. 2007.

Restrepo Gómez, Diana Marcela. “Las PYMES y el crecimiento económico en Colombia (años 1990-2000)” [Recurso electrónico] / TESIS. Pontificia Universidad Javeriana. 2007.

Yate Forero, Sandra Patricia. “Sistemas de información integrados para la competitividad de las PYMES colombianas” [Recurso electrónico]. TESIS. Pontificia Universidad Javeriana. 2007.

www.acolfa.org

www.asopartes.com

www.camara.ccb.org.co

www.culturaenmedellin.gov.co

www.dinero.com

www.dane.gov.co

www.eltiempo.com

www.es.wikipedia.org

www.mitecnologico.com

www.portafolio.com.co

www.sena.edu.co

ANEXO 1

**NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 6001 “MODELO DE GESTIÓN PARA
MICRO EMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)”**



NTC 6001

**MODELO DE GESTIÓN PARA
MICRO EMPRESAS
Y
PEQUEÑAS EMPRESAS
(MYPES)**



Nace un Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas en Colombia

El comité 200 “Gestión en Mipymes” desarrolló la norma **NTC 6001 Modelo de Gestión para Micro y Pequeña Empresa.**

- Herramientas que le permita desarrollar una estructura interna sólida,
- altos estándares de calidad
- competitivos frente a nuevos mercados.



OBJETO DE LA NORMA:

La norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita:



- ✓ Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables.
- ✓ Fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.
- ✓ La aplicación de ésta norma establece en un entorno de negocios actual los requisitos fundamentales que se deben tener en cuenta para implementación de un sistema de gestión en micro y pequeña empresa en cualquier sector.

PROCESOS DE LA EMPRESA

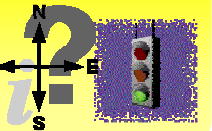
PROCESOS DE DIRECCIÓN



Planificación y direccionamiento



Evaluación de la Gestión



PROCESOS OPERATIVOS



GESTION
COMERCIAL

PLANIFICACIÓN
PRODUCTO

DISEÑO Y
DESARROLLO
DE PRODUCTOS

GESTIÓN DE
COMPRAS

PRODUCCIÓN DE
BIENES
O PRESTACIÓN
DEL SERVICIO



PROCESOS DE APOYO

Gestión
Humana



Gestión de
Información



Gestión
financiera



Gestión de
recursos físicos



3.1.PROCESOS DE DIRECCIÓN

Procesos de Dirección

3.1.2.Evaluación de la gestión



3.1.1.Planificación y Direccionamiento

Estos numerales
están orientados a
ser aplicados por la
Dirección de la MYPE



3.1.PROCESOS DE DIRECCIÓN

3.1.1.Planificación y direccionamiento



**estrategia
organizacional**

**Definir, comunicar y
mantener actualizada.**



**requisitos legales y
reglamentarios**

**Identificar y planificar el
cumplimiento**

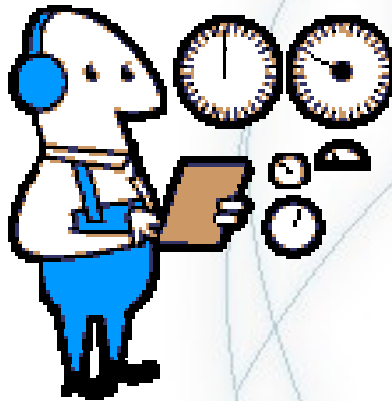
Definir y planificar sus procesos

**Teniendo en cuenta: dirección,
operacionales y de apoyo.**




3.1.PROCESOS DE DIRECCIÓN

• 3.1.2.Control de gestión



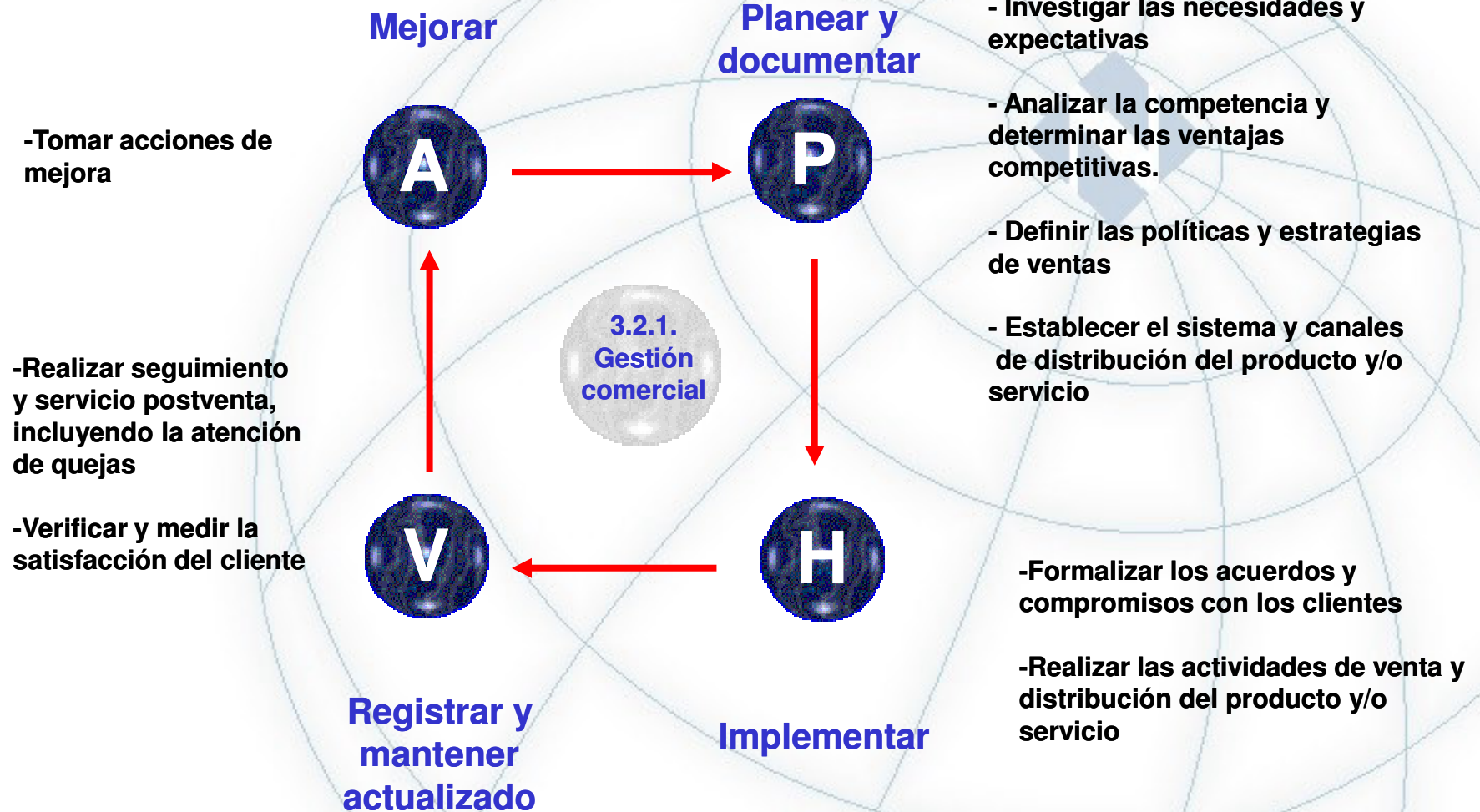
Evaluación

- 
- Cumplimiento de la estrategia organizacional
 - Satisfacción del cliente
 - Desempeño de sus procesos
 - Implementación de los mecanismos de control y evaluación.

3.2 PROCESOS OPERATIVOS



3.2.1 Gestión Comercial



3.2 PROCESOS OPERATIVOS

3.2.2 Planificación del producto



3.2.2.1. Planificación de productos

Requisitos técnicos

Definir y documentar las especificaciones

Necesidades del cliente

Necesidades del mercado

Aspectos legales

Producto o resultado

Requisitos reglamentarios de los productos

3.2 PROCESOS OPERATIVOS

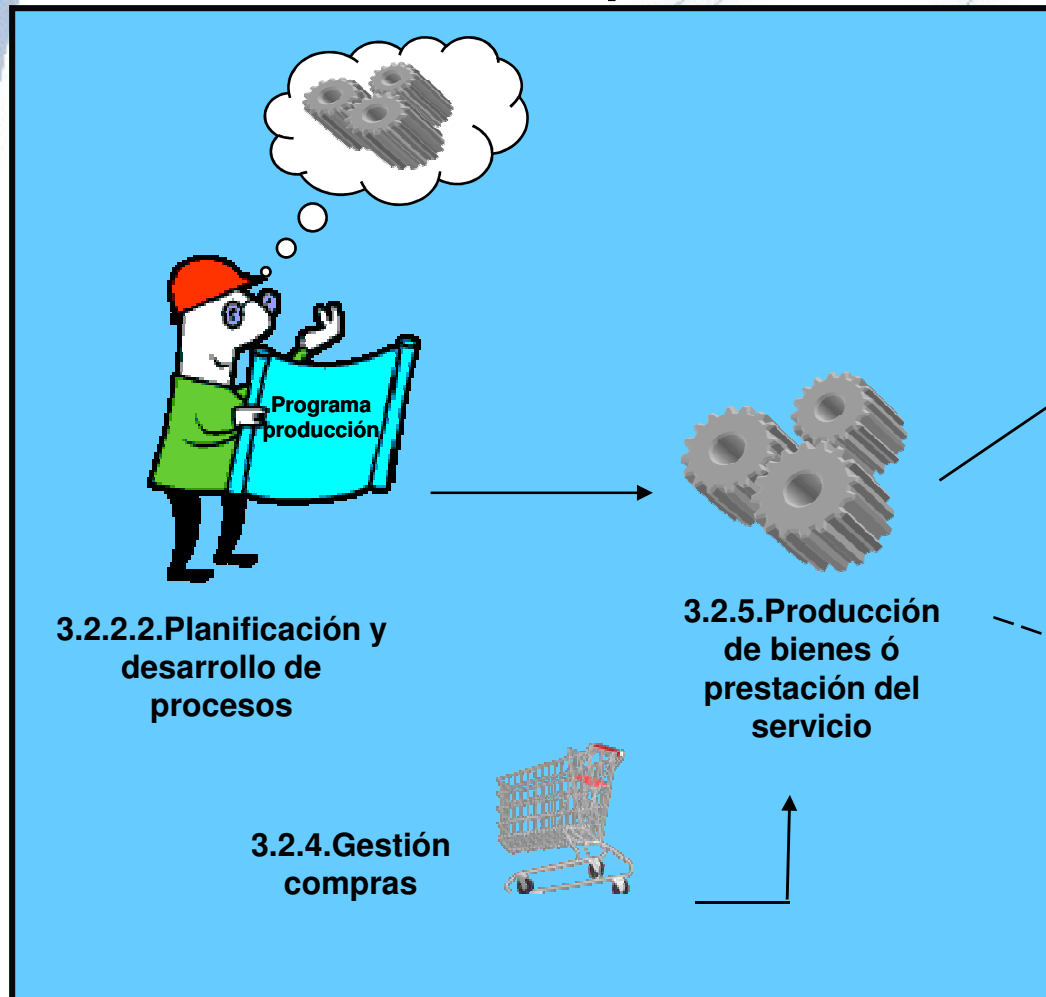
3.2.3 Diseño y desarrollo de productos



**Diseño y Desarrollo de
productos**

3.2 PROCESOS OPERATIVOS

3.2.4 Gestión de Compras



Tipos de Producto



Cliente satisfecho



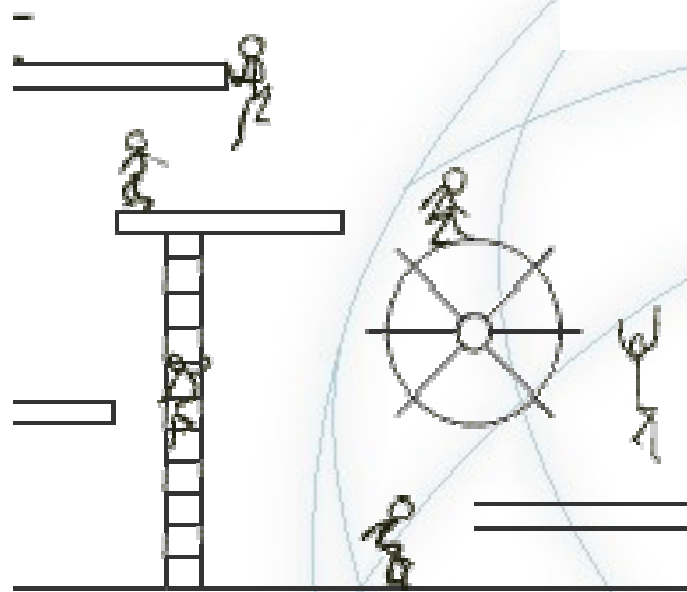
Control producto no conforme



3.3 PROCESOS DE APOYO



3.3.1 Recurso humano



Personal Idóneo

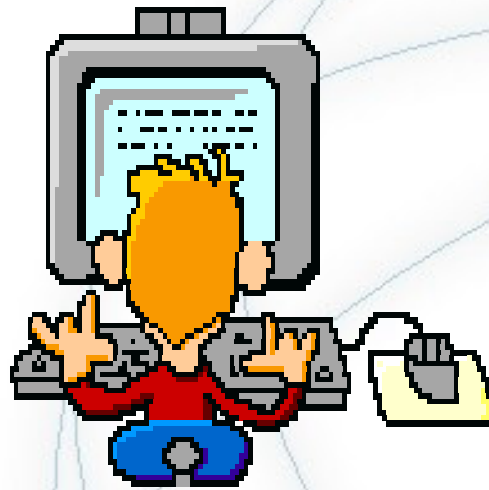
- Funciones y responsabilidades.
- Competencia (educación, formación, habilidades y experiencia).
- necesidades de formación propias del cargo
- procedimientos (selección, contratación, capacitación o entrenamiento).
- competencias del personal según las necesidades detectadas.
- Evaluar periódicamente
- mantener registros de los resultados.

Contratación del personal (directa e indirectamente) según el tipo de contratación establecido por la empresa.

3.3 PROCESOS DE APOYO



3.3.2. Gestión de Información



- **Tener acceso a la información confiable y oportuna.**
- **Analizar e interpretar adecuadamente la información.**
- **Proteger la información relevante para las actividades de la empresa.**

La información debe servir de base para la evaluación de la gestión

3.3 PROCESOS DE APOYO



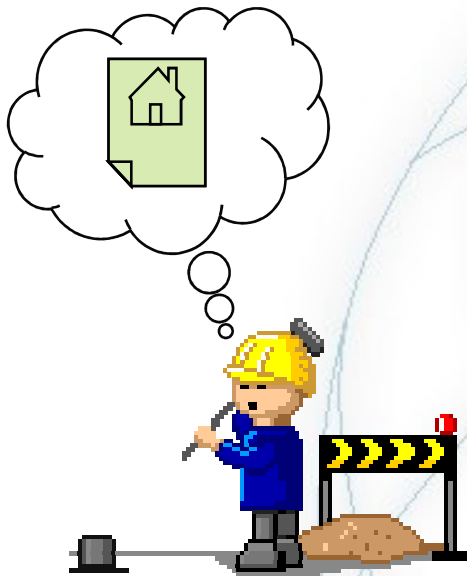
3.3.3. Gestión financiera



3.3 PROCESOS DE APOYO



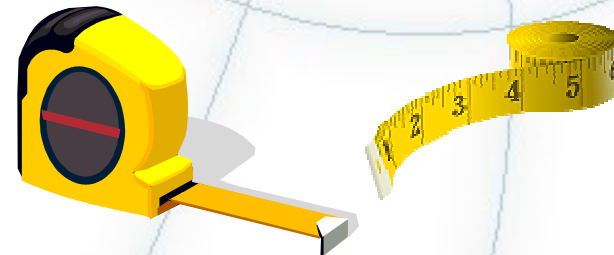
3.3.4. Gestión de recursos físicos



Planificar el mantenimiento de la infraestructura



Disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias.



Calibrar los equipos de medición

LOGROS GENERALES DE LA NORMA

- Cambio Cultural.
- Perdurabilidad.
- Decisión Estratégica.
 - Estructura sistémica.
 - Entendimiento integral de la organización.
 - Toma de decisiones fundamentadas.
 - Retroalimentación.
 - Adaptación a los entornos cambiantes.
 - Competitividad y Productividad.

ANEXO 2

LAS SIETE CRISIS QUE ENFRENTAN LAS PYMES

PROBLEMAS	CRISIS
1 <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia de los dirigentes. • Sistema de información inadecuado. • Subcapacitación. 	Crisis de Lanzamiento.
2 <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. • Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. • Mala planificación de la tesorería. 	Crisis de Liquidez.
3 <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la información y del poder. • Falta de personal de nivel intermedio. • Aumento de personal. • Diversificación de las operaciones. 	Crisis de Delegación.
4 <ul style="list-style-type: none"> • El gerente general percibe la empresa como una continuación de sí mismo. • El gerente general no escucha a los demás. • El gerente general no controla. 	Crisis de Liderazgo.
5 <ul style="list-style-type: none"> • Expansión rápida. • Límites de crédito de los proveedores. • Límites de crédito bancario. 	Crisis de Financiamiento.
6 <ul style="list-style-type: none"> • Complacencia. • Relajamiento. • Dividendos excesivos. 	Crisis de Prosperidad.
7 <ul style="list-style-type: none"> • Divergencias entre los accionistas. • Defunción del gerente general. • Impuesto de sucesión. • Desavenencias en el equipo dirigente. 	Crisis de Continuidad.

Fuente: Tomado de ¿Cómo aplicar la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas? Rodríguez V., José

ANEXO 3

LEY 905 DE 2004

(Agosto 2)

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Artículo 2º. El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Fami-empresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

CAPITULO II

Marco institucional

Artículo 3º. El artículo 3º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 3º. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.

Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo o quien haga sus veces, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Ministerio de Protección Social o su delegado.
4. El Director General del Sena o su delegado.
5. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector o su delegado.
7. Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e instituciones Técnicas Profesionales, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

11. Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.

12. Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, quien reglamentará tal elección, en todo caso esta debe ser rotativa.

13. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.

14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.

15. Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes quien será designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

16. Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios.

17. Presidente de Bancoldex o su delegado.

18. Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado.

19. Director de Colciencias o su delegado.

Parágrafo 1º. Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa, el cual estará conformado así:

1. El Gobernador del departamento o su delegado.

2. Un representante de la Corporación Autónoma Regional.

3. El Director de Planeación Departamental.
4. El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
5. Un representante de la Asociación Colombiana de Pequeña y Mediana Empresa, ACOPI.
6. Un representante de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
7. Un representante de la Cámara de Comercio. En el caso de existir dos o más cámaras de comercio en una misma región dicho representante será elegido entre ellos.
8. Un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, el cual será elegido entre ellos mismos.
9. Un representante de las Asociaciones de Pymes de la región.
10. Dos (2) empresarios Pymes de la región designados por el Gobernador y los demás que considere pertinente el Gobernador.
11. Dos (2) representantes de las Asociaciones de Microempresarios.

Parágrafo 2º. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, reglamentará, dentro de los noventa (90) días siguientes a la sanción de la presente ley, las funciones del Consejo de Mipymes de tal manera que se guarde armonía con las funciones establecidas en la Ley 590 de 2000 a los Consejos Superiores y en especial teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Debe propiciar la investigación de mercados y planes de exportación sectoriales y regionales.
2. Promover la creación de sistemas de financiación y acceso a capitales.

3. La gestión tecnológica y del conocimiento de las Mipymes.
4. Propiciar el acompañamiento y asesoría de las Mipymes.
5. Establecer programas emprendedores y espíritu empresarial regional.
6. Propiciar el desarrollo de programas y recursos de negocios.
7. Podrá recomendar proyectos presentados al Fomipyme, Colciencias y el SENA.
8. Fomentar la conformación de Mipymes.

Parágrafo 3º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de Mipymes o quien haga sus veces del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces, cuyas funciones generales son:

1. Las asignadas por los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
2. Enviar un informe detallado, trimestralmente, a los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana empresa y de Microempresa.
3. Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en cada región nacional.
4. Establecer mecanismos y programas permanentes que acerquen la economía informal y a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción.
5. Articular a nivel nacional, conjuntamente con las Secretarías Técnicas Regionales, todo lo relacionado con los incentivos a la actividad empresarial.
6. Impulsar la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

7. Establecer programas y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.

8. Asesorar y acompañar a l Consejo Superior.

9. Apoyar el desarrollo de diagnóstico y estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos, en coordinación con las secretarías técnicas regionales.

10. Solicitar y coordinar informes periódicos bimensuales a las Secretarías Técnicas Regionales relacionadas con sus actividades y gestiones.

11. Llevar el registro regional de las Mipymes, información esta que será entregada mensualmente por cada una de las Secretarías Técnicas Regionales. Igualmente, tendrá la obligación de suministrar periódicamente esta información al Departamento Nacional de Estadística, DANE.

Parágrafo 4º. Créase las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes, cuya designación estará a cargo de cada Consejo regional, exaltando en tal posición a uno de sus miembros, quien desempeñará el cargo como coordinador ejecutivo, sin remuneración o contraprestación económica alguna, y sus funciones son:

a) Las asignadas por los Consejos de Pequeña, Mediana y Micro empresas Superiores Nacionales y Regionales;

b) Enviar un informe detallado bimensual a la Secretaría Técnica Permanente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces a cerca de las acciones realizadas en cada región;

c) Realizar seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en la respectiva región;

- d) Establecer mecanismos que acerquen la economía informal y subterránea a la formalización para que tengan acceso a todos los factores de producción;
- e) Articular entre el nivel nacional y regional todo lo relacionado con incentivos a la actividad empresarial;
- f) Promover la participación de los Alcaldes en el Consejo Regional;
- g) Impulsar a la formulación de planes de desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la región.
- h) Establecer y promover estrategias de comercialización en el mercado nacional e internacional de productos y servicios regionales, en coordinación con los organismos competentes y con la Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior;
- i) Asesorar y acompañar al Consejo Regional;
- j) Apoyar el desarrollo de diagnóstico y de estudio sobre Mipymes en sus aspectos culturales, sociales, empresariales, ambientales y económicos;
- k) Registrar las Mipymes regionales y enviar tal registro a la Secretaría Técnica Permanente para su registro nacional.

Parágrafo 5º. Cuando el Consejo Superior o Regional lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

Artículo 4º. El artículo 4º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 4º. Funciones del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, Pymes;
- b) Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios;
- c) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las Pymes, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales;
- d) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las Pymes que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno;
- e) Proponer políticas y mecanismos de fortalecimiento de la competencia en los mercados;
- f) Propender por la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las Pymes, mediante indicadores de impacto y proponer los correctivos necesarios;
- g) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas;
- h) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector;
- i) Adoptar sus estatutos internos;

- j) Promover la concertación, con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa;
- k) Realizar reuniones periódicas trimestrales;
- l) Rendir informes trimestrales de las acciones y resultados alcanzados;
- m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 de artículo 189 de la Constitución Política, orientadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia;
- n) Presentar informe anual de gestión y resultados a las Comisiones Terceras y Cuartas de Senado de la República y Cámara de Representantes;
- o) Establecer y promover estrategias de comercialización nacional e internacional de productos y servicios.

Artículo 5º. El artículo 5º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 5º. Del Consejo Superior de Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Protección Social o su delegado.

4. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto, el Viceministro correspondiente o su delegado.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto, el Subdirector o su delegado.
6. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
7. Dos (2) representantes de los Microempresarios.
8. Dos (2) representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a microempresas, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las micro, pequeñas y Medianas empresas, designado por los mismos consejos.
10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentra en funcionamiento un plan de desarrollo de las pequeñas, medianas y micro empresas, elegido por la Federación Colombiana de Municipios.
11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.
12. Un miembro de la Asociación Bancaria de Colombia, designado por esta, de las entidades financieras especializadas en el manejo del microcrédito.
13. El Director Nacional del Sena o su delegado.

Parágrafo 1º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior de Microempresas estará a cargo de la Dirección de Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.

Parágrafo 2º. El consejo Superior de Microempresas, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o particulares vinculados directamente con las medianas, pequeñas y microempresas.

Artículo 6º. El artículo 7º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 7º. Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales. Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las Mipymes a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaría Técnica permanente y Secretarías Técnicas Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Parágrafo. Competerá exclusivamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces la Coordinación General de la actividad especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

Artículo 7º. El artículo 8º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 8º. Informes sobre acciones y programas. Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de Garantías, Banco Agrario,

las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, informarán semestralmente a la Secretaría Técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las Mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos.

Artículo 8º. El artículo 9º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 9º. Estudio de políticas y programas dirigidos a las Mipymes en el curso de elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo. El Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto del Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, elaborará un plan de acción anual que incluya los programas, planes y acciones que deberá desarrollar el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes.

CAPITULO III

Acceso a mercados de bienes y servicios

Artículo 9º. El artículo 12 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 12. Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.
2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.
3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales.

Parágrafo. El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de mala conducta.

Artículo 10. El artículo 13 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 13. Orientación, seguimiento y evaluación. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, con el apoyo de las redes de subcontratación, orientará, hará seguimiento y evaluará el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 12 de la presente ley, formulará recomendaciones sobre la materia y dará traslado a las autoridades competentes cuando se evidencia el incumplimiento de lo previsto en dicho artículo.

Artículo 11. El artículo 14 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 14. Promoción. Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.

Parágrafo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

CAPITULO IV

Desarrollo tecnológico y talento humano

Artículo 12. El artículo 17 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 17. Del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme. Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Parágrafo. El Fomipyme realizará todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Artículo 13. El artículo 21 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 21. Dirección del Fomipyme. La dirección y control integral del Fomipyme está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien garantizará el adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

Artículo 14. El artículo 22 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 22. Integración del Consejo Administrador del Fomipyme. El Consejo Administrador del Fomipyme, estará integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien lo presidirá personalmente o por delegación en el Viceministro de Comercio, Industria y Turismo.
2. El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
3. El Presidente de Bancoldex o su delegado.
4. Tres (3) de los integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
5. Dos (2) de los integrantes del Consejo Superior de Microempresa, designados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces.
6. Director del SENA o su delegado.
7. El Ministro de Agricultura o su delegado.
8. Director de Colciencias o su delegado.

Artículo 15. El artículo 23 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 23. Funciones del Consejo Administrador del Fomipyme. El Consejo Administrador del Fomipyme tendrá las siguientes funciones:

1. Determinar los criterios de utilización y distribución de los recursos del Fomipyme.

2. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fomipyme presentado a su consideración por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como sus modificaciones. Allí se indicarán de forma global los requerimientos presupuestales por concepto de apoyo técnico, auditoría y remuneraciones fiduciarias necesarios para garantizar el manejo integral del Fomipyme y se detallarán los ingresos y gastos de cada una de las subcuentas.
3. Aprobar anualmente los criterios de distribución de los excedentes existentes a 31 de diciembre de cada año, en cada una de las subcuentas del Fomipyme, de conformidad con la ley y con los reglamentos internos.
4. Estudiar los informes sobre el Fomipyme que le sean presentados periódicamente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, y señalar los correctivos que, a su juicio, sean convenientes para su normal funcionamiento.
5. Estudiar los informes presentados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces y hacer las recomendaciones pertinentes para el adecuado cumplimiento y desarrollo de los objetivos del Fondo.
6. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme organizará fondos de capital de riesgo, y los mecanismos necesarios para su funcionamiento, priorizando proyectos ubicados en las regiones con mayor NBI y/o liderados por población vulnerable como mujeres cabeza de hogar, desplazados por la violencia, comunidades de frontera y reservas campesinas.
7. Aprobar el manual de operaciones del Fomipyme.
8. Determinar los eventos para los cuales el Fomipyme permitirá el acceso de las entidades de microfinanciamiento a los recursos del Fondo en los términos de la presente ley.

9. Promover la regionalización de los recursos del Fomipyme.

10. Las demás que le señale la ley y sus reglamentos.

Artículo 16. El artículo 26 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 26. Sistemas de información. A partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estimulará y articulará los Sistemas de Información que se constituyan en instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas.

Parágrafo. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, diseñará un sistema de información estadística que permita conocer el número de Mipymes, el valor de la producción, el valor agregado, el empleo, la remuneración a los empleados, el consumo intermedio, el consumo de energía, las importaciones y exportaciones por sector económico y por regiones. La actualización de estos datos será anualmente.

Artículo 17. El artículo 31 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 31. Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas. El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

Parágrafo. Apoyo del SENA a programas de generación de empleo. Se fortalecerá el trabajo del SENA con el fin de crear fuentes de empleo a través de programas establecidos, por personal calificado, con los estudiantes que terminen su capacitación, tendientes a organizar y asesorar la creación de nuevas Pequeñas,

Medianas y Microempresas acorde con estudios previos de factibilidad de mercados, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las Mipymes. Así mismo las acreditará ante las entidades bancarias y financieras competentes que otorgan microcrédito. Se aclara que esto se hará con recursos de la parafiscalidad.

CAPITULO V

Acceso a mercados financieros

Artículo 18. El artículo 34 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 34. Préstamos e inversiones destinados a las Mipymes. Para efecto de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República determinará de manera temporal la cuantía o proporción mínima de los recursos o líneas de crédito, que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos que realicen actividades de otorgamiento de créditos al sector de las Micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 19. El artículo 40 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 40. Condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías S. A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un setenta por ciento (70%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, el cual se debe llevar a cabo dentro de los seis (6) meses siguientes a la sanción de la presente ley.

Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá condiciones especiales que permitan al Fondo Nacional de Garantías, la venta de los bienes recibidos como dación en

pago, con el fin de volverlos líquidos a la mayor brevedad, y así otorgar nuevamente, con esos recursos, garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

CAPITULO VI

Creación de empresas

Artículo 20. El artículo 41 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 41. Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999. También serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 21. El artículo 42 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 42. Regímenes tributarios especiales. Los municipios, los distritos y departamentos podrán, con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda, establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Artículo 22. El artículo 45 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 45. Líneas de crédito para creadores de empresa. El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 23. Nuevo. Cámaras de Comercio. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación.

Artículo 24. Nuevo. El artículo 18 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 18. Estructura del Fomipyme. El Fomipyme tendrá las siguientes subcuentas:

a) Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional;

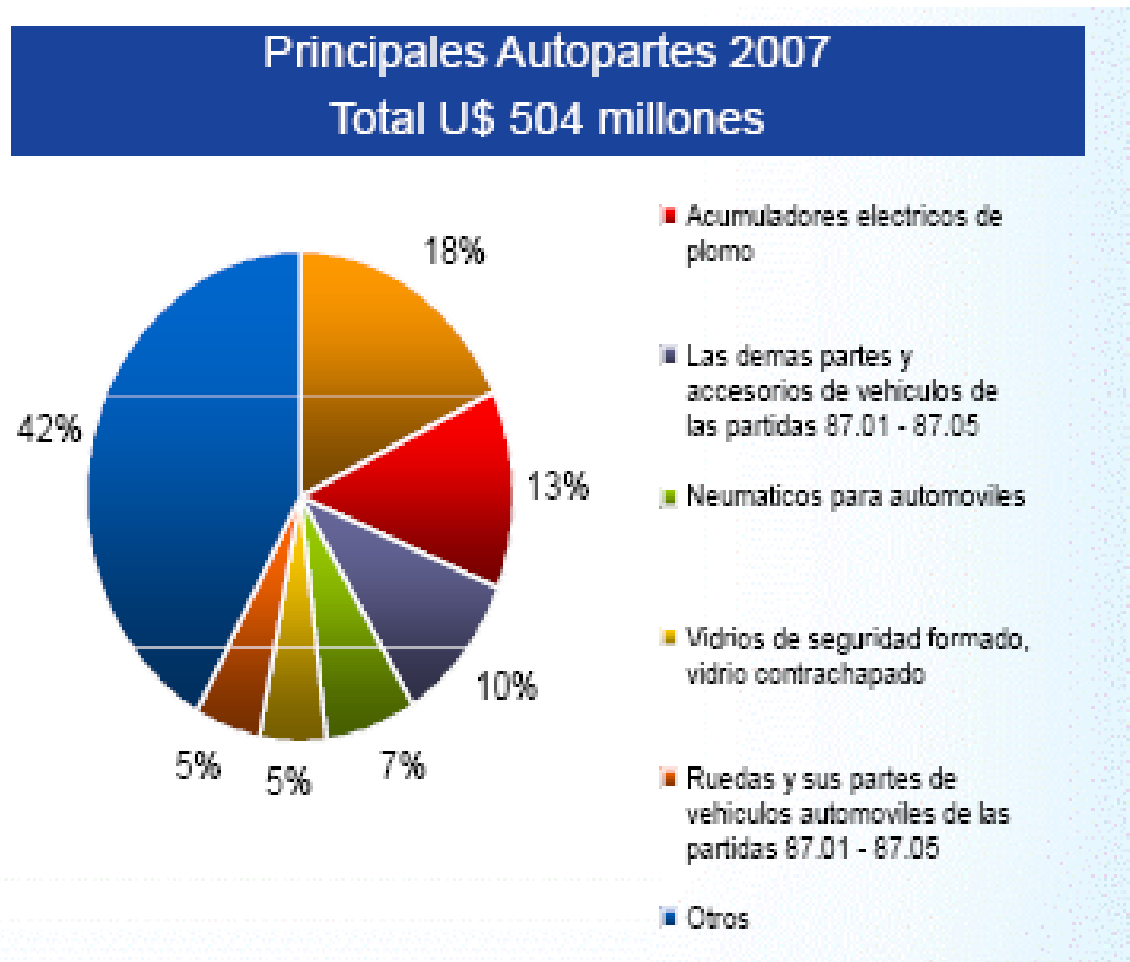
b) Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Programa Nacional de Productividad y Competitividad y los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.

De igual forma, estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, Convenios de Cooperación Internacional, Convenios de Cooperación con los entes territoriales, Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional, así como de donaciones, herencias o legados.

Artículo 25. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

ANEXO 4

PORTAFOLIO DE LOS PRODUCTOS MÁS REPRESENTATIVOS DEL MERCADO



Fuente: Manual Estadístico 2008, ACOLFA

ANEXO 5

ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES SUSCRITOS POR COLOMBIA

ACUERDOS	PAÍSES MIEMBROS
ALADI	COLOMBIA, ARGENTINA, BOLIVIA, BRASIL, CUBA, CHILE, ECUADOR, MEXICO, PARAGUAY, PERU, URUGUAY, VENEZUELA
Comunidad Andina	COLOMBIA, BOLIVIA, ECUADOR, PERU
Colombia - CARICOM	COLOMBIA, ANTIGUA Y BARBUDA, BAHAMAS, BARBADOS, BELICE, DOMINICA, GRANADA, GUYANA, HAITI, JAMAICA, MONTSERRAT. ISLA, SAN.CRISTOBAL Y NIEVES, SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS, SANTA LUCIA, SURINAM, TRINIDAD Y TOBAGO
Grupo de los Tres	COLOMBIA, MEXICO
Colombia - Chile	COLOMBIA, CHILE
Colombia - Panamá	COLOMBIA, PANAMA
Colombia - Honduras	COLOMBIA, HONDURAS
Preferencia Canadá	COLOMBIA, AFGANISTAN, ALEMANIA, ARMENIA, BOSNIA Y HERZEGOVINA, BURKINA FASO, ANDORRA, ANGOLA, ANGUILLA, ANTIGUA Y BARBUDA, ANTILLAS HOLANDESAS, ARABIA SAUDITA, ARGELIA, ARGENTINA, AUSTRALIA, AUSTRIA, AZERBAIJAN, BAHAMAS, BAHREIN, BANGLADESH, BARBADOS, BELGICA, BELICE, BERMUDAS, BELARUS, BOLIVIA, BOTSWANA, BRASIL, BRUNEI DARUSSALAM, BULGARIA, BURUNDI, BUTAN, CABO VERDE, CAIMAN. ISLAS, CAMBOYA, CAMERUN. REP. UNIDA DEL, CANADA, SANTA SEDE, COCOS (KEELING). ISLAS, COMORAS, CONGO. REPUBLICA DEL, COOK. ISLAS, COREA (SUR). REP. DE, COSTA DE MARFIL, COSTA RICA, CROACIA, CUBA, CHAD, CHILE, CHINA, TAIWAN, CHIPRE, BENIN, DINAMARCA, DOMINICA, ECUADOR, EGIPTO, EL SALVADOR, ERITREA, EMIRATOS ARABES UNIDOS, ESPANA, ESLOVAQUIA, ESLOVENIA, ESTADOS UNIDOS, ESTONIA, ETIOPIA, FILIPINAS, FINLANDIA, FRANCIA, GABON, GAMBIA, GEORGIA, GHANA, GIBRALTAR, GRANADA, GRECIA, GUAM, GUATEMALA, GUINEA, GUINEA ECUATORIAL, GUINEA BISSAU, GUYANA, HAITI, HONDURAS, HONG KONG, HUNGRIA, INDIA, INDONESIA, IRAK, IRAN. REP ISLAMICA DEL, IRLANDA (EIRE), ISLANDIA, ISRAEL, ITALIA, JAMAICA, JAPON, JORDANIA, KAZAJSTAN, KENIA, KIRIBATI, KIRGUIZISTAN, KUWAIT, LAOS.REP.POP. DEMOCRATICA DE, LESOTHO, LETONIA, LIBANO, LIBERIA, LIECHTENSTEIN, LITUANIA, LUXEMBURGO, MACAO, MACEDONIA, MADAGASCAR, MALAYSIA, MALAWI, MALDIVAS, MALI, MALTA, MARIANAS DE NORTE. ISLAS, MARSHALL. ISLAS, MARRUECOS, MAURICIO, MAURITANIA, MEXICO, MOLDAVIA, MONGOLIA, MONACO, MONTSERRAT. ISLA, MOZAMBIQUE, NAMIBIA, NAURU, NAVIDAD (CHRISTMAS). ISLA, NEPAL, NICARAGUA, NIGER, NIGERIA, NIUE. ISLA, NORFOLK. ISLA,

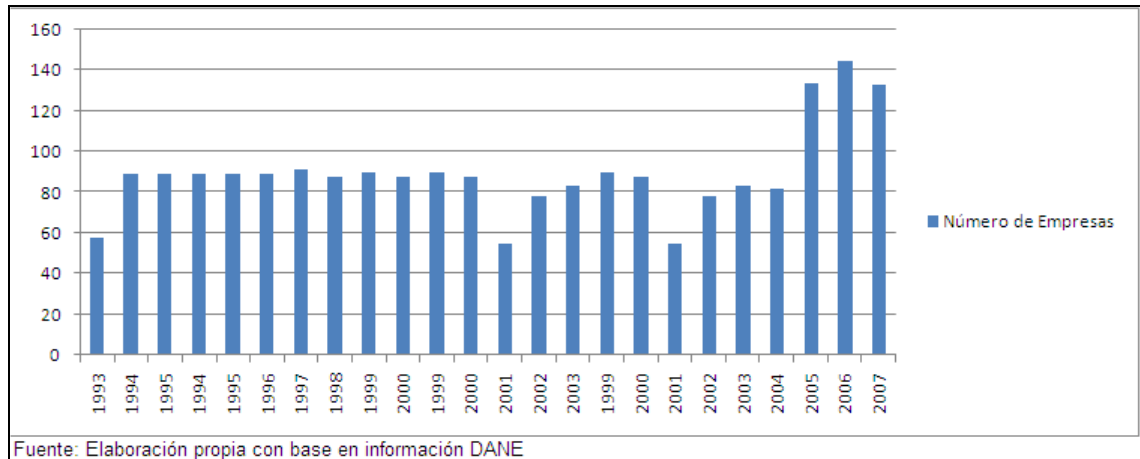
		NORUEGA, NUEVA CALEDONIA, PAPUASIA NUEVA GUINEA, NUEVA ZELANDA, VANUATU, PAISES BAJOS, PAKISTAN, PANAMA, PARAGUAY, PERU, PITCAIRN. ISLA, POLINESIA FRANCESA, POLONIA, PORTUGAL, PUERTO RICO, QATAR, REINO UNIDO, REPUBLICA CENTROAFRICANA, REPUBLICA CHECA, REPUBLICA DOMINICANA, ZIMBABWE, RUMANIA, RUANDA, RUSIA, SALOMON. ISLAS, SAMOA, SAMOA AMERICANA, SAN.CRISTOBAL Y NIEVES, SAN MARINO, SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS, SANTA ELENA, SANTA LUCIA, SANTO TOME Y PRINCIPE, SENEGAL, SEYCHELLES, SIERRA LEONA, SINGAPUR, SIRIA. REP. ARABE DE, SOMALIA, SRI LANKA, SUDAFRICA. REPUBLICA DE, SUDAN, SUECIA, SUIZA, SURINAM, SWASILANDIA, TADJIKISTAN, TAILANDIA, TANZANIA. REP. UNIDA DE, DJIBOUTI, T. BRIT. OCEANO INDICO, TOGO, TOKELAU, TONGA, TRINIDAD Y TOBAGO, TUNICIA, TURCAS Y CAICOS. ISLAS, TURKMENISTAN, TURQUIA, TUVALU, UCRANIA, UGANDA, URUGUAY, UZBEKISTAN, VENEZUELA, VIET NAM, VIRGENES. ISLAS (REINO UNIDO), VIRGENES. ISLAS (ESTADOS UNIDO, FIDJI, YEMEN, SERBIA Y MONTENEGRO (YUGOSLAVIA), REPUB.DEMOCRATICA DEL CONGO, ZAMBIA
Preferencia Europea	Unión	COLOMBIA, AFGANISTAN, ALEMANIA, ARMENIA, ARUBA, BURKINA FASO, ANGOLA, ANGUILLA, ANTIGUA Y BARBUDA, ANTILLAS HOLANDESAS, ARABIA SAUDITA, ARGELIA, ARGENTINA, AUSTRIA, AZERBAIJAN, BAHAMAS, BAHREIN, BANGLADESH, BARBADOS, BELGICA, BELICE, BERMUDAS, BELARUS, BOLIVIA, BOTSWANA, BRASIL, BRUNEI DARUSSALAM, BURUNDI, BUTAN, CABO VERDE, CAIMAN. ISLAS, CAMBOYA, CAMERUN. REP. UNIDA DEL, COCOS (KEELING). ISLAS, COMORAS, CONGO. REPUBLICA DEL, COOK. ISLAS, COSTA DE MARFIL, COSTA RICA, CUBA, CHAD, CHILE, CHINA, CHIPRE, BENIN, DINAMARCA, DOMINICA, ECUADOR, EGIPTO, EL SALVADOR, ERITREA, EMIRATOS ARABES UNIDOS, ESPANA, ESLOVAQUIA, ESLOVENIA, ESTONIA, ETIOPIA, FILIPINAS, FINLANDIA, FRANCIA, GABON, GAMBIA, GEORGIA, GHANA, GIBRALTAR, GRANADA, GRECIA, GROENLANDIA, GUAM, GUATEMALA, GUINEA, GUINEA ECUATORIAL, GUINEA BISSAU, GUYANA, HAITI, HONDURAS, HUNGRIA, INDIA, INDONESIA, IRAK, IRAN. REP ISLAMICA DEL, IRLANDA (EIRE), ITALIA, JAMAICA, JORDANIA, KAZAJSTAN, KENIA, KIRIBATI, KIRGUIZISTAN, KUWAIT, LAOS.REP.POP. DEMOCRATICA DE, LESOTHO, LETONIA, LIBANO, LIBERIA, LIBIA, LITUANIA, LUXEMBURGO, MACAO, MADAGASCAR, MALAYSIA, MALAWI, MALDIVAS, MALI, MALTA, MARSHALL. ISLAS, MARRUECOS, MAURICIO, MAURITANIA, MEXICO, MICRONESIA.ESTADOS FEDERA.DE, MOLDAVIA, MONGOLIA, MONTSERRAT. ISLA, MOZAMBIQUE, NAMIBIA, NAURU, NAVIDAD (CHRISTMAS). ISLA, NEPAL, NICARAGUA, NIGER, NIGERIA, NIUE. ISLA, NORFOLK. ISLA, NUEVA CALEDONIA, PAPUASIA NUEVA GUINEA, VANUATU, OMAN, PACIFICO. ISLAS (ESTADOS UNIDOS, PAISES BAJOS, PAKISTAN, PALAU. ISLAS, PANAMA, PARAGUAY, PERU, PITCAIRN. ISLA, POLINESIA FRANCESA, POLONIA, PORTUGAL, QATAR, REINO UNIDO, REPUBLICA CENTROAFRICANA, REPUBLICA CHECA, REPUBLICA DOMINICANA, ZIMBABWE, RUANDA, RUSIA, SALOMON. ISLAS, SAMOA, SAMOA AMERICANA, SAN.CRISTOBAL Y NIEVES, SAN PEDRO Y

	MIQUELON, SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS, SANTA ELENA, SANTA LUCIA, SANTO TOME Y PRINCIPE, SENEGAL, SEYCHELLES, SIERRA LEONA, SIRIA. REP. ARABE DE, SOMALIA, SRI LANKA, SUDAFRICA. REPUBLICA DE, SUDAN, SUECIA, SURINAM, SWASILANDIA, TADJIKISTAN, TAILANDIA, TANZANIA. REP. UNIDA DE, DJIBOUTI, T. BRIT. OCEANO INDICO, TOGO, TOKELAU, TONGA, TRINIDAD Y TOBAGO, TUNICIA, TURCAS Y CAICOS. ISLAS, TURKMENISTAN, TUVALU, UCRANIA, UGANDA, URUGUAY, UZBEKISTAN, VENEZUELA, VIET NAM, VIRGENES. ISLAS (REINO UNIDO), VIRGENES. ISLAS (ESTADOS UNIDO, FIDJI, WALLIS Y FUTUNA. ISLAS, YEMEN, REPUB.DEMOCRATICA DEL CONGO, ZAMBIA
ATPDEA	COLOMBIA, BOLIVIA, ECUADOR, ESTADOS UNIDOS, PERU, PUERTO RICO
Preferencia Japon	COLOMBIA, AFGANISTAN, ALBANIA, ARMENIA, BOSNIA Y HERZEGOVINA, BURKINA FASO, ANGOLA, ANGUILLA, ANTIGUA Y BARBUDA, ARABIA SAUDITA, ARGELIA, ARGENTINA, AZERBAIJAN, BAHREIN, BANGLADESH, BARBADOS, BELICE, BELARUS, MYANMAR, BOLIVIA, BOTSWANA, BRASIL, BULGARIA, BURUNDI, BUTAN, CABO VERDE, CAMBOYA, CAMERUN. REP. UNIDA DEL, CONGO. REPUBLICA DEL, COOK. ISLAS, COSTA DE MARFIL, COSTA RICA, CROACIA, CUBA, CHAD, CHILE, CHINA, BENIN, DOMINICA, ECUADOR, EGIPTO, EL SALVADOR, ERITREA, ETIOPIA, FILIPINAS, GABON, GAMBIA, GEORGIA, GHANA, GIBRALTAR, GRANADA, GUATEMALA, GUINEA, GUINEA ECUATORIAL, GUINEA BISSAU, GUYANA, HAITI, HONDURAS, INDIA, INDONESIA, IRAK, IRAN. REP ISLAMICA DEL, JAMAICA, JAPON, JORDANIA, KAZAJSTAN, KENIA, KIRIBATI, KIRGUIZISTAN, LAOS.REP.POP. DEMOCRATICA DE, LESOTHO, LIBANO, LIBERIA, LIBIA, MACEDONIA, MADAGASCAR, MALAYSIA, MALAWI, MALDIVAS, MALI, MARSHALL. ISLAS, MARRUECOS, MAURICIO, MAURITANIA, MEXICO, MICRONESIA.ESTADOS FEDERA.DE, MOLDAVIA, MONGOLIA, MONTSERRAT. ISLA, MOZAMBIQUE, NAMIBIA, NEPAL, NICARAGUA, NIGER, NIGERIA, NIUE. ISLA, PAPUASIA NUEVA GUINEA, VANUATU, OMAN, PAKISTAN, PALAU. ISLAS, PANAMA, PARAGUAY, PERU, POLINESIA FRANCESA, REPUBLICA CENTROAFRICANA, REPUBLICA DOMINICANA, ZIMBABWE, RUMANIA, RUANDA, SALOMON. ISLAS, SAMOA, SAMOA AMERICANA, SAN.CRISTOBAL Y NIEVES, SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS, SANTA ELENA, SANTA LUCIA, SANTO TOME Y PRINCIPE, SENEGAL, SEYCHELLES, SIERRA LEONA, SIRIA. REP. ARABE DE, SOMALIA, SRI LANKA, SUDAFRICA. REPUBLICA DE, SUDAN, SURINAM, SWASILANDIA, TADJIKISTAN, TAILANDIA, TANZANIA. REP. UNIDA DE, TOGO, TOKELAU, TONGA, TRINIDAD Y TOBAGO, TUNICIA, TURCAS Y CAICOS. ISLAS, TURKMENISTAN, TURQUIA, TUVALU, UCRANIA, UGANDA, URUGUAY, UZBEKISTAN, VENEZUELA, VIET NAM, VIRGENES. ISLAS (REINO UNIDO), FIDJI, YEMEN, SERBIA Y MONTENEGRO (YUGOSLAVIA), REPUB.DEMOCRATICA DEL CONGO, ZAMBIA
CAN - Mercosur	COLOMBIA, ARGENTINA, BOLIVIA, BRASIL, ECUADOR, PARAGUAY, PERU, URUGUAY, VENEZUELA
Preferencia Rusia	COLOMBIA, ARUBA, ANGUILLA, ANTIGUA Y BARBUDA, ANTILLAS HOLANDESAS, ARGENTINA, BAHAMAS, BARBADOS, BELICE, BOLIVIA,

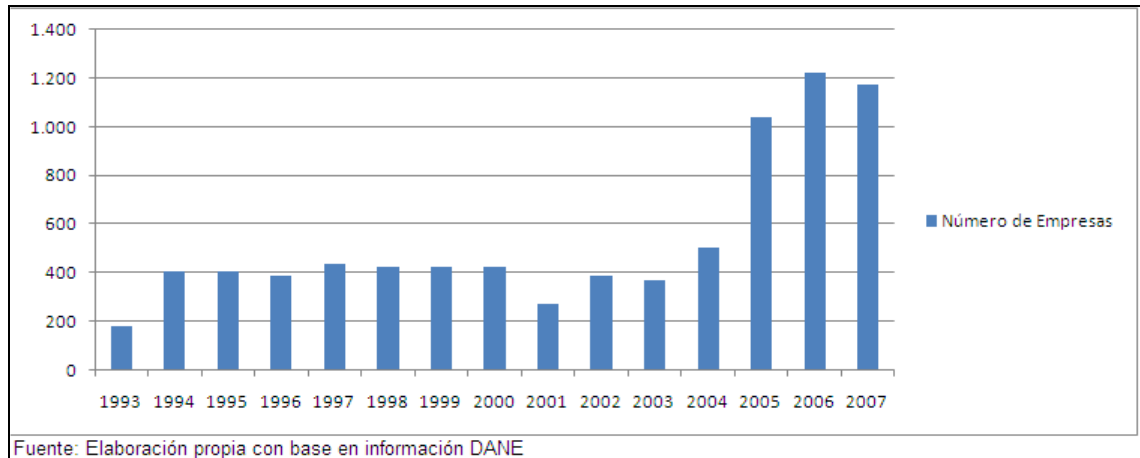
BRASIL, CAIMAN. ISLAS, COSTA RICA, CUBA, CHILE, DOMINICA, ECUADOR, EL SALVADOR, GRANADA, GUATEMALA, GUYANA, HONDURAS, JAMAICA, NICARAGUA, PANAMA, PARAGUAY, PERU, REPUBLICA DOMINICANA, RUSIA, SAN.CRISTOBAL Y NIEVES, SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS, SANTA LUCIA, SURINAM, TRINIDAD Y TOBAGO, TURCAS Y CAICOS. ISLAS, URUGUAY, VENEZUELA, VIRGENES. ISLAS (REINO UNIDO)

ANEXO 6

NUMERO DE EMPRESAS CREADAS (CODIGO CIU D34)

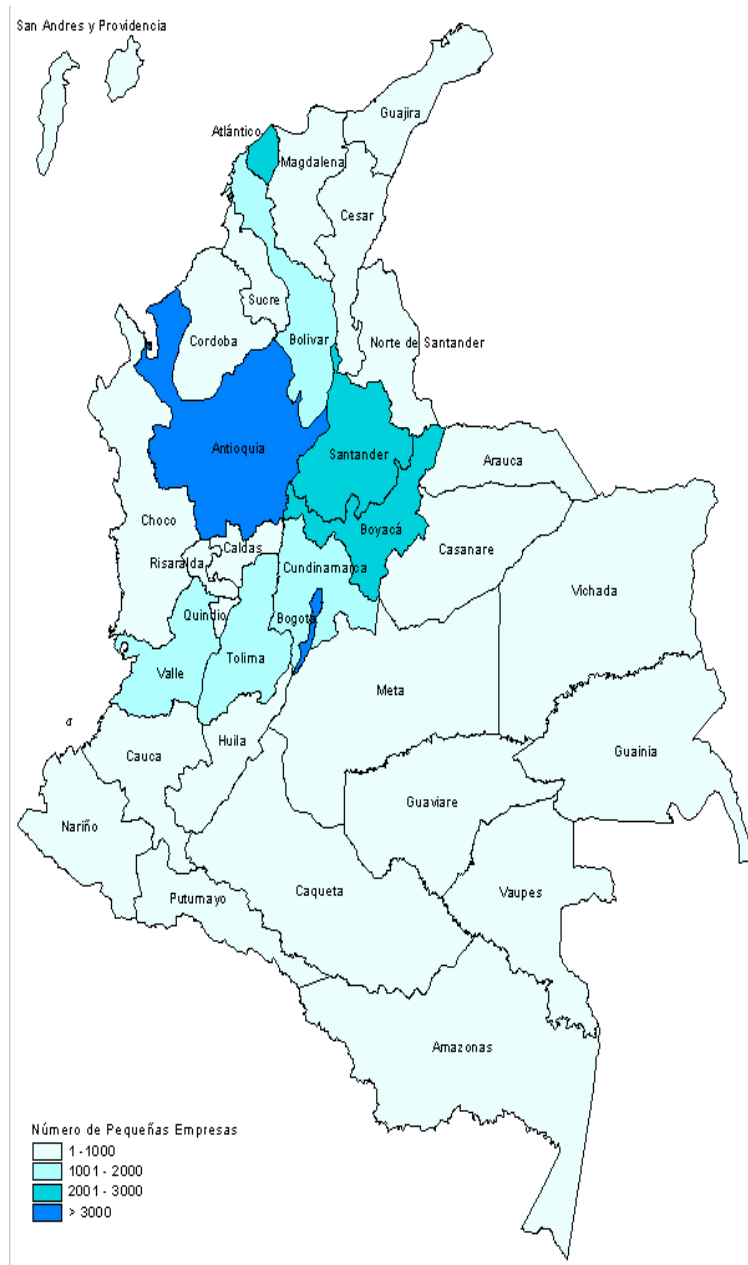


NUMERO DE EMPRESAS CREADAS (CODIGO CIU G50)



ANEXO 7

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA



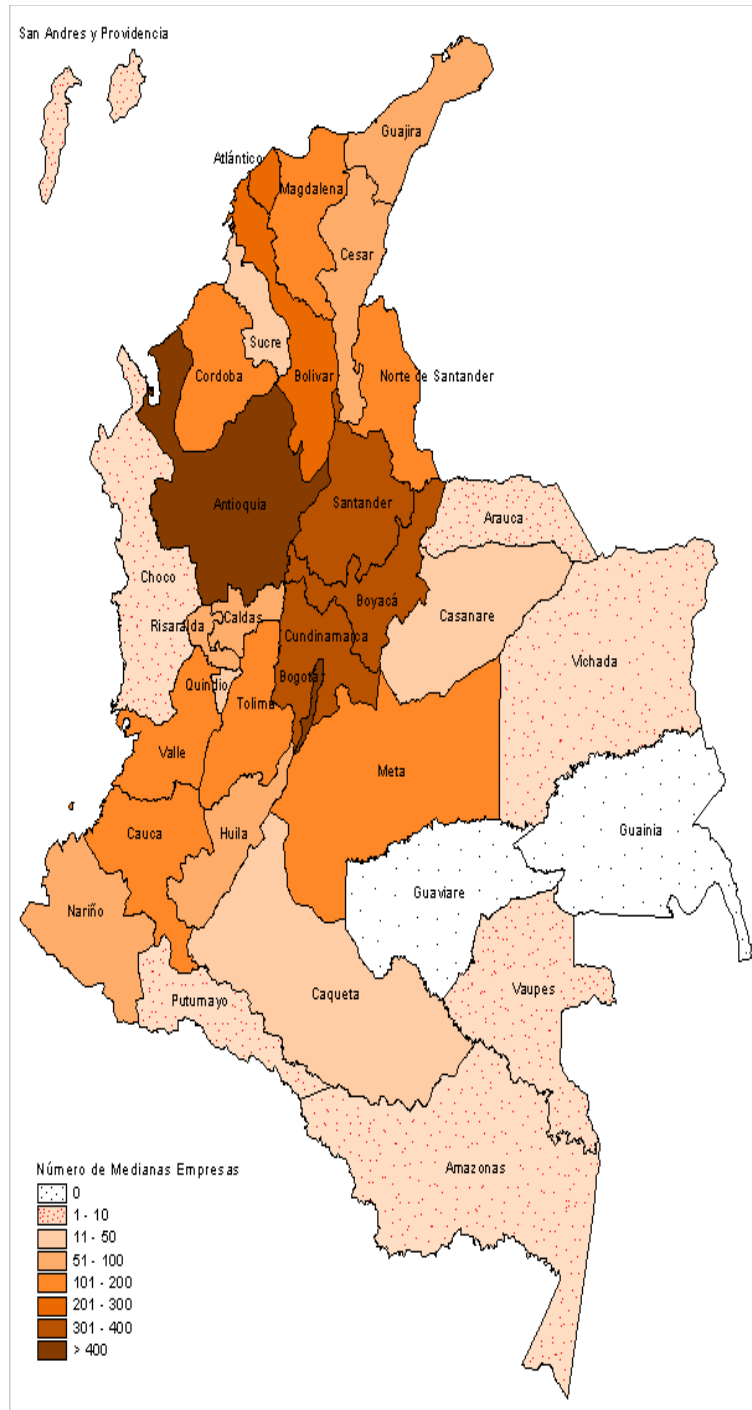
Departamento	Establecimientos Pequeños (%)
Bogotá	39,1%
Antioquia	18,9%
Cundinamarca	8,0%
Atlántico	5,8%
Boyacá	3,8%
Santander	3,7%
Otros	20,7%
Total	100,0%

Información Preliminar - Corresponde a los establecimientos en los sectores: industria, comercio y servicios

Fuente: DANE, Censo General 2005

Elaboración: DNP-DDE

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA




Departamento	Establecimientos Medianos (%)
Bogotá	35,4%
Antioquia	19,6%
Cundinamarca	5,8%
Atlántico	5,5%
Valle	4,9%
Santander	4,3%
Otros	24,5%
Total	100,0%

Información Preliminar - Corresponde a los establecimientos en los sectores: industria, comercio y servicios
 Fuente: DANE, Censo General 2005
 Elaboración: DNP-DDE

ANEXO 8

CORREO ELECTRONICO CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA (SOLICITUD DE INFORMACION)

A alejandro.prieto@javeriana.edu.co



buenas tardes,

respetado señor Alejandro Prieto:

Con respecto a nuestra conversacion del dia de hoy por telefono acerca del producto que desea adquirir con nosotros he tenido en cuenta una informacion que nos puede ser util para el formulario que le envie, son dos codigos CIU (clasificacion industrial internacional uniforme), los cuales clasifican el sector hacia el cual usted desea dirigir la busqueda, con su respectivo numero de empresas registradas en el mismo, renovadas del año 2008:

CODIGO CIU	DESCRIPCION	ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO	PERSONAS JURIDICAS	PERSONAS NATURALES
<u>G503000</u>	Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehiculos.	2095	1042	2288
<u>D343000</u>	Fabricacion de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehiculos automotores y para sus motores.	177	173	172

Cordial saludo,

A.V.A. MARJA CADAVIZ CADAVIZ
Ejecutiva Comercial
Información Comercial a la medida
CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
Formacionempresarial26@ccb.org.co
PBX: 8817000 EXT 182
FAX: 8848290

ANEXO 9

ANALISIS REALIZADO A LA PRUEBA PILOTO

Aunque el 100% de los encuestados manifestó utilizar algún paquete (software) para el manejo de su información financiera y/o contable, el análisis financiero que se lleva a cabo no es integral y tiende a ser sencillo, en cuanto al número de variables que analiza e índices que incorpora. Se manejan indicadores de productividad, pero no de rentabilidad, eficiencia u otros que son de igual importancia. Por ende el grado de planeación financiera que se gestiona en las empresas es bajo. Este panorama se desprende de la poca atención que les genera a los empresarios, el manejo de estos indicadores, pues no reconocen la existencia de problemas al interior de sus organizaciones pero si validan la importancia de llevar a cabo estos procesos.

Paradójicamente, Identifican la importancia, que para las ventas, la rentabilidad y las utilidades de la empresa, tiene el análisis financiero, pero no lo vinculan con una mejora en la participación de mercado; reconocen que los problemas de informalidad en el manejo de su información les producen serios efectos en los costos de financiación y el acceso a recursos de crédito.

Frente al uso de servicios de consultoría financiera, el 35% manifiesta haber utilizado alguna vez este servicio, y el 70%, haber recurrido al servicio de asesoría, básicamente para analizar datos y solucionar problemas con el paquetes contable. No conocen ninguna empresa de consultoría y/o asesoría financiera especializada en el sector, lo cual se vislumbra como una oportunidad de negocio, en la medida en que se identifica un potencial mercado objetivo, el nivel de aceptación referente a la utilización de los servicios ofrecidos por una empresa con estas características es del 70%.

ANEXO 10

CORREOS ELECTRONICOS ENVIADOS PARA LA REALIZACION DEL PANEL

--Archivo adjunto de mensaje reenviado--
Date: Tue, 31 Mar 2009 15:37:56 -0500
From: crodon@javeriana.edu.co
Subject: COLABORACION UNIVERSIDAD JAVERIANA
To: directorseccionalbogota@asopartes.com

Sr. Humberto Gonzales

Buenas tardes.

Debido a que desafortunadamente no se logro realizar el evento, y que su opinion sobre el tema a tratar en el panel es muy importante para nosotros y para el desarrollo de nuestro trabajo de grado, le solicitamos su colaboración respondiendonos las preguntas que estan en el archivo adjunto a este correo y no las haga llegar via email, adicionalmente en una carta que se entrego en el dia de hoy le solicitamos las bases de datos de las empresas comercializadoras y fabricantes del sector autopartes, que sinceramente las necesitamos de caracter urgente, y esperamos que no las puedan brindar lo mas pronto posible, ya que nos ha sido imposible obtener una base de datos concreta.

De antemano le agradezco su colaboración

Atentamente

Cesar Alberto Rodon Cardenas
Estudiante Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana
Telefonos: 3701893 - 2775818
Celular: 3108812387

Mensaje 1 de 126 | [Siguiente](#)

[Suprimir](#) [Responder](#) [Responder a todos](#) [Reenviar](#) [Reenviar en línea](#) [Agregar direcciones](#) [Cerrar](#) Mover mensaje a carpeta:

Asunto: Fw: Disculpa
De: Presidencia Acopi <presidente@acopi.org.co>
Fecha: Lunes, 30 de Marzo de 2009, 5:06 pm
A: alejandro.prieto@javeriana.edu.co

----- Original Message -----

From: Presidencia Acopi
To: MONICA SAUREZ
Cc: MONICA SAUREZ
Sent: Monday, March 30, 2009 4:51 PM
Subject: Disculpa

En nombre del Doctor Norman Antonio Correa Calderón, me permito informarle que por compromisos adquiridos con anterioridad, (**Asamblea en Medellin del BID 50 años**), el Doctor no puede asistir al Panel la Realidad de las Pymes en el sector autopartes que se llavara a cabo el 31 de marzo en la Universidad Javeriana

Cordialmente,

MONICA SUAREZ B.

NORMAN CORREA CALDERON
Presidente Nacional ACOPI
Dir: Cra. 15 No. 36 -70
Telefax: 571 - 3204783 /84 /85
Email: presidente@acopi.org.co
Bogotá, D.C. - Colombia
Bogotá, D.C. Colombia

--Archivo adjunto de mensaje reenviado--

Date: Tue, 31 Mar 2009 15:40:14 -0500

From: crodon@javeriana.edu.co

Subject: COLABORACION UNIVERSIDAD JAVERIANA

To: cllinas@acolfa.org.co

Sr. Camilo Llinas

Buenas tardes.

Debido a que desafortunadamente no se logro realizar el evento, y que su opinion sobre el tema a tratar en el panel es muy importante para nosotros y para el desarrollo de nuestro trabajo de grado, le solicitamos su colaboración respondiendonos las preguntas que estan en el archivo adjunto a este correo y no las haga llegar via email.

De antemano le agradezco su colaboración

Atentamente

Cesar Alberto Rodon Cardenas
Estudiante Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana
Telefonos: 3701893 - 2775818
Celular: 3108812387

----- Mensaje original -----

De CESAR ALBERTO RODON CARDENAS <crodon@javeriana.edu.co>

Fecha Mon, 30 Mar 2009 18:26:12 -0500

A marca@eafit.edu.co

Asunto PANEL UNIVERSIDAD JAVERIANA

Sra. Marleny Cardona Acevedo

En dias pasados envie una invitación para un panel que se va a realizar en la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, adjunto le estoy enviando el temario para el evento, y le agradeceríamos inmensamente que nos pueda regresar via email este temario, debido a que la doctora se encuentra en la Ciudad de Medellin y por lo cual le es complicado asistir al panel.

Le agradezco de antemano su colaboración.

Atentamente

Cesar Alberto Rodon Cardenas
Estudiante de Administracion de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana.

BOGOTA D.C. MARZO 26 DE 2009

DOCTORA

ASTRID GENOVEVA RODRIGUEZ

Directora de especializaciones

Facultad de ciencias económica y administrativas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

La Ciudad

Cordial saludo Dra. Astrid

Muy comedidamente me permito enviar, adjunto a la presente, el temario del panel que se realizará el día martes 31 de marzo en las instalaciones de la universidad, según lo acordado en días pasados con usted, lastimosamente el auditorio está aún por confirmar, por lo tanto le ruego enviarme un correo electrónico (alejandro.prieto@javeriana.edu.co) para confirmar su asistencia y notificarle, en la respuesta, el auditorio dispuesto para tal evento.

Agradezco una vez más la amabilidad de participar en el panel y la atención prestada a la presente,

Cordialmente,

ALEJANDRO PRIETO MEJIA

Administrador de Empresas

Pontificia Universidad Javeriana

ANEXO LO ENUNCIADO EN UN FOLIO ADJUNTO

ANEXO 11

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

Buen día señor empresario, la presente encuesta tiene por objeto conocer la realidad que afronta su empresa perteneciente al sector de autopartes bogotano, con el fin de identificar los principales retos y desafíos y posteriormente poder generar alternativas de solución a través de la creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera especializada en el sector que brinde orientación y acompañamiento en las actividades y procesos críticos que se reconozcan en la presente encuesta. Por eso agradecemos la sinceridad y solidez de la información que nos suministre, recordándole que dicha información no será publicada sin su expreso consentimiento, y cuyo fin es exclusivamente académico. ¡Gracias!

Encuesta N. _____ Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección de la empresa: _____

Actividad económica: _____

Número de empleados: _____ Años de funcionamiento: _____

Gremio, asociación o cooperativa del sector a la que pertenece: _____

Correo electrónico: _____ Teléfono de contacto: _____

Nombre de la persona que atendió la encuesta: _____

Cargo: _____

-
1. ¿Tiene su empresa implementado algún sistema de información contable y financiera (que le permita hacer un seguimiento de sus actividades)?

SI _____ NO _____

Si, si, por favor describa ¿Cuál?

2. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de software o paquete financiero para el desarrollo habitual de sus operaciones?

SI _____ NO _____

Si, si, por favor describa ¿Cuál?

3. ¿En su empresa se realizan procesos de planeación financiera para optimizar la toma de decisiones?

SI _____ NO _____

Si, si, por favor descríbalos brevemente

4. Indique por favor el tipo de análisis financiero que lleva a cabo en su empresa (puede indicar más de uno):

a. Indicadores de rentabilidad (ROE, ROA, EBIT, UN)

b. Indicadores de Eficiencia

c. Indicadores de productividad

d. Indicadores de apalancamiento financiero u operativo

e. Ninguno

f. Otro ¿Cuál? _____

5. En la actualidad considera usted que tiene dificultades con el manejo de su información contable y financiera.

SI _____ NO _____

¿Cuáles, y por qué?

Por favor manifieste su aceptación, dependiendo de la siguiente escala, en las siguientes afirmaciones:

6. Para incrementar el nivel de ventas es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa y planear la estrategia de la misma.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

7. Para mejorar la participación de mercado es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

8. Para acceder a más y mejores fuentes de financiamiento es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

9. Para reducir los costos y gastos de mi operación es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros de la empresa (y planear la estrategia de la misma).

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

10. Para mejorar la rentabilidad de mi empresa es vital realizar mediciones periódicas de los indicadores financieros y planear la estrategia de la misma.

Totalmente de acuerdo

- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

11. ¿Ha requerido de alguna consultoría para el manejo y tratamiento de su información financiera? En caso afirmativo indique la razón.

SI _____ NO _____

12. ¿Ha requerido de alguna asesoría para el manejo y tratamiento de su información financiera? En caso afirmativo indique la frecuencia y la razón.

SI _____ NO _____

13. ¿Conoce alguna empresa consultora financiera especializada en el sector?

SI _____ NO _____

Si, si, por favor indique ¿Cuál?

14. ¿Conoce alguna empresa asesora financiera especializada en el sector?

SI _____ NO _____

Si, si, por favor indique ¿Cuál?

15. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa consultora y/o asesora financiera especializada en el sector?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

16. ¿Estaría usted dispuesto a invertir en un proceso de asesoría y consultoría financiera para su empresa?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

17. ¿Quiere agregar algún comentario?

ANEXO 12

CUESTIONARIO DE LA CONSULTA A EXPERTOS

JUSTIFICACION:

A través de este instrumento de recolección de información, deseamos realizar un diagnóstico de la situación actual de las PYMES; una especie de estado de arte, consolidado desde tres perspectivas, la del empresario, la del directivo y la del experto, que nos permitirá conocer la realidad empresarial del sector ya mencionado.

DESARROLLO:

1. ¿Cuál podría ser el diagnóstico de las PYMES del sector autopartes frente a los siguientes puntos?
 - a. A nivel Financiero.
 - b. A nivel Administrativo.
 - c. A nivel Operativo.
 - d. Impacto en la economía nacional.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES del sector?
 - a. De financiación.
 - b. De productividad.
 - c. Tecnológicos.
 - d. Competitividad.
 - e. Administrativos.

3. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades?

4. ¿Qué estrategias se deben tomar para contrarrestar esas debilidades?

5. ¿Qué posición debe asumir las PYMES para ser frente a esas amenazas?

6. ¿Considera que la oferta actual de las empresas de consultoría y/o asesoría financiera se pueden considerar como unidades de apoyo para enfrentar dichos riesgos?

Justificación entrevista

Pregunta 1: Hacer un diagnóstico del sector autopartes, con los elementos aportados por el entrevistado, con esto queremos conocer de primera mano cómo ven el sector encaminado a lo que nos interesa que es a nivel financiero, operativo, administrativo; la realidad empresarial.

Pregunta 2, 3, 4 y 5: El fin de estas preguntas es hacer un DOFA del sector, a nivel interno (Fortalezas y debilidades) y a nivel externo (Amenazas y oportunidades), con el fin de que los empresarios nos cuenten cuáles son las diferentes estrategias que se deben tomar para hacerle frente a esas debilidades y amenazas, esta información es clave para el desarrollo de nuestra empresa, trabajar con los problemas reales del sector y darles solución a través de nuestro modelo de gestión financiera.

Pregunta 6: Determinar la percepción que tienen los entrevistados de las empresas de asesoría y/o consultoría, y su consideración como unidades de apoyo, para determinar cuáles son las oportunidades de negocio que se tienen en el sector.

ANEXO 13

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

JUSTIFICACION:

El fin y objetivo de esta técnica de investigación cualitativa, es la discusión y exposición de las ideas de un conjunto de individuos, en este caso, de empresarios de PYMES del sector autopartes, sobre un tema determinado. Se apoya en el diálogo para conocer las percepciones inmediatas que poseen los individuos sobre un tema específico. Y aunque es poco formal, se debe seguir un coherente, razonado y objetivo esquema para poder desarrollar todos los aspectos posibles del tema.¹

El propósito del presente cuestionario, es justificar, con los argumentos de los directos afectados la oferta de valor, en atención a la realidad ya descrita, la necesidad de crear una empresa que preste servicios de asesoría y consultoría a las PYMES, pero que además pueda generar valor agregado en la medida en que ponga al servicio de las mismas software y otros procesos de análisis financiero que reduzcan el impacto negativo de los actuales problemas que enfrentan.

DESARROLLO:

Después de presentar a los empresarios el propósito de la presente investigación, se inicia la sesión con las consideraciones del caso; formulándose la primer pregunta:

1. Frente a los problemas financieros, operativos y administrativos conocidos por ustedes, ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan sus empresas?
2. Y frente a estos desafíos, ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que se pueden identificar para mejorar dicha situación?
3. ¿Qué opinión le merece el marco legal colombiano regulador de la actividad empresarial en lo referente a las PYMES? ¿Es el adecuado para estimular el crecimiento de su empresa?

¹ Cirigliano, Gustavo. Dinámica de grupos y educación. Pág. 120

4. ¿Cómo una empresa de consultoría y/o asesoría financiera especializada en el sector puede contribuir a la mejora del panorama para su empresa?

Justificación entrevista

Pregunta 1 y 2: A partir del conocimiento directo de la realidad de cada una de las empresas estudiadas, se pueden establecer cuáles son los diferentes problemas que afectan a las empresas, para justificar la creación de una empresa de asesoría y/o consultoría especializada, a partir de los retos y las diversas oportunidades de negocio comentados en el panel; una empresa con la capacidad de brindar diferentes servicios para contribuir a la ayuda del sector.

Pregunta 3: Una de las grandes falencias que se identifican con las pymes, es el marco legal, la poca ayuda por parte del gobierno y la poca atención por parte de las empresas; a partir de esto queremos que nos cuenten cual es la percepción de los empresarios hacia el marco legal y si es adecuado para estimular el sector.

Pregunta 4: Conocer cuál es la percepción de empresarios, acerca de cómo una empresa de consultoría y/o asesoría financiera especializada en el sector puede contribuir a la mejora para el pequeño y mediano empresario, este es un punto clave ya que nos brinda la posibilidad de conocer el nivel de aceptación de los empresarios hacia este tipo de empresas, y si estarían dispuestos a adquirir los servicios de consultoría, además de profundizar en el concepto de confianza en las labores ofrecidas.

ANEXO 14

LEY 1258 2008

(diciembre 5)

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

EL CONGRESO DE COLOMBIA

DECRETA:

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 1o. CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

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

ARTÍCULO 2o. PERSONALIDAD JURÍDICA. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

ARTÍCULO 3o. NATURALEZA. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

ARTÍCULO 4o. IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR VALORES EN EL MERCADO PÚBLICO. Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones

simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

CAPITULO II.

CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 5o. CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1o. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

ARTÍCULO 6o. CONTROL AL ACTO CONSTITUTIVO Y A SUS REFORMAS. Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

ARTÍCULO 7o. SOCIEDAD DE HECHO. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se

tratarse de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

ARTÍCULO 8o. PRUEBA DE EXISTENCIA DE LA SOCIEDAD. La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

CAPITULO III.

REGLAS ESPECIALES SOBRE EL CAPITAL Y LAS ACCIONES.

ARTÍCULO 9o. SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

ARTÍCULO 10. CLASES DE ACCIONES. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago.

Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

PARÁGRAFO. En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

ARTÍCULO 11. VOTO SINGULAR O MÚLTIPLE. En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

ARTÍCULO 12. TRANSFERENCIA DE ACCIONES A FIDUCIAS MERCANTILES. Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

ARTÍCULO 13. RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN DE ACCIONES. En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

ARTÍCULO 14. AUTORIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE ACCIONES. Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

ARTÍCULO 15. VIOLACIÓN DE LAS RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN. Toda negociación o transferencia de acciones efectuada en contravención a lo previsto en los estatutos será ineficaz de pleno derecho.

ARTÍCULO 16. CAMBIO DE CONTROL EN LA SOCIEDAD ACCIONISTA. En los estatutos podrá establecerse la obligación a cargo de las sociedades accionistas en el sentido de informarle al representante legal de la respectiva sociedad por acciones simplificada acerca de cualquier operación que implique un cambio de control respecto de aquellas, según lo previsto en el artículo 260 del Código de Comercio.

En estos casos de cambio de control, la asamblea estará facultada para excluir a las sociedades accionistas cuya situación de control fue modificada, mediante decisión adoptada por la asamblea.

El incumplimiento del deber de información a que alude el presente artículo por parte de cualquiera de las sociedades accionistas, además de la posibilidad de exclusión según el artículo 39 de esta ley, podrá dar lugar a una deducción del veinte por ciento (20%) en el valor del reembolso, a título de sanción.

PARÁGRAFO. En los casos a que se refiere este artículo, las determinaciones relativas a la exclusión y a la imposición de sanciones pecuniarias requerirán aprobación de la asamblea de accionistas, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, excluido el voto del accionista que fuere objeto de estas medidas.

CAPITULO IV.

ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 17. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

PARÁGRAFO. Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, este podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

ARTÍCULO 18. REUNIONES DE LOS ÓRGANOS SOCIALES. La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley.

ARTÍCULO 19. REUNIONES POR COMUNICACIÓN SIMULTÁNEA Y POR CONSENTIMIENTO ESCRITO. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

ARTÍCULO 20. CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el

representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión.

Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

PARÁGRAFO. La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

ARTÍCULO 21. RENUNCIA A LA CONVOCATORIA. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso 2o del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado.

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

ARTÍCULO 22. QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios

accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.

PARÁGRAFO. En las sociedades con accionista único las determinaciones que le correspondan a la asamblea serán adoptadas por aquel. En estos casos, el accionista dejará constancia de tales determinaciones en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ARTÍCULO 23. FRACCIONAMIENTO DEL VOTO. Cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.

ARTÍCULO 24. ACUERDOS DE ACCIONISTAS. Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositarlo, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando esta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en

cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

PARÁGRAFO 1o. El Presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

PARÁGRAFO 2o. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

ARTÍCULO 25. JUNTA DIRECTIVA. La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

PARÁGRAFO. En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, esta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

ARTÍCULO 26. REPRESENTACIÓN LEGAL. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con

la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección le corresponderá a la asamblea o accionista único.

ARTÍCULO 27. RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES. Las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, les serán aplicables tanto al representante legal de la sociedad por acciones simplificada como a su junta directiva y demás órganos de administración, si los hubiere.

PARÁGRAFO. Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.

ARTÍCULO 28. REVISORÍA FISCAL. En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

CAPITULO V.

REFORMAS ESTATUTARIAS Y REORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 29. REFORMAS ESTATUTARIAS. Las reformas estatutarias se aprobarán por la asamblea, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. La determinación respectiva deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil, a menos que la reforma implique la

transferencia de bienes mediante escritura pública, caso en el cual se registrá por dicha formalidad.

ARTÍCULO 30. NORMAS APLICABLES A LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN. Sin perjuicio de las disposiciones especiales contenidas en la presente ley, las normas que regulan la transformación, fusión y escisión de sociedades le serán aplicables a la sociedad por acciones simplificadas, así como las disposiciones propias del derecho de retiro contenidas en la Ley 222 de 1995.

PARÁGRAFO. Los accionistas de las sociedades absorbidas o escindidas podrán recibir dinero en efectivo, acciones, cuotas sociales o títulos de participación en cualquier sociedad o cualquier otro activo, como única contraprestación en los procesos de fusión o escisión que adelanten las sociedades por acciones simplificadas.

ARTÍCULO 31. TRANSFORMACIÓN. Cualquier sociedad podrán transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, siempre que así lo decida su asamblea o junta de socios, mediante determinación unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas. La decisión correspondiente deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil.

De igual forma, la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Libro Segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

PARÁGRAFO. El requisito de unanimidad de las acciones suscritas también se requerirá en aquellos casos en los que, por virtud de un proceso de fusión o de

escisión o mediante cualquier otro negocio jurídico, se proponga el tránsito de una sociedad por acciones simplificada a otro tipo societario o viceversa.

ARTÍCULO 32. ENAJENACIÓN GLOBAL DE ACTIVOS. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad por acciones simplificada se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación.

La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

PARÁGRAFO. La enajenación global de activos estará sujeta a la inscripción en el Registro Mercantil.

ARTÍCULO 33. FUSIÓN ABREVIADA. En aquellos casos en que una sociedad detente más del noventa (90%) de las acciones de una sociedad por acciones simplificada, aquella podrá absorber a esta, mediante determinación adoptada por los representantes legales o por las juntas directivas de las sociedades participantes en el proceso de fusión.

El acuerdo de fusión podrá realizarse por documento privado inscrito en el Registro Mercantil, salvo que dentro de los activos transferidos se encuentren bienes cuya enajenación requiera escritura pública. La fusión podrá dar lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en los términos de la Ley 222 de 1995, así como a la acción de oposición judicial prevista en el artículo 175 del Código de Comercio.

El texto del acuerdo de fusión abreviada tendrá que ser publicado en un diario de amplia circulación según lo establece la Ley 222 de 1995, dentro de ese mismo

término habrá lugar a la oposición por parte de terceros interesados quienes podrán exigir garantías necesarias y/o suficientes.

CAPITULO VI.

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

ARTÍCULO 34. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

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

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

3o. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

4o. Por las causales previstas en los estatutos.

5o. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.

6o. Por orden de autoridad competente, y

7o. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

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

ARTÍCULO 35. ENERVAMIENTO DE CAUSALES DE DISOLUCIÓN. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 7o del artículo anterior.

PARÁGRAFO. Las causales de disolución por unipersonalidad sobrevenida o reducción de las pluralidades mínimas en los demás tipos de sociedad previstos en el Código de Comercio también podrán enervarse mediante la transformación en sociedad por acciones simplificada, siempre que así lo decidan los asociados restantes de manera unánime o el asociado supérstite.

ARTÍCULO 36. LIQUIDACIÓN. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

CAPITULO VI <sic; es VII>.

DISPOSICIONES FINALES.

ARTÍCULO 37. APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS. Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

PARÁGRAFO. Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, este aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ARTÍCULO 38. SUPRESIÓN DE PROHIBICIONES. Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

ARTÍCULO 39. EXCLUSIÓN DE ACCIONISTAS. Los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995.

Si el reembolso implicare una reducción de capital deberá dársele cumplimiento, además, a lo previsto en el artículo 145 del Código de Comercio.

PARÁGRAFO. Salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, sin contar el voto del accionista o accionistas que fueren objeto de esta medida.

ARTÍCULO 40. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOCIETARIOS. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 41. UNANIMIDAD PARA LA MODIFICACIÓN DE DISPOSICIONES ESTATUTARIAS. Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de esta ley sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del ciento por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

ARTÍCULO 42. DESESTIMACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA. Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario.

La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 43. ABUSO DEL DERECHO. Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para una tercera ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 44. ATRIBUCIÓN DE FACULTADES JURISDICCIONALES. Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

ARTÍCULO 45. REMISIÓN. En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

PARÁGRAFO. Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

ARTÍCULO 46. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias. Sin perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

ANEXO 15
NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL PARA LAS EMPRESAS
CONSULTORAS



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

TITULACIONES

F2-014

V.1

Página 1 de 2

VERSION VERSION AVALADA MESA SECTORIAL

MESA SECTORIAL CONSULTORIA EMPRESARIAL

REGIONAL VALLE

CENTRO CENTRONACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA A LA INDUSTRIA

METODOLOGO MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA

NIVEL 4 **VERSION** 1 **FECHA APROBACION** **VIGENCIA** 5 AÑOS

NOMBRE 140101001 Generación y gestion de nuevos servicios de consultoría

JUSTIFICACION DEL NIVEL

El consultor desempeña funciones de valor estratégico y significativo ya que su contribución incide directamente en los resultados de su organización y de sus clientes. dado que su trabajo acusa un alto nivel de incertidumbre, debe entender el entorno y sus tendencias e interpretar la situación de sus clientes para diseñar productos y servicios que respondan tanto a las exigencias como a las necesidades de los mismos. requiere competencias en una amplia gama de actividades laborales complejas, para dar respuestas rápidas, profesionales y efectivas a los contextos cambiantes e inciertos. el consultor se desempeña con alto grado de autonomía y tiene responsabilidad por el trabajo de otros y por la asignación de recursos.

DIRIGIDO A:

Consultores con experiencia en: diseñar productos y prestar servicios de consultoría, liderar equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, manejar situaciones complejas y orientar la relación entre la empresa de consultoría y sus clientes.

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES

OBLIGATORIA

- 240101001 1 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
 - 01 Investigar sobre modelos y metodologías de consultoría de acuerdo con las oportunidades del estudio de mercado.
 - 02 Proyectar servicios de consultoría según oportunidades del mercado para la empresa consultora.
 - 03 Construir alternativas de prestación del servicio de consultoría según necesidades del mercado y condiciones de la firma consultora.
 - 04 Evaluar la permanencia de los productos y servicios en el mercado, con base en los beneficios que aportan a los clientes.
- 240101002 1 Seleccionar la alternativa de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del mercado
 - 01 Evaluar las alternativas de prestación del servicio de consultoría que satisfagan los requerimientos del mercado.
 - 02 Elaborar el plan del proyecto del servicio de consultoría según alternativas planteadas.
- 240101003 1 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora
 - 01 Definir los procesos macro de acuerdo con las necesidades de los clientes.
 - 02 Aplicar los procesos macro de acuerdo con los parámetros fijados.
 - 03 Ajustar los procesos de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los resultados obtenidos.
- 240101004 1 Proteger los derechos del servicio de acuerdo con la normativa vigente.
 - 01 Gestionar la protección de los desarrollos intelectuales obtenidos en la prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente.
 - 02 Gerenciar el nombre y la marca del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

TITULACIONES

F2-014

V.1

Página 2 de 2

VERSION VERSION AVALADA MESA SECTORIAL

MESA SECTORIAL CONSULTORIA EMPRESARIAL

REGIONAL VALLE

CENTRO CENTRONACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA A LA INDUSTRIA

METODOLOGO MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA

NIVEL 4 **VERSION** 1 **FECHA APROBACION** **VIGENCIA** 5 AÑOS

NOMBRE 140101001 Generación y gestion de nuevos servicios de consultoría

APROBADO ACTA NRO 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA 30/10/2008 VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

TITULACIONES

F2-014

V.1

Página 1 de 2

VERSION VERSION AVALADA MESA SECTORIAL
REGIONAL VALLE
METODOLOGO MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA
NOMBRE 140101002 Desarrollo de procesos de consultoría

MESA SECTORIAL CONSULTORIA EMPRESARIAL
CENTRO CENTRONACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA A LA INDUSTRIA
NIVEL 4 **VERSION** 1 **FECHA APROBACION** **VIGENCIA** 5 AÑOS

JUSTIFICACION DEL NIVEL

El consultor desempeña funciones de valor estratégico y significativo ya que su contribución incide directamente en los resultados de su organización y de sus clientes.

dado que su trabajo acusa un alto nivel de incertidumbre, debe entender el entorno y sus tendencias e interpretar la situación de sus clientes para diseñar productos y servicios que respondan tanto a las exigencias como a las necesidades de los mismos.

requiere competencias en una amplia gama de actividades laborales complejas, para dar respuestas rápidas, profesionales y efectivas a los contextos cambiantes e inciertos.

el consultor se desempeña con alto grado de autonomía y tiene responsabilidad por el trabajo de otros y por la asignación de recursos.

DIRIGIDO A:

Consultores con experiencia en: diseñar productos y prestar servicios de consultoría, liderar equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, manejar situaciones complejas y orientar la relación entre la empresa de consultoría y sus clientes.

NORMAS Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA LABORALES

OBLIGATORIA

- 240101005 1 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
 - 01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.
 - 02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas.
- 240101006 1 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
 - 01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.
 - 02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.
 - 03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora.
- 240101007 1 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
 - 01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.
 - 02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.
 - 03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.
 - 04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.
- 240101008 1 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
 - 01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

TITULACIONES

F2-014

V.1

Página 2 de 2

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL
REGIONAL	VALLE
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA
NOMBRE	140101002 Desarrollo de procesos de consultoría

MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL
CENTRO	CENTRONACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA A LA INDUSTRIA
NIVEL	4
VERSION	1
FECHA APROBACION	
VIGENCIA	5 AÑOS

02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.

240101009 1 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente

- 01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.
- 02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos.
- 03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

240101010 1 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.

- 01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.
- 02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato.

APROBADO ACTA NRO 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA 30/10/2008 VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA DE PEÑA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 8

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora								
CODIGO ELEMENTO	01 Investigar sobre modelos y metodologías de consultoría de acuerdo con las oportunidades del estudio de mercado								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Las tendencias del área de consultoría son conocidas y explicadas de acuerdo con el entorno empresarial
- La investigación es sustentada de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la empresa
- Las metodologías y técnicas de investigación que utiliza corresponden a la naturaleza del mercado objetivo.
- Las fuentes de información son analizadas, clasificadas y evidenciadas en el desarrollo de la investigación.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Entorno empresarial del sector del cliente potencial (a.c.e)
- El comportamiento actual del mercado de la consultoría y sus tendencias (a, b, c).
- Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece .(b)
- Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (a.b.c.d.e)
- Ingles en especial lectura (a.b.d.e)
- Metodologías de investigación (b,d)
- Técnicas de comunicación (a,b)

RANGOS DE APLICACION

METODOLOGÍAS POR TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica.

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- Observación en el área de trabajo durante la investigación

CONOCIMIENTO

- Simulación de casos de investigación

PRODUCTO

- 1 documentación sobre modelos y metodologías relacionados con su área de especialidad en consultoria
- 1.diseño de una metodología con base en la investigación realizada
- 1 referencia de las fuentes de información consultadas



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 01 Investigar sobre modelos y metodologías de consultoría de acuerdo con las oportunidades del estudio de mercado

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 02 Proyectar servicios de consultoría según oportunidades del mercado para la empresa consultora

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El alcance del servicio de consultoria, es definido de acuerdo con los requerimientos del mercado y de la firma consultora.
- A. Las ideas de servicio de consultoría son planteadas de acuerdo con las oportunidades del mercado identificadas.
- B. Los nuevos servicios de consultoría proyectados son presentados con base en la pertinencia, características del servicio y especificación del cliente según las condiciones del mercado y del área de consultoría.
- C. Los nuevos servicios de consultoria proyectados son presentados con base en el análisis de los costos y los beneficios.
- D. Los nuevos servicios de consultoria proyectados son presentados con base en el análisis de los costos y los beneficios.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. El comportamiento actual del mercado de la consultoría y sus tendencias (a,b,d)
- 02. Conceptos básicos de investigación de mercado(a,b,d,)
- 03. Entorno empresarial del sector del cliente potencial (a,b,c,d.)
- 04. Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece .,(a,b,c,d,)
- 05. Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (b,c,d,)
- 06. Técnicas de comunicación (a,b,c,d,)
- 07. Indicadores de gestión (b,c,d,)
- 08. Análisis de costos, beneficio. (c)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privadas y publicas

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación directa en el área de trabajo durante la proyección de servicios de consultoria

CONOCIMIENTO

- 1, Casos de simulación sobre proyección de servicios de consultoria

PRODUCTO

- 1, Servicios de consultoria proyectados con sus especificaciones del servicio de acuerdo con los requerimientos del mercado y los cambios del entorno
- 2, Análisis de los costos y los beneficios



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 02 Proyectar servicios de consultoría según oportunidades del mercado para la empresa consultora

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 5 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 03 Construir alternativas de prestación del servicio de consultoría según necesidades del mercado y condiciones de la firma consultora

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- B. El publico objetivo, los recursos requeridos y los resultados esperados son definidos de acuerdo con los requerimientos del mercado y de la firma consultora.
- C. La metodologías y herramientas, son estructuradas de acuerdo con los requerimientos del mercado y de la firma consultora
- D. Las alternativas de prestación de servicios son presentadas a través de medios que facilitan la comprensión de la firma consultora y sus gestores.
- E. Las alternativas de prestación de servicios de consultoria son argumentadas en forma clara, coherente y convincente de acuerdo con el marco institucional de la empresa consultora

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Entorno empresarial de publico objetivo (a,b)
- 02. El comportamiento actual del mercado de la consultoría y sus tendencias. (c)
- 03. Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece.,(a,b,c,d,e)
- 04. Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (,c,d,)
- 05. Técnicas de comunicación (d,e)
- 06. Indicadores de gestión (b)
- 07. Conceptos introductorios de costos(b)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica.

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación directa en el área de trabajo

CONOCIMIENTO

- 1, Casos de simulación

PRODUCTO

- 1, Las alternativas de consultoria están registradas con sus especificaciones



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 6 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 03 Construir alternativas de prestación del servicio de consultoría según necesidades del mercado y condiciones de la firma consultora

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 7 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 04 Evaluar la permanencia de los productos y servicios en el mercado, con base en los beneficios que aportan a los clientes

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los indicadores definidos para la valoración de la demanda de los productos y servicios de consultoría entregan información pertinente para identificar la situación del servicio en el mercado.
- B. El comportamiento de la demanda de los productos y servicios de consultoría es calificado de acuerdo a los indicadores establecidos por la empresa consultora
- C. Las alternativas de cursos de acción sobre los productos y servicios de consultoría, son elaborados de acuerdo con los resultados de la valoración y las políticas de la empresa de consultoría.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece (b,c)
- 02. Indicadores de gestión (a)
- 03. Estadística básica (a,b)
- 04. Conceptos básicos sobre ciclos de vida de productos y mercados (a,b,c)
- 05. Técnicas de comunicación. (c)
- 06. Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (a,b)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE VALORACION

Exploratorio, a profundidad

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación directa en el área de trabajo

CONOCIMIENTO

- 1, Casos de simulación

PRODUCTO

- 1, Las alternativas de consultoria están registradas con sus especificaciones



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 8 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101001 Valorar las oportunidades de negocio y/o servicio según los requerimientos del mercado y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 04 Evaluar la permanencia de los productos y servicios en el mercado, con base en los beneficios que aportan a los clientes

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 4

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101002	Seleccionar la alternativa de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del mercado							
CODIGO ELEMENTO	01	Evaluar las alternativas de prestación del servicio de consultoría que satisfagan los requerimientos del mercado							

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Las alternativas de prestación de servicios son analizadas de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos por la empresa consultoría
- El juicio crítico sobre las alternativas de prestación de servicios es presentado y sustentado en congruencia con el análisis realizado.
- Las recomendaciones sobre las alternativas de prestación de servicios son presentadas con un soporte analítico que permita tomar decisiones y de acuerdo con las variables críticas de la empresa consultora

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece (a,b,c).
- El comportamiento actual del mercado de la consultoría y sus tendencias (a,b,c).
- Comportamiento del sector empresarial de los clientes potenciales (a,b,c).
- Herramientas de análisis costo-beneficio (a,b,c).
- Modelo, metodologías, técnicas y herramientas de análisis y medición de impacto en el corto, mediano y largo plazo. (a,b,c).

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- Observación directa en el área de trabajo

CONOCIMIENTO

- Simulación de casos de evaluación

PRODUCTO

- Documento escrito con el juicio crítico y las recomendaciones sobre las alternativas de prestación de servicio.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101002 Seleccionar la alternativa de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del mercado
CODIGO ELEMENTO 01 Evaluar las alternativas de prestación del servicio de consultoría que satisfagan los requerimientos del mercado

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 4

TITULO DE LA N.C.L. 240101002 Seleccionar la alternativa de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del mercado
CODIGO ELEMENTO 02 Elaborar el plan del proyecto del servicio de consultoría según alternativas planteadas

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los márgenes de utilidad son establecidos de acuerdo con la política financiera de la empresa
- B. La estructura de costos es establecida de acuerdo con los recursos requeridos y la disponibilidad de la empresa
- C. El precio es establecido de acuerdo con las condiciones de la alternativa seleccionada
- D. La ventaja competitiva es identificada de acuerdo con las necesidades de los clientes potenciales
- E. La propuesta de marca es descrita de acuerdo con el valor diferenciador que se le ofrece al cliente

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Conceptos introductorios de costos (a,b,c)
- 02. Herramientas básicas de análisis de competencia (a,b,c,d)
- 03. Posicionamiento básico de marca. (e)
- 04. Comportamiento del sector empresarial de los clientes potenciales (d)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación en el área de trabajo durante la elaboración del plan de negocio

CONOCIMIENTO

- 1, Análisis de casos sobre planes de negocios

PRODUCTO

- 1, Plan de negocios de el producto o servicio



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101002 Seleccionar la alternativa de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del mercado
CODIGO ELEMENTO 02 Elaborar el plan del proyecto del servicio de consultoría según alternativas planteadas

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 6

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora								
CODIGO ELEMENTO	01 Definir los procesos macro de acuerdo con las necesidades de los clientes								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Los procesos son definidos de acuerdo con el producto o servicio establecido
- Los formatos son diseñados de acuerdo los requerimientos del flujo del proceso
- Las herramientas y ayudas soporte son diseñados con los requerimientos del proceso
- Los procedimientos e instructivos son diseñados de acuerdo con los requerimientos del proceso
- Las mejores practicas son consultadas para establecer los procesos y los procedimientos
- Los procesos y procedimientos son diseñados con el aporte de los miembros de organización

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Técnica en descripción de procesos (a)
- Elaboración de instructivos (b,c,d)
- Comunicación escrita (d,e,f)
- Trabajo en equipo y comunicación (e,f)
- Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (a.b.c.d.e,)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- Observación en el área de trabajo durante la definición del proceso macro y de los procedimientos

CONOCIMIENTO

- Simulación de casos sobre definición de procesos macro y de los procedimientos

PRODUCTO

- Documento que contenga el proceso macro



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 01 Definir los procesos macro de acuerdo con las necesidades de los clientes

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora

CODIGO ELEMENTO 02 Aplicar los procesos macro de acuerdo con los parámetros fijados.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los procesos y los procedimientos son conocidos, interpretados y aplicados de acuerdo a la filosofía de los requerimientos de los productos o servicio establecido
- B. El trabajo con el cliente se ajusta a los procesos y procedimientos establecidos.
- C. Los procesos y procedimientos definidos son actualizados de acuerdo con la funcionalidad en su aplicación en la empresa cliente.
- D. Las modificaciones a los procesos y procedimientos definidos son realizados de acuerdo con las políticas de cambio controlado de la empresa consultora

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Procedimientos desarrollados y las condiciones de aplicabilidad (a,b)
- 02. Políticas de cambio controlado de la empresa consultora(d)
- 03. Direccionamiento estratégico de la empresa consultora a la que pertenece (a,b,c,d)
- 04. Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (a.b.c.d)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación en el área de trabajo durante la aplicación de procesos y procedimientos macro

CONOCIMIENTO

- 1, Caso de simulación sobre la aplicación de un proceso y procedimiento macro

PRODUCTO

- 1, Documento con los procesos y procedimientos macro aplicados.
- 2, Documentos soportados con las propuestas de cambio



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 02 Aplicar los procesos macro de acuerdo con los parámetros fijados.

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 5 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 03 Ajustar los procesos de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los resultados obtenidos

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los procesos son evaluados de acuerdo con los resultados establecidos en el plan de negocios del servicio de consultoria
- B. Los planes de mejora de los procesos de prestación del servicio de consultoria son planteados de acuerdo con los puntos críticos identificados en la evaluación
- C. Las mejoras en los procesos son implementadas de acuerdo con las políticas de cambio controlado de la empresa consultora
- D. La efectividad de la mejora es evaluada a partir del diseño de indicadores de seguimiento.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Plan del proyecto del servicio de consultoría (a,b)
- 02. Herramientas de análisis de evaluación de resultados (a,d)
- 03. Procesos y procedimientos de la empresa consultora. (c)
- 04. Diseño básico de indicadores de gestión (a,d)
- 05. Informática aplicada procesadores de texto, hojas de calculo, presentaciones e internet (a.b.c.d.)
- 06. Análisis de problemas (a,b,d)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE EMPRESA

Grande, pymes, microempresa, privada y publica

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación en el área de trabajo durante la aplicación de los procedimientos macro

CONOCIMIENTO

- 1, Simulación de evaluación de procesos

PRODUCTO

- 1, Documento de análisis del proceso de prestación del servicios de consultoria



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 6 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101003 Normalizar el servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del servicio y las condiciones de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 03 Ajustar los procesos de prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los resultados obtenidos

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 4

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101004	Proteger los derechos del servicio de acuerdo con la normativa vigente.							
CODIGO ELEMENTO	01	Gestionar la protección de los desarrollos intelectuales obtenidos en la prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente							

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- El alcance del producto es delimitado con precisión de acuerdo con los lineamientos de la normatividad vigente
- El producto es diferenciado de los otros del mercado de acuerdo a los principios de productos y servicios y ajustado a los lineamientos de la normatividad vigente
- Los tramites ante las autoridades son adelantados de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la empresa consultora
- El seguimiento del mercado es permanente para identificar la violación a la propiedad intelectual de los servicios de consultoría

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Políticas de la empresa consultora (a,b,d)
- Teoría general de la marca (b)
- Gestión de propiedad intelectual
- Legislación comercial e industrial nacional e internacional (b,c,d)
- Legislación de propiedad intelectual (a,c,d)
- Legislación propiedad industrial (a,b,c,d)

RANGOS DE APLICACION

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- Observación en el área de trabajo

CONOCIMIENTO

- Casos de gestión de propiedad intelectual
- Casos sobre posibles violaciones a propiedad intelectual

PRODUCTO

- Registro de propiedad intelectual
- Curso de acción para situaciones de violación a la propiedad intelectual



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101004 Proteger los derechos del servicio de acuerdo con la normativa vigente.
CODIGO ELEMENTO 01 Gestionar la protección de los desarrollos intelectuales obtenidos en la prestación del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101004 Proteger los derechos del servicio de acuerdo con la normativa vigente.

CODIGO ELEMENTO 02 Gerenciar el nombre y la marca del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El servicio de consultoría es identificado con una marca de acuerdo a la política de la empresa
- B. La marca a registrar es verificada en el registro mercantil, para comprobar su exclusividad
- C. La solicitud de registro de marca es adelantada de acuerdo con la normatividad vigente
- D. La marca es utilizada de acuerdo con el registro otorgado
- E. La vigilancia sobre posibles usurpación de marca es realizada de acuerdo con las normas vigentes

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Políticas de la empresa consultora (a)
- 02. Teoría general del desarrollo de una marca (b, e)
- 03. Legislación sobre marca, enseññas comerciales y relacionados (b, c, d)
- 04. Legislación sobre protección de registro de marca y enseññas comerciales (b, c, d)
- 05. Investigación de mercado sobre uso de marcas (e)

RANGOS DE APLICACION

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación durante el proceso de solicitud del registro del nombre y la marca del servicio de consultoría

CONOCIMIENTO

- 1, Casos de simulación sobre registros y usurpación de marca

PRODUCTO

- 1, Política de marca de los servicios de consultoría
- 2, Marcas registradas



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101004 Proteger los derechos del servicio de acuerdo con la normativa vigente.

CODIGO ELEMENTO 02 Gerenciar el nombre y la marca del servicio de consultoría de acuerdo con los intereses de la empresa consultora y la normativa vigente

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 4

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101005 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades								
CODIGO ELEMENTO	01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- La sustentación de los requerimientos está basada en los hechos, datos y tendencias encontradas en las fuentes de información
- Los requerimientos especificados responden a las condiciones actuales del cliente
- Las causas de los problemas identificados son coherentes con las necesidades detectadas
- Los requerimientos especificados contemplan las variables presentes en los problemas
- Las herramientas utilizadas están de acuerdo con el tipo de análisis requerido
- Los requerimientos especificados están consignados en los formatos establecidos
- La oportunidad en la entrega de la información, al cliente, está de acuerdo con los términos pactados
- Las contingencias presentadas son detectadas e informadas o resueltas de acuerdo con los procedimientos establecidos

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Direccionamiento estratégico y su importancia (a, b, c, d, e, f)
- Estructura empresarial, características, normativa e importancia para el diagnóstico (a)
- Teoría general de sistemas y su aplicación en el diagnóstico de la situación del cliente (c, d, h).
- Metodologías de investigación y su aplicación en el proceso de diagnóstico (a, b, c, d, e)
- Relaciones entre causas y efectos y su importancia en la formulación de los problemas. (c)
- Informe, características, tipos, función e importancia. (e, f)
- Técnicas de comunicación asertiva y su importancia en la presentación y sustentación de informes. (e, f).
- Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la negociación con el cliente. (a, b, c, h)
- Manejo de datos e interpretación de información, incluidos gráficos estadísticos (a)
- Principios y valores éticos del consultor en el proceso de diagnóstico (a, b, c, d, e, f, g, h)
- Trabajo en equipo y su importancia en la interacción con el cliente (a, c, d, h)

RANGOS DE APLICACION

FUENTES DE INFORMACION

Primaria, secundaria

TIPOS DE HERRAMIENTAS

De diagnóstico, estadísticas

EVIDENCIAS REQUERIDAS



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101005 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
CODIGO ELEMENTO 01 Especificar los requerimientos del cliente frente a la problemática y condiciones encontradas.

DESEMPEÑO

- 1, Entrevista al cliente sobre su relación con el consultor

CONOCIMIENTO

- 1, Interpretación de información incluidos gráficos estadísticos
- 2, Principios y valores éticos del consultor en el proceso de diagnóstico.
- 3, Normativa vigente aplicada según las características de la organización cliente

PRODUCTO

- 1, Un documento que contenga los requerimientos del cliente

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101005 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
CODIGO ELEMENTO 02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los mejoramientos propuestos son factibles de acuerdo con las condiciones del cliente.
- B. Las propuestas están alineadas con las necesidades del cliente con las condiciones del mercado.
- C. Las acciones propuestas son coherentes con las evidencias encontradas
- D. Los principios éticos y de responsabilidad social empresarial están reflejados en las propuestas de mejoramiento
- E. El informe esta elaborado de acuerdo con la normativa vigente
- F. El informe es sustentado de acuerdo con los factores críticos de éxito de cada propuesta

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Investigación de mercado para el análisis de la situación de la organización cliente. (a, b, c)
- 02. Direccionamiento estratégico y su aplicación en la organización cliente (a, b, c)
- 03. Estudio de factibilidad acorde con las necesidades del cliente. (a, b, c, d)
- 04. Competencias comunicativas: interpretación, argumentación y proposición. (e, f)
- 05. Código del buen gobierno corporativo; responsabilidad social empresarial y su importancia en el planteamiento de propuestas de mejoramiento. (d)
- 06. Tecnologías de la información y la comunicación (tic), en la elaboración y sustentación de informes. (e, f)
- 07. Normativa vigente para la elaboración de informes (e).

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE REQUERIMIENTO

Administrativo, técnico.

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Resultados de la observación del proceso de sustentación de la propuesta de las oportunidades de mejoramiento.

CONOCIMIENTO

- 1, La importancia del tipo de organización para la determinación de las propuestas de mejoramiento.
- 2, La incidencia del código del buen gobierno corporativo y de la responsabilidad social empresarial en la formulación de las propuestas de mejoramiento de la organización.
- 3, Normativa vigente aplicada en la elaboración de informes.

PRODUCTO

- 1, Un informe que contenga los requerimientos administrativos y técnicos encontrados en la organización cliente



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101005 Diagnosticar la situación de la organización cliente según sus necesidades
CODIGO ELEMENTO 02 Plantear las oportunidades de mejoramiento del cliente de acuerdo con las evidencias encontradas

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 6

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente								
CODIGO ELEMENTO	01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- El alcance de la consultoría está delimitado de acuerdo con las posibilidades del cliente
- Los objetivos de la consultoría establecidos son coherentes con los requerimientos del cliente
- Las contribuciones de las partes están acordadas según los requerimientos del proceso de consultoría
- Los tiempos definidos para el desarrollo del proceso de consultoría son coherente con su alcance
- Los resultados del proceso de consultoría establecidos son coherentes con los objetivos propuestos
- La previsión de los riesgos, asociados con el proceso de consultoría, están de acuerdo con la normativa vigente
- La actuación del consultor está de acuerdo con el código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
- Las acciones de intervención propuestas están de acuerdo con la situación del cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Términos de referencia y su estructura (a...,h)
- Direccionamiento estratégico y su aplicación en la definición del alcance de la consultoría (a, b, c, d, e)
- Integridad de mercados, según las pautas de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (o.e.c.d), características y su función en la definición del alcance de la consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h)
- Estructura empresarial, características, normativa e importancia en la definición del alcance de la consultoría. (a, b, c, d)
- Comunicación asertiva y su importancia en la negociación del alcance de la consultoría (recopilación, organización y manejo productivo de la información. (g)
- Normativa vigente nacional e internacional relacionada con los procesos de consultoría (f)
- Acciones de intervención, características, tipos, diseño y su impacto en la organización. (h)
- Código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y su aplicación en la fijación de términos de referencia (a,..g)

RANGOS DE APLICACION

NORMATIVIDAD VIGENTE
Nacional, internacional

TIPO DE ALCANCE
General , específico

EVIDENCIAS REQUERIDAS



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
CODIGO ELEMENTO 01 Definir el alcance de la aplicación de la consultoría de acuerdo con la situación del cliente.

DESEMPEÑO

- 1, Resultados de la observación de la interacción del consultor-cliente

CONOCIMIENTO

- 1, Conocimiento del entorno del cliente con relación a la definición del alcance de la consultoría.
- 2, Direccionamiento estratégico aplicado a la definición del alcance de la consultoría.
- 3, Integridad de mercados y su importancia en la definición del alcance de la consultoría.
- 4, Incidencia de la estructura empresarial en el alcance de la consultoría

PRODUCTO

- 1, Un documento en el que se defina el alcance de la consultoría

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
CODIGO ELEMENTO 02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Las metodologías de trabajo establecidas responden a las características de los problemas del cliente.
- B. En la determinación de las metodologías están contempladas las eventualidades de acuerdo con la problemática del cliente.
- C. Las metodologías establecidas están comprometidas con la generación de valor de la organización
- D. Las metodologías propuestas están de acuerdo con la capacidad organizacional del cliente
- E. Las metodologías establecidas están de acuerdo con la normativa vigente.
- F. Las metodologías establecidas son coherentes con los tiempos definidos.
- G. El informe que contiene la determinación de las metodologías cumple con la normativa vigente.
- H. La comunicación asertiva se evidencia en la interacción con el cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico y su aplicación en la determinación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e)
- 02. Estructura empresarial, características, normativa e importancia para la determinación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)
- 03. Metodología(s) aplicada(s) según problema a resolver. (a, b, c)
- 04. Entorno en el que se desenvuelve la empresa cliente y su relación con la selección de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f)
- 05. Comunicación asertiva y su importancia en la divulgación y sustentación de la(s) metodología(s) de la consultoría. (h)
- 06. Recopilación, organización y manejo productivo de la información en la determinación de la(s) metodología(s). (g, h)
- 07. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la negociación con el cliente. (g, h)
- 08. Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en la definición de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)
- 09. Responsabilidad social empresarial orientada a la aplicación de la(s) metodología(s). (a, b, c, d, e, f, g)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE METODOLOGIA

Descriptiva, analítica, constructiva

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Resultados de la observación de la interacción consultor-cliente.

CONOCIMIENTO

- 1, Direccionamiento estratégico y su aplicación en la determinación de las metodologías.
- 2, Estructura empresarial aplicada en la determinación de las metodologías.
- 3, Relación tipo de la(s) metodología(s) vs tipos de problemas.
- 4, Aplicación de las metodologías en el entorno empresarial del cliente.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
CODIGO ELEMENTO 02 Establecer las metodologías de trabajo frente a las características del (los) problema(s) y la capacidad del cliente.

5, Incidencia del código de buen gobierno y la responsabilidad social en la aplicación de las metodologías.

PRODUCTO

1, Un documento que contenga la(s) metodología(s) para la solución del (los) problema(s) de la organización.

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 5 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
CODIGO ELEMENTO 03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Las ventajas competitivas de la propuesta de consultoría están consideradas según las condiciones del mercado.
- B. El documento de propuesta es coherente con las necesidades del cliente.
- C. El compromiso de los recursos planteados en el proyecto de consultoría están de acuerdo con las condiciones y capacidades de las partes.
- D. Los entregables de la consultoría están conformes con el alcance del proyecto de consultoría.
- E. El plan de trabajo es coherente con el alcance de la consultoría.
- F. El valor de la consultoría y la forma de pago están de acuerdo con las posibilidades del cliente y el alcance de la misma.
- G. El documento propuesta de consultoría está acorde con el código de buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Direccionamiento estratégico de la organización cliente y su aplicación en el diseño de la propuesta de la consultoría (a, b)
02. Estructura empresarial, naturaleza, características y relaciones funcionales. (a, b, c).
03. Teoría general de sistemas y su aplicación en la identificación de problemas de consultoría. (a, b, d)
04. Propuestas de consultoría, características, tipos e importancia (a, b, c, d, e, f, g)
05. Planificación de los recursos requeridos para el proceso de consultoría. (c, g)
06. Productividad y competitividad y su aplicación en la propuesta de consultoría. (a, b, g)
07. Manejo de programas de seguimiento, control e indicadores de gestión. (d, e).
08. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en el diseño de la propuesta. (a, b, d, e)
09. Recopilación, organización y manejo productivo de la información. (a, b, c, d, e, f, g)
10. Código de buen gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial y su aplicación en el diseño de la propuesta de consultoría (a, g)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE MERCADO

Nacional, internacional

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, No aplica

CONOCIMIENTO

- 1, Criterios para determinar productividad y competitividad de la consultoría.

PRODUCTO

- 1, Un documento que contenga la propuesta de consultoría.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 6 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101006 Diseñar la propuesta del servicio de consultoría de acuerdo con los requerimientos del cliente
CODIGO ELEMENTO 03 Documentar la propuesta del servicio de consultoría según necesidades del cliente y condiciones de la empresa consultora

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 8

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRONACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA A LA INDUSTRIA
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1
TITULO DE LA N.C.L	240101007	FECHA APROBACION	
CODIGO ELEMENTO	01	VIGENCIA	5 AÑOS
	Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
	01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.		

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Las actividades programadas están contempladas en los términos del contrato.
- La secuencia de las actividades está de acuerdo con las prioridades establecidas con el cliente.
- Las actividades programadas están de acuerdo con el alcance de la consultoría.
- Los recursos requeridos están asignados de acuerdo con las actividades programadas
- El planteamiento de las actividades está de acuerdo con los principios del código del buen gobierno y responsabilidad social empresarial.
- Los acuerdos de mecanismos de solución a eventualidades que afectan el cronograma están contemplados en la programación de las actividades.
- Las actividades programadas contemplan los sistemas de gestión de acuerdo con el contrato firmado.
- El cronograma esta consignado en el formato establecido

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Estructura empresarial, características, normativa e importancia en la programación de actividades.(a, b, c, d, e, f, g)
- Programación, procesos y control de las actividades de la empresa. (b, c, e, f, h)
- Comunicación y relaciones interpersonales (a, b, c, d, e, f, g)
- Manejo de herramientas informáticas para la planeación, seguimiento y control de actividades (a, b, d, f, g, h)
- Diseño y aplicación de indicadores de gestión de la programación (a, b, d)
- Recopilación, organización y manejo productivo de información (a, b, c, d, e, f, g)
- Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en las actividades programadas (a, b, c, e, f, g)
- Sistemas de gestión características, tipos e importancia en la programación de actividades de consultoría (c, d, e, g)

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE CONSULTORIA
Técnica, administrativa

EVIDENCIAS REQUERIDAS



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 8

TITULO DE LA N.C.L. 240101007 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente

CODIGO ELEMENTO 01 Programar las actividades de consultoría según acuerdo suscrito con el cliente.

DESEMPEÑO

- 1, Observación de la sustentación de las actividades programadas para un proceso de consultoría (a, b, c, f)

CONOCIMIENTO

- 1, Importancia de la estructura empresarial en la programación de actividades
- 2, Incidencias de los sistemas de gestión en la programación de actividades

PRODUCTO

- 1, Un documento que contenga la programación de actividades para un proceso de consultoría (a, b, c)

APROBADO ACTA NRO. 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



TITULO DE LA N.C.L	240101007	Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
CODIGO ELEMENTO	02	Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El equipo consultor y el plan de trabajo son presentados según los procesos involucrados en la consultoría.
- B. Las acciones de intervención es congruente con los procesos involucrados.
- C. Las acciones de intervención están de acuerdo con la normativa vigente.
- D. Las condiciones para la implementación de las acciones de intervención están contempladas en el plan de trabajo.
- E. Las acciones de intervención son ejecutadas según el plan de trabajo.
- F. La ejecución de cada acción de intervención cumple con los protocolos de gestión establecidos.
- G. El seguimiento a los avances en la ejecución se desarrollan según modelo de intervención.
- H. Los resultados o logros del modelo de intervención están acordes con lo contratado.
- I. La documentación derivada de la consultoría esta elaborada de acuerdo con la normativa vigente.
- J. La actuación del consultor está de acuerdo con el código de buen gobierno corporativo, la responsabilidad social y la integridad de mercados.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, d, e, g)
- 02. Estructura empresarial y sus características aplicadas en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g)
- 03. Desarrollo organizacional (equipos de trabajo) aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, c, d, e, f, g, j)
- 04. Mentalidad gerencial aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (c, d, e, f, g)
- 05. Comunicación asertiva aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j)
- 06. Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, g, i, j)
- 07. Entorno en que se desenvuelve el cliente aplicado en la ejecución de las acciones de consultoría. (c, d, e, f, g, i, j)
- 08. Informe: características, tipos, función, normativa e importancia. (f, h, i)
- 09. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o.e.c.d.), características y su función en la estructuración de los términos de referencia. (a, b, c, d, e, f, g, h, j)
- 10. Metodologías aplicadas en la ejecución de las acciones de consultoría. (a, b, c, d, e, f, g, h, j)
- 11. Normativa vigente aplicada en la ejecución de las acciones de consultoría. (b, c, d, e, f, g, i, h, j)

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE CONSULTORIA
Administrativa, técnica

EVIDENCIAS REQUERIDAS



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101007 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
CODIGO ELEMENTO 02 Asesorar a la organización en las acciones de mejora según el(los) escenario(s) establecido(s) con el cliente.

DESEMPEÑO

- 1, Observación de la ejecución de la aplicación de las acciones de intervención. encuesta de satisfacción a un participante de cada área o proceso intervenido.

CONOCIMIENTO

- 1, La aplicación del direccionamiento estratégico en la determinación de los ajustes de las acciones de intervención.
- 2, El impacto en la estructura empresarial como resultado en la determinación de los ajustes de las acciones de intervención.
- 3, La aplicación del desarrollo organizacional en la determinación de los ajustes de las acciones de intervención.
- 4, Elementos tomados del entorno en la determinación de los ajustes de las acciones de intervención.
- 5, La aplicación de la responsabilidad social empresarial e integridad de mercados en la determinación de los ajustes de las acciones de intervención.

PRODUCTO

- 1, Un documento que contenga los resultados o logros de las acciones de intervención.

APROBADO ACTA NRO. 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



TITULO DE LA N.C.L.	240101007	Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
CODIGO ELEMENTO	03	Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El plan de capacitación está elaborado de acuerdo con el alcance de la consultoría.
- B. Las estrategias pedagógicas son adaptadas o transformadas de acuerdo con el plan de capacitación.
- C. Las estrategias de capacitación diseñadas favorecen la articulación entre teoría y práctica.
- D. Las estrategias de capacitación están en función el papel activo del participante y la función asesora del consultor.
- E. Los documentos guía están diseñados en función del aprovechamiento pedagógico de los recursos.
- F. Las preguntas de los participantes son aprovechadas en función del aprendizaje colectivo y los objetivos trazados.
- G. Los recursos requeridos son usados en función del aprendizaje.
- H. Las relaciones que se establecen en el proceso de capacitación se rigen por el código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
- I. La información suministrada por el consultor se rige por los criterios de calidad.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Programación: concepto, importancia, componentes, técnicas y procedimientos y su aplicación en la estructuración del plan de capacitación. (a, b, c, d)
- 02. Estrategias pedagógicas (técnica, métodos y medios) y su aplicación en la ejecución del plan de capacitación.(b, c, d, e)
- 03. Agenda de trabajo: concepto, componentes, formatos, aplicaciones, implicaciones, técnicas. (a, i)
- 04. Código del buen gobierno y la responsabilidad social empresarial y su aplicación en la ejecución del plan de capacitación. (a, g, h, i)
- 05. Comunicación e información: alcance, limitaciones, importancia, clases, características, relaciones. (a, b, c, d, e, f, g)
- 06. Importancia del trabajo individual y en equipo en el proceso de aprendizaje. (a, b, c, d, e, f, g, h, i)
- 07. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: concepto, evolución, características, aplicaciones y efectos sobre la calidad y pertinencia del aprendizaje. (a, d, f, i)
- 08. Asesoría: naturaleza, métodos, importancia y su relación con la función docente presencial y a distancia. (e, g)

RANGOS DE APLICACION

MODALIDAD DE CAPACITACION
Presencial, desescolarizada

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación de la orientación de un proceso de capacitación

CONOCIMIENTO

- 1, Aplicación estrategias pedagógicas.
- 2, Aplicación del código del buen gobierno y responsabilidad social empresarial.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 6 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101007 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente

CODIGO ELEMENTO 03 Orientar la capacitación del talento humano de la organización cliente según necesidades detectadas y alcance de la consultoría.

3, Diferencia entre comunicación e información

4, Contribución de la capacitación en el proceso de consultoría

PRODUCTO

1, Un plan de capacitación

2, Una agenda de trabajo para una sesión de capacitación

APROBADO ACTA NRO. 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENIA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



TITULO DE LA N.C.L.	240101007	Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente
CODIGO ELEMENTO	04	Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La secuencia de las actividades realizadas está de acuerdo con el cronograma trazado.
- B. El desarrollo de las actividades de la consultoría es coherente con la programación acordada.
- C. El manejo de los imprevistos presentados esta de acuerdo con los términos del contrato.
- D. Los controles del proceso de consultoría están de acuerdo con los términos del contrato.
- E. Los recursos aportados por las partes están utilizados de acuerdo con la programación presupuestada
- F. Los controles aplicados están de acuerdo con el código del buen gobierno.
- G. Los resultados obtenidos están de acuerdo con los indicadores presupuestados.
- H. Los controles ejecutados están de acuerdo con los protocolos de gestión.
- I. Las desviaciones encontradas en el proceso de consultoría son atendidas de acuerdo con el contrato establecido.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Direccionamiento estratégico de la empresa , su importancia y aplicación en el proceso de control (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 02. Normativa e importancia en la programación y control de actividades (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 03. Informe: características, tipos, función e importancia (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 04. Control, organización y manejo productivo de información (d, g)
- 05. Comunicación y relaciones interpersonales (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 06. Código de buen gobierno corporativo y su aplicación en las actividades programadas (a, d, f)
- 07. Principios y valores éticos del consultor en el proceso de control (a, b, c, d, f, g)
- 08. Relaciones entre causas y efectos y su importancia en el desarrollo de los procesos (a, b, c, d, e, f, g, h)
- 09. Herramientas informáticas aplicadas al control de procesos de consultoría (d, f, g, h, i)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE CONTROL

Antes, durante, al cierre del proceso

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, No aplica

CONOCIMIENTO

- 1, Importancia del control del desarrollo del proceso de consultoría



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 8 de 8

TITULO DE LA N.C.L 240101007 Realizar las acciones de la consultoría según acuerdos establecidos con el cliente

CODIGO ELEMENTO 04 Monitorear el desarrollo del proceso de consultoría según cronograma trazado e indicadores propuestos.

PRODUCTO

1, Un documento que contenga el control del desarrollo de la consultoría en sus avances, con sus respectivos ajustes, hasta el cierre.

APROBADO ACTA NRO. 1381 DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 4

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101008	Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora							
CODIGO ELEMENTO	01	Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.							

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Los medios informáticos e impresos se utilizan de acuerdo con las necesidades de la sustentación.
- El diálogo con el auditorio cumple con los requerimientos de la comunicación asertiva.
- Los argumentos presentados están acordes con las necesidades de la sustentación y la información suministrada.
- El dominio técnico es demostrado según propuesta de consultoría
- Las inquietudes y recomendaciones son tenidas en cuenta según necesidades del cliente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Medios utilizados en la sustentación de propuestas de consultoría, características, tipos, operación y su importancia (a, d)
- Oportunidades y objetivos empresariales y su aplicación en la sustentación de la propuesta de consultoría. (a, c, d)
- Obtención, procesamiento y manejo de información relevante para la sustentación de la propuesta de consultoría. (a, b, c, d, e)
- Comunicación: características, tipos y su importancia en la sustentación de la propuesta con el cliente. (a, b, c, d, e, f.)
- Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la sustentación de la propuesta con el cliente. (a, b, c)
- Importancia del dominio técnico en el proceso de sustentación de la propuesta de consultoría (e)
- Contexto en el que se desenvuelve el cliente. (a, b, c, d,e)
- Teoría de la argumentación, principios, técnicas y aplicaciones (c,d)

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE ESCENARIOS
Individual, colectivo

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- Sustentación de propuestas (una individual y la otra colectiva)

CONOCIMIENTO

- Oportunidades y objetivos empresariales y el entorno en que se desenvuelve la empresa aplicado a la sustentación de la propuesta de consultoría.
- Principios y técnicas de la argumentación aplicados en casos específicos

PRODUCTO

- No aplica



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101008 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 01 Sustentar la propuesta de consultoría de acuerdo con las necesidades del cliente.

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101008 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. Los atributos del negociador están presentes según escenarios propuestos por el cliente.
- B. La discrecionalidad del cliente y del consultor esta acordada según normativa vigente.
- C. La negociación establecida con el cliente esta de acuerdo con la normativa vigente
- D. Los imprevistos o reajustes que se puedan presentar en la ejecución están negociados con el cliente.
- E. Las divergencias que se presenten en el proceso de negociación se resuelven de acuerdo con el código del buen gobierno corporativo
- F. Los argumentos presentados están acordes con las necesidades de persuasión del cliente.
- G. Las técnicas de negociación utilizadas están acordes con la dinámica de la negociación

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Normativa vigente según el objeto de la contratación y el perfil del contratante. (b, c)
- 02. Los atributos del negociar y la importancia en la interacción con el cliente (a, f, e, g)
- 03. Negociación: concepto, características, tipos y técnicas (a, c, d, e, f, g)
- 04. Obtención y procesamiento de información relevante para la negociación con el cliente. (c, d, e, f, g)
- 05. Comunicación asertiva y su importancia en la interacción con el cliente. (a, ..., g)
- 06. Características del cliente y su importancia en la negociación. (a, b, c)
- 07. Argumentación: concepto, principios, técnicas y aplicaciones (e, f, g)
- 08. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o. e. c. d.), características y su función en la estructuración de los términos de referencia. (c, e, f,)

RANGOS DE APLICACION

CONDICIONES

Técnicas, económicas, legales

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Dos procesos de negociación de propuestas de consultoría.

CONOCIMIENTO

- 1, Estudio de casos que permitan evaluar la aplicación de los conocimientos en situaciones concretas

PRODUCTO

- 1, Dos documentos que contengan los términos finales del contrato



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101008 Precisar los términos del contrato del servicio de consultoría de acuerdo con las condiciones del cliente y de la empresa consultora
CODIGO ELEMENTO 02 Negociar los términos del contrato, con el cliente, según alcance del proceso de consultoría.

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 6

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L.	240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente								
CODIGO ELEMENTO	01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- El objetivo de la auditoría esta definido de acuerdo con los resultados esperados por el cliente.
- El alcance de la auditoría está de acuerdo con lo pactado con el cliente.
- Los criterios de auditoría están establecidos en el plan según lo acordado con el cliente y la normativa vigente.
- Los métodos, técnicas, recursos y compromisos de confidencialidad están contemplados en el plan de auditoría de acuerdo con el alcance de la auditoría.
- Las herramientas de auditoría seleccionadas son coherentes con la auditoría a realizar
- El plan de auditoría es concertado con el cliente y cumple con la normativa vigente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Auditoría : características, principios, tipos, normativa vigente y metodología (a, b, c, d, e, f)
- Sistemas de gestión: características, tipos, función (a, b, d, f)
- Procesos: características, tipos y función (a, b, c, d, e, f)
- Actividades: características, tipos y función (a, b, d, e, f)
- Plan de auditoría: características, función e importancia (a, b, c, d, e, f,)
- Objetivos: características, tipos, función y redacción y su relación con los resultados esperados (a, c)
- Análisis de la información: obtención, procesamiento y manejo de información relevante para la elaboración del plan de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
- Comunicación efectiva: características y su importancia en la elaboración y sustentación del plan de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
- Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la elaboración del plan de auditoría. (e, f)
- Normativa vigente (principios rectores, normas referentes y criterios de auditoría aceptados (a, b, c, d, e, f)

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE AUDITORIA

A sistemas, a procesos, a actividades.

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- No aplica

CONOCIMIENTO

- Tipos de auditoría y su aplicación.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente

CODIGO ELEMENTO 01 Planificar el proceso de auditoría de acuerdo con el objetivo, alcance y criterios establecidos.

2, Técnicas y principios de auditoría.

3, Importancia de la aplicación de la normativa vigente

PRODUCTO

1, Dos planes de auditoría en empresas de actividades económicas diferentes

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.

DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
CODIGO ELEMENTO 02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La auditoría se ejecuta de acuerdo con los principios y la normativa vigente.
- B. El funcionamiento de los sistemas, procesos o actividades están verificados de acuerdo con la naturaleza de las actividades auditadas.
- C. La selección de los hechos y datos de los sistemas, procesos o actividades están conforme con el plan de auditoría y el objeto de la actividad auditada.
- D. Los hallazgos están valorados de acuerdo con la normativa vigente y procedimientos de la organización.
- E. La confrontación de hallazgos se realiza con el auditado de acuerdo con la normativa vigente.
- F. La verificación de los sistemas, procesos o actividades cumple con el código de buen gobierno y la responsabilidad social empresarial.
- G. La auditoría se ejecuta de acuerdo con el plan trazado

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Principios y normativa vigente para el proceso de auditoría. (a, b, c, d, e, g)
02. Proceso de ejecución de la auditoría (a, b, c, d, e, f, g)
03. Metodología para la obtención y procesamiento de información relevante en la evaluación de los sistemas de gestión, procesos o actividades auditadas (b, c, d, e)
04. Comunicación asertiva y su importancia en la interacción con el cliente. (e, f)
05. Importancia del plan de auditoría en la ejecución de la misma
06. Hallazgos: características, tipos, impacto, formas de redacción. (b, c, d)
07. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o.e.c.d.), características y su función en la ejecución de procesos de auditoría. (b, c, d, e, f,)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE AUDITORIA

A sistemas, a procesos, a actividades.

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Ejecución de dos procesos de auditoría en empresas de actividades económicas diferentes.

CONOCIMIENTO

- 1, Normativa vigente para el proceso de auditoría
- 2, Metodologías para la búsqueda y procesamiento de información
- 3, Resolución de casos sobre responsabilidad social, código del buen gobierno corporativo, criterios de auditoría y su aplicación en la evaluación de los sistemas y los procesos de la organización.
- 4, Técnicas de auditoría

PRODUCTO

- 1, Papeles de trabajo de dos procesos de auditoría en empresas de actividades económicas diferentes.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente

CODIGO ELEMENTO 02 Ejecutar el proceso de auditoría de la organización de acuerdo con los objetivos, alcance y criterios establecidos

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.

DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



TITULO DE LA N.C.L 240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
CODIGO ELEMENTO 03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. El informe es coherente y oportuno de acuerdo con el plan de auditoría aprobado con el cliente.
- B. La presentación y sustentación del informe cumplen con la normativa vigente.
- C. Los hallazgos contenidos en el informe están priorizados frente a los criterios de auditoría, según su impacto, o la naturaleza de las actividades auditadas.
- D. Las conclusiones contenidas en el informe se ciñen a los hallazgos encontrados de acuerdo con el alcance y objetivos de la auditoría.
- E. El informe contiene las salvedades y dificultades encontradas en la ejecución de auditoría según el plan trazado.
- F. El informe contiene las oportunidades de mejora, que pueden afectar la organización a futuro.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

01. Informe de auditoría: características e importancia para la organización (a, b, c, d, e, f)
02. Normas y metodología para la redacción y presentación de informes y la importancia de su aplicación. (b)
03. Comunicación efectiva y su importancia en la redacción y presentación de informes de auditoría. (a, b, c, d, e, f)
04. Hallazgos: características, tipos, impacto, formas de redacción. (c, d, e, f)
05. Importancia de la valoración de los hallazgos. (c, d, e, f)
06. Responsabilidad social empresarial e integridad de mercados, según las pautas de la organización económica para la cooperación y el desarrollo (o.e.c.d.), características y su función en la presentación de informes de auditoría. (a, b, c, d, e, f,)

RANGOS DE APLICACION

TIPO DE AUDITORIA

A sistemas, a procesos, a actividades

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Sustentación de dos informes de auditoría en empresas de actividades económicas diferentes.

CONOCIMIENTO

- 1, Importancia de la comunicación efectiva
- 2, Importancia de la redacción de los hallazgos
- 3, Resolución de casos sobre responsabilidad social, código del buen gobierno corporativo, criterios de auditoría y su aplicación en la verificación de los sistemas y los procesos de la organización.

PRODUCTO

- 1, Dos informes de auditoría en empresas de actividades económicas diferentes.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 6 de 6

TITULO DE LA N.C.L 240101009 Auditar las organizaciones de acuerdo con la normativa vigente
CODIGO ELEMENTO 03 Presentar el informe de la auditoría de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos.

APROBADO ACTA NRO. DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO. DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 1 de 4

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL						
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE						
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	VERSION	1	FECHA APROBACION		VIGENCIA	5 AÑOS	Vigente?	<input checked="" type="checkbox"/>
TITULO DE LA N.C.L	240101010 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.								
CODIGO ELEMENTO	01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.								

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- El plan de interventoría está de acuerdo con el alcance del contrato firmado para la ejecución del proyecto.
- El plan de interventoría satisface las especificaciones del proyecto.
- El cumplimiento de las condiciones del proyecto es verificado de acuerdo con el contrato y la normativa vigente
- Los principios éticos y de responsabilidad social empresarial están considerados en el plan de interventoría
- El manejo de las contingencias está previsto en el plan de interventoría según condiciones del proyecto.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- Proyecto, características, tipos y función en el proceso de interventoría (a, b, e)
- Estructura empresarial y sus características aplicadas en la planificación de la interventoría.
- Interventoría de proyectos: concepto, características, tipos y normativa vigente (a, b, c)
- Plan de interventoría: concepto, características e importancia (a, b, e)
- Contrato de interventoría: características, tipos e importancia del alcance definido e implicaciones legales del mismo (a)
- Principios éticos y de responsabilidad social empresarial y su importancia en el desarrollo de la interventoría del proyecto (a, b, c, d, e)
- Contingencias: concepto, características, tipos, posibles soluciones (e).
- Tic (tecnologías de la información y la comunicación) y su aplicación en la planificación en el proceso de interventoría.

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE NORMA

Legales, de empresa contratante y contratista.

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Administrativas, técnicas, financieras, legales y ambientales

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- No aplica

CONOCIMIENTO

- Función del proyecto en el proceso de interventoría
- Casos donde se aplique la normativa vigente en el procesos de interventoría
- Importancia del plan de interventoría
- Importancia del contrato en la elaboración del plan de interventoría.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 2 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101010 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.

CODIGO ELEMENTO 01 Planificar el proceso de interventoría según requerimientos del contrato y normativa vigente.

5, Principios éticos y de responsabilidad social empresarial aplicados en el proceso de interventoría.

6, Casos sobre contingencias que se pueden contemplar en el proceso de interventoría.

PRODUCTO

1, Dos planes diferentes de interventoría para dos proyectos.

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.

DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 3 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101010 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.

CODIGO ELEMENTO 02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- A. La ejecución de los contratos es verificada de acuerdo con la programación y el flujo de inversión establecido.
- B. La ejecución de los recursos es verificada según asignaciones presupuestales de los contratos
- C. El cumplimiento de las condiciones técnicas, administrativas, financieras, legales y ambientales son verificados de acuerdo con el contrato y la normativa vigente
- D. Las objeciones técnicas, administrativas, financieras, legales y ambientales durante el desarrollo del proyecto están soportadas en las especificaciones del contrato.
- E. La ejecución y liquidación del contrato es verificada frente al proyecto y la normativa vigente
- F. La interventoría se realiza de acuerdo con la normativa vigente.
- G. La interventoría se realiza de acuerdo con el código de buen gobierno corporativo y de responsabilidad social empresarial.
- H. La certificación del cumplimiento de las obligaciones del contratista está de acuerdo con la ejecución contractual y la normativa vigente.

CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIONES ESENCIALES

- 01. Presupuestos: concepto, control y su importancia en la ejecución del proceso de interventoría (a, b)
- 02. Recursos: concepto, características, tipos, asignación y sus funciones en el desarrollo del proyecto.(a, b)
- 03. Condiciones técnicas, administrativas financieras, legales y ambientales de un proyecto.(c, d, e)
- 04. Normativa vigente para el proceso de interventoría.(a, ..., f)
- 05. Técnicas de verificación: conceptos, características, tipos y su aplicación en el proceso de interventoría (a, b, c, d)
- 06. Hallazgos: concepto, tipos, redacción, tratamiento y su importancia en el proceso de interventoría. (c, d, e, f)
- 07. Contrato: concepto, características, tipos, alcance y desarrollo de sus cláusulas.(h)
- 08. Código del buen gobierno corporativo: concepto, aplicación, criterios, alcances y su importancia en el proceso de interventoría. (a, ..., h)
- 09. Principios éticos y de responsabilidad social empresarial y su importancia en el desarrollo de la interventoría del proyecto. (a, ..., h)
- 10. Informes: concepto, características, tipos y alcances. (d, e, h)

RANGOS DE APLICACION

TIPOS DE NORMA

Legales, de empresa, contratante y contratista.

ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

Administrativas, técnicas, financieras, legales y ambientales

EVIDENCIAS REQUERIDAS

DESEMPEÑO

- 1, Observación de un proceso de interventoría
- 2, Entrevista al contratista ejecutor sobre la interacción con el interventor

CONOCIMIENTO

- 1, Costos y su importancia en el proceso de interventoría, presupuesto y flujo de inversión, importancia de la verificación en la ejecución de proyectos, importancia de la aplicación de la normativa vigente para interventoría de proyectos, importancia de la aplicación del código de buen gobierno corporativo y de los principios éticos

PRODUCTO



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION
PARA EL TRABAJO

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL

F2-015

V.1

Página 4 de 4

TITULO DE LA N.C.L 240101010 Hacer la interventoría de un proyecto de acuerdo con los requerimientos del contrato y la normativa vigente.

CODIGO ELEMENTO 02 Verificar el cumplimiento de las especificaciones del proyecto según condiciones del contrato

1, Informes de dos procesos de interventoría diferentes

APROBADO ACTA NRO.

DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA DE FECHA

VERSION NRO. 1 QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.

DE FECHA

FRANCISCO MEJIA

SECRETARIO(A) TECNICO(A)

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO

ANEXO 16

FORMATO DEL CONTRATO DE CONSULTORIA

CONTRATO DE CONSULTORÍA No 2009-001

CONTRATANTE: INDUCOLPA LTDA NIT: 830.042.851-2

CONTRATISTA: *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.*
NIT:

OBJETO: DISEÑO DEL PLAN DE GESTION FINANCIERA Y DE MERCADEO PARA LA EMPRESA INDUCOLPA, ASÍ COMO EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO PARA LA VIGENCIA 2009.

VALOR: _____

Entre, JUAN ALEJANDRO SIERRA MELO, identificado con cédula 79116415 de BOGOTA, en nombre y representación legal de la empresa INDUCOLPA LTDA, registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, quien en lo sucesivo se denominará EL CONTRATANTE, y ALEJANDRO PRIETO MEJIA, identificado con cédula de ciudadanía No 80.229.700, actuando como director ejecutivo de la firma *CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.* y quien en lo sucesivo se denominará EL CONTRATISTA, se ha convenido celebrar el presente Contrato con fundamento en las siguientes cláusulas, previas las consideraciones que se indica a continuación:

CLAÚSULA PRIMERA. OBJETO: EL CONTRATISTA se compromete para con EL CONTRATANTE a diseñar el plan de mejoramiento de la gestión financiera, contable y de mercadeo para la empresa, así como el acompañamiento en la implementación del mismo para la vigencia 2009.

CLAÚSULA SEGUNDA. PLAZO Y LUGAR DE EJECUCIÓN: El plazo de ejecución del contrato será de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de inicio de ejecución señalada por EL CONTRATANTE, previa aprobación de las garantías del contrato, suscripción del Acta de inicio entre el Interventor y el contratista y pago de los respectivos derechos de publicación. La ejecución del contrato se realizará según la siguiente relación:

ACTIVIDAD: Formulación del plan de diagnóstico, asesoramiento e implementación en las áreas definidas, mediante asesorías mensuales.

TOTAL TIEMPO EJECUCIÓN: 6 meses

PARÀGRAFO 1: Los plazos para desarrollar la formulación del Plan se presentan a continuación:

PLAZO 1: Entrega del plan de trabajo y conformación del equipo.

El contratista deberá presentar este entregable, en un plazo no superior a cinco (5) días calendario contados a partir de la suscripción de la orden de inicio.

PLAZO 2: Entrega del diagnóstico.

El contratista deberá presentar este entregable, en un plazo no superior a treinta (30) días calendario contados a partir de la entrega y aceptación del plan de trabajo.

PLAZO 3: Entrega del Plan de asesoramiento financiera, contable y de mercadeo.

El contratista deberá presentar este entregable, en un plazo no superior a cincuenta y cinco (25) días calendario contados a partir de la entrega del diagnóstico.

PLAZO 4: Acompañamiento a la implementación del plan.

El contratista deberá presentar este entregable de manera mensual y previa expedición de la factura. Estos informes serán presentados mensualmente, a partir de la entrega y aceptación del Plan diseñado.

PARÁGRAFO 2: Una vez realizada la formulación del plan, iniciará el plazo de acompañamiento en la implementación del plan, dentro del cual el consultor prestará asesorías que podrán solicitarse a demanda, mínimo 1 y máximo 3 mensuales, durante los 4 meses siguientes, con carácter de seguimiento para evaluar los avances en la ejecución y adoptar las medidas o ajustes que sean necesarios.

PARÁGRAFO 3: La implementación y ejecución del Plan no está contemplada dentro del presupuesto de la presente contratación.

CLAÚSULA TERCERA: VALOR DEL CONTRATO: El valor del presente contrato es de _____.

CLAÚSULA CUARTA. PAGOS: EL CONTRATANTE hará los pagos al CONTRATISTA de la siguiente manera:

Pago 1 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el interventor del contrato, el plan de trabajo y la conformación del equipo. Este pago corresponderá al veinte por ciento (20 %) del valor del contrato.

Pago 2 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el contratante el informe de diagnóstico mencionado anteriormente. Dicho informe debe contener todos los soportes que sean necesarios. Este pago corresponderá al treinta por ciento (30 %) del valor del contrato.

Pago 3 Una vez sea presentado y recibido a satisfacción por el contratante, el informe final del proceso y el documento que contiene el Plan de asesoramiento

financiero, contable y de mercadeo para la empresa. Este pago corresponderá al treinta por ciento (30 %) del valor del contrato.

Pago 4 Se ejecutará mediante pagos parciales mensuales, durante 4 meses, de acuerdo con las asesorías realizadas en dicho período de tiempo. Este pago corresponderá al veinte por ciento (20 %) del valor del contrato.

PARÁGRAFO 1: Los pagos se realizarán mediante consignación a una cuenta bancaria que debe figurar a nombre del beneficiario de la orden de pago, previa aprobación de los documentos requeridos.

PARÁGRAFO 2: Los pagos se realizarán dentro de los 30 días siguientes a la entrega de la cuenta de cobro al CONTRATANTE.

CLAÚSULA QUINTA. GARANTÍAS: EL CONTRATISTA deberá constituir las siguientes garantías para amparar los riesgos que se indican a continuación:

Cumplimiento

Para garantizar el total y estricto cumplimiento de todas las obligaciones que adquiere en el contrato, así como también para responder por el pago de las medidas de apremio y la cláusula penal pecuniaria a que se pueda hacer acreedor. Dicha garantía deberá tener una cuantía igual al veinte por ciento (20%) del valor del contrato y una vigencia igual al plazo de ejecución y noventa (90) días más.

Calidad en el servicio

El contratista garantizará la calidad en el servicio conforme con las especificaciones técnicas establecidas en la norma técnica laboral, mediante una garantía por una cuantía equivalente al diez por ciento (10%) del valor del contrato, sin incluir el IVA, porcentaje sobre el cual deberá mantenerse vigente la

garantía durante doce (12) meses, contados a partir de la fecha de terminación del plazo de ejecución.

Pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones

EL CONTRATISTA otorgará una garantía por los conceptos de pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones del personal asociado al proyecto, la misma se constituirá por una cuantía equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total del contrato y una vigencia que comprenda el término de duración del mismo y tres (3) años más.

CLÁUSULA SEXTA. CESIÓN Y SUBCONTRATACIÓN: EL CONTRATISTA deberá comprometerse a responder contractualmente por el cumplimiento del objeto contractual, si el proveedor del producto es un tercero, el contratista no se podrá excusar por el incumplimiento del contrato. El nivel máximo de subcontratación es uno (1), es decir, el contratista no podrá subcontratar a una empresa y ésta a su vez a otra. El contrato no podrá cederse sin autorización expresa y escrita del CONTRATANTE, la cual en los casos en que se justifique plenamente, podrá ser concedida por el funcionario competente para aceptar la oferta o firmar el contrato, según el caso. El contratista será, en todo caso, responsable por actos, errores u omisiones de sus empleados, subcontratistas, proveedores o agentes, quienes carecerán de toda acción contra EL CONTRATANTE. No habrá relación contractual, administrativa ni de ninguna índole entre EL CONTRATANTE y los subcontratistas y proveedores.

CLÁUSULA SEPTIMA .FUERZA MAYOR Y CASO FORTUITO: EL CONTRATISTA quedará exento de toda responsabilidad por dilación u omisión en el cumplimiento de las obligaciones contractuales cuando dichos eventos ocurran por causa constitutiva de fuerza mayor, debidamente comprobada, por fuera del control del contratista y que no implique falta o negligencia de éste. Para efectos del contrato, solamente se considerarán como causas constitutivas de fuerza

mayor las que se califiquen como tales de acuerdo con la legislación colombiana. En el caso de fuerza mayor que afecte el cumplimiento de cualquiera de las obligaciones contractuales, el contratista tendrá derecho únicamente a la ampliación del plazo contractual pero no a indemnización alguna del CONTRATANTE.

Los inconvenientes de fuerza mayor deberán informarse al CONTRATANTE por el medio más rápido posible, dentro de las setenta y dos (72) horas siguientes al momento en que hayan comenzado; dentro de los diez (10) días calendario siguientes EL CONTRATISTA suministrará al CONTRATANTE todos los detalles del hecho constitutivo de fuerza mayor y la documentación certificada que EL CONTRATANTE pueda requerir.

CLAUSULA OCTAVA. PATENTES: El contratista indemnizará al CONTRATANTE, sus funcionarios, empleados o agentes, contra toda reclamación de terceras partes con motivo del uso en la ejecución del contrato de inventos cubiertos o no por patentes, marcas registradas o derechos reservados de propiedad o sobre diseños industriales, siendo por cuenta del contratista el pago de todos los costos y perjuicios que se lleguen a ocasionar por tales reclamaciones. El contratista deberá obtener del CONTRATANTE el derecho a utilizar cualquier material o equipo que sea causa del litigio, y si esto no es posible, lo sustituirá por otro que se ajuste a lo estipulado en los documentos del contrato y no esté sujeto al litigio. Lo aquí estipulado es aplicable durante el desarrollo del contrato y posteriormente durante el uso del suministro por parte de EL CONTRATANTE.

CLAUSULA NOVENA. PROPIEDAD INTELECTUAL: Todos los desarrollos intelectuales, y entregables esperados con el objeto del presente contrato, serán de propiedad del CONTRATANTE, EL CONTRATISTA entregará toda la información que se realice a partir de la necesidad planteada y no podrá vender, licenciar, ceder, donar, arrendar ni reutilizar los resultados obtenidos y

desarrollados específicamente para el proyecto, para otros fines más que el desarrollo del objeto del contrato salvo autorización escrita dada por el representante legal del CONTRATANTE o quien esta designe.

CLAUSULA DECIMA: PERSONAL DEL CONTRATISTA: El personal asignado a la prestación del servicio objeto de este pliego podrá estar vinculado laboralmente con éste o ser subcontratado, no obstante la firma contratista debe garantizar el estricto cumplimiento a las regulaciones del Código Sustantivo del Trabajo y normas que lo complementan y adicionan. Ni el personal del contratista ni el subcontratado adquieren vinculación laboral, administrativa, ni de ninguna índole con EL CONTRATANTE, por lo tanto, será a cargo del CONTRATISTA el pago de salarios, indemnizaciones, bonificaciones y prestaciones sociales a que el personal tenga derecho.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA. CLÁUSULA PENAL PECUNIARIA: De conformidad con el artículo 1592 del Código Civil Colombiano, de manera anticipada y expresa, se estipula como cláusula penal pecuniaria indemnizatoria, en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del contratista, una suma equivalente al veinte por ciento (20%) del valor del contrato, en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del contratista, sin necesidad que se demuestre que hubo perjuicios. Si los hay y no quedan cubiertos por este valor, EL CONTRATANTE podrá hacerlos efectivos por separado. El valor de dichos perjuicios se hará efectivo, a elección del CONTRATANTE, deduciéndolo de las sumas que existan a favor del contratista, que estuviesen pendientes de pago o de la garantía de cumplimiento o por vía judicial.

CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA. SUJECCIÓN A LA LEY COLOMBIANA: El presente contrato se rige por la Ley Colombiana y se somete a la jurisdicción de los tribunales colombianos. EL CONTRATISTA renuncia a reclamación diplomática en lo tocante a las obligaciones y derechos originados en el contrato,

salvo el caso de denegación de justicia. Se entiende que no hay denegación de justicia cuando el contratista ha tenido expeditos los recursos y medios de acción que conforme a las leyes colombianas pueden ejercerse ante las jurisdicciones, ordinaria y contencioso-administrativa. Este contrato no podrá cederse a personas extranjeras que no renuncien expresamente a dicha reclamación diplomática.

CLAUSULA DÉCIMA TERCERA. CONFIDENCIALIDAD: EL CONTRATISTA deberá utilizar todos los medios a su alcance para garantizar que los empleados a su servicio y demás personas autorizadas respeten la obligación de reserva y confidencialidad sobre cualquier información obtenida con ocasión de la ejecución del contrato. Para tales efectos se tendrá como confidencial cualquier información no divulgada que posea legítimamente su titular que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida en que dicha información sea secreta, en el sentido que como conjunto o en la configuración y reunión precisa de sus componentes no sea generalmente conocida ni fácilmente accesible a quienes se encuentran en los círculos que en forma usual manejan la información respectiva, tenga un valor comercial por ser secreta, y haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta.

La obligación de reserva consiste en abstenerse de usar, facilitar, divulgar o revelar, sin causa justificada y sin consentimiento del titular, la información sobre cuya confidencialidad se la haya prevenido en forma verbal o escrita; dicha obligación subsistirá durante la vigencia del contrato, y luego de su terminación mientras subsistan las características para considerarla como información confidencial.

CLAUSULA DÉCIMA CUARTA. INTERVENTORÍA: EL CONTRATANTE, ejecutará por su cuenta la interventoría de los trabajos, la ejecución y el desarrollo del Contrato por medio de un interventor que designará para tales efectos, quien en

cumplimiento de su labor de vigilancia del contrato deberá desarrollar las funciones propias de la interventoría acordes a la ejecución del objeto contractual.

CLAUSULA DÉCIMA QUINTA. PUBLICACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS: EL CONTRATISTA se obliga para con EL CONTRATANTE a cancelar en la forma descrita y ordenada por la ley, los siguientes impuestos cuando haya lugar a ello: El impuesto de Industria y Comercio, pago del Impuesto al valor agregado IVA, pago de los derechos de publicación en la gaceta municipal.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA. DOCUMENTOS DEL CONTRATO: Para todos los efectos legales se entienden incorporados al presente contrato: La propuesta – cotización, los documentos anexos de la propuesta o cotización, el contrato mismo sus aclaraciones y adendas y los demás estudios y documentos previos del proceso de contratación.

CLÁUSULA DÉCIMA SEPTIMA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Para todos los efectos legales y contractuales se tendrá como domicilio contractual la ciudad de Bogotá.

Dado en Bogotá, a los _____.

ALEJANDRO PRIETO MEJIA

Director ejecutivo CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.

EL CONTRATANTE

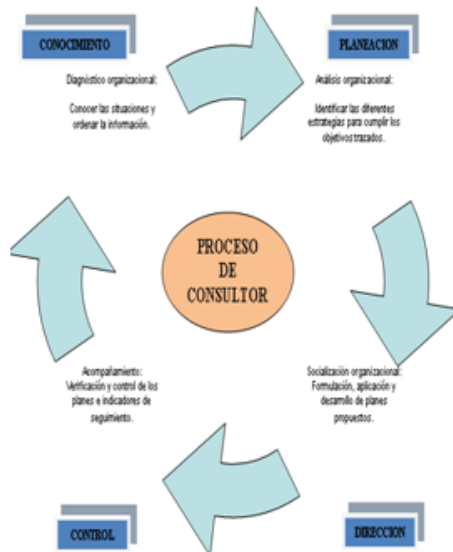
INDUCOLPA LTDA

ANEXO 17

BROCHURE DE CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S.

Que hacemos?

CA CONSULTORES AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS S.A.S. se destacará por ofrecer productos y servicios que representen soluciones integrales a los problemas, que a nivel interno, se presenten en las organizaciones, los productos se diseñarán para cada cliente.



**CONSULTORES
AUTOPARTISTAS
Y ASOCIADOS**
CONSULTORES Y ASESORES FINANCIEROS

**CA CONSULTORES
AUTOPARTISTAS Y ASOCIADOS
S.A.S.**

Carrera 14 No 95-47 oficina 304 Bogotá D.C.

Teléfono: 6357645 - 6357646

Fax: 6357648

Correo: caconsultores@hotmail.com

**CA CONSULTORES
AUTOPARTISTAS Y
ASOCIADOS**

*CONSULTORES Y ASESORES
FINANCIEROS*

**Servicios de
consultoría y
asesoría financiera
especializada en el
sector de autopartes.**



Tel.: 6357645 - 6357646

Consultoría y Asesoría Financiera

La metodología, del proceso de consultoría, que se implementará es la de la progresión constructiva, es decir, en la que se definen pasos lógicos que deben superarse de manera ordenada .

Ofrecemos servicios de asesoría en la revisión y verificación de los estados financieros, tratamiento y análisis de la información financiera y la gestión financiera de la empresa, vinculando los subsistemas organizacionales existentes en las firmas.

Los productos que se ofrecen son hechos a la medida de las necesidades de cada empresa, la cual ayuda y participa en el proceso de diseño de su plan de acción.

Banca de Inversión

Ofrecemos servicios de banca de inversión, mediante la estructuración de proyectos de inversión en capital de trabajo, innovación tecnológica, adquisición de nuevas unidades de negocio, escisiones, particiones, fusiones, valoración de proyectos, valoración de intangibles y consecución de recursos

Análisis y Diagnóstico Financiero

Ofrecemos el desarrollo de estudios empresariales, con base en la información financiera con la que se cuente y los estados financieros existentes, para la elaboración de sinapsis documentadas en las que se presenten las principales fortalezas y debilidades financieras expresadas en las razones financieras, en los flujos de caja y en los estados de pérdidas y ganancias históricos, descritas por los estados financieros

Elaboración de Estados Financieros

Elaboración de los principales estados financieros, tanto para cumplir con la normatividad vigente como para los posteriores análisis que se deriven del proceso de consultoría. Dicha elaboración está sustentada en la transmisión, en tiempo real, de los movimientos contables y no contables registrados en el día a día de la operación, a través de la plataforma tecnológica implementada para cada caso

Reestructuración de Pasivos

Las empresas requieren realizar una reestructuración de pasivos cuando se encuentran en insolvencia o cesación de pagos, esto quiere decir que no puede ni podrá cumplir con sus obligaciones y no puede hacer frente a su pasivo con el activo disponible, o cuando se empiezan a registrar los primeros síntomas de el inevitable fin.

ofrece la posibilidad de asesorar los prospectos de reestructuración de la deuda y de impulsar planes de acción correctivos y preventivos para evitar que la empresa padezca de esta traumática intervención.

Administración de Tesorería

Desarrollaremos los análisis necesarios tendientes a determinar la cantidad de efectivo que la empresa debe tener a disposición en cualquier momento del tiempo, para asegurar la continuidad de las operaciones normales del negocio (capital de trabajo), garantizando la minimización de los fondos ociosos, que sacrifican el costo de oportunidad en el que incurre la operación de la empresa.

ANEXO 18

CASO DE ESTUDIO

NOMBRE O RAZON SOCIAL:

INDUCOLPA LTDA. Industria Colombiana de Partes Automotrices.

DIRECCION:

Carrera 31 # 6 – 24/26

TELEFONO:

3 70 18 93 – 2 77 58 18.

ACTIVIDAD ECONOMICA:

Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y para sus motores.

PRESENTACION ORGANIZACIONAL:

INDUCOLPA LTDA, se creó como una sociedad de ingenieros mecánicos y metalúrgicos en 1998, como una industria de metalmecánica encargada de la fabricación de partes automotrices.

La sociedad inició sus labores con la adquisición de cuatro maquinas principales para el desarrollo de sus productos: una cortadora, una troqueladora para estrucción, una apuntadora y una roscadora. Empezando con la fabricación de espárragos para uso automotriz con 280 referencias. Contó con la participación de 7 trabajadores de planta y 2 en el área administrativa.

A través del tiempo ha ido desarrollándose adquiriendo nuevos equipos e implementando nuevas líneas de productos tales como grapas para suspensión, tornillos centrales, tuercas automotrices, varilla roscada, tornillos carriage,

ganchos de batería, tornillos de ojo para carrocería, conos para rueda y otros. Actualmente cuenta con una amplia gama de producción de 1.600 referencias.

Para el desarrollo de sus productos cuenta con 15 máquinas y la participación de 24 trabajadores en total, cuenta con 5 administrativos: gerente, subgerente, director de ventas, director de producción y director de gestión de calidad, 14 operarios de planta y un staff de 5 vendedores. Generando de esta forma empleos directos.

Actualmente debido a la reducción de ventas en el 2008 la empresa cuenta con 13 máquinas, 14 trabajadores en total, se redujeron a 6 operarios de planta y un staff de 3 vendedores.

MISION:

Inducolpa Ltda., es una empresa metalmecánica dedicada a la fabricación y comercialización de elementos de sujeción para el sector automotriz e industrial, procesos basados en el conocimiento técnico y el talento de su personal; personal altamente comprometido con el cumplimiento de esta misión para garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo.

La responsabilidad social es un pilar fundamental que soporta el logro de esta misión.

VISION:

Inducolpa Ltda., enfocara todos sus esfuerzos para lograr en el año 2015 un posicionamiento de mercado en el Sector Industrial que le permitan atender las necesidades de suministro de elementos especiales de sujeción, con altos requerimientos técnicos, en por lo menos un 50% de su capacidad productiva y tecnológica.

DIANOSTICO:

Se solicitaron los estados financieros (Balance General y P y G) de la empresa al gerente general, quien los proporcionó en Excel, estos estaban incompletos, situación conocida por el gerente, quien posteriormente suministró una copia física de los últimos años, pero nuevamente se presentaron inconvenientes al no estar los estados financieros del año 2008, la empresa no los tenía en su poder, el contador no había dejado la copia de estos aun en la empresa, se llamó al contador para que los llevara cuando fuera a la empresa, pero este nunca los llevó. Fue él quien los elaboró en borrador para poder suministrar la información, posteriormente, se procedió a compilar la información encontrada, teniendo en cuenta que en los archivos de Excel se encontraban cuentas que no estaban presentes en los físicos, por lo tanto se decidió trabajar únicamente con estos.

El paso a seguir fue analizar la situación financiera de la empresa, elaborando el análisis horizontal y vertical y los indicadores financieros de los cuales se puede concluir:

- La estructura de costos se encuentra muy elevada llegando a un 85% con respecto a las ventas en los dos últimos años.
- La concentración del endeudamiento se encuentra en el 100%, todo lo que debe la empresa está en el corto plazo, lo cual afecta seriamente su flujo de caja y la liquidez.
- El apalancamiento financiero está actualmente en 9,96, esto quiere decir que la empresa debe 9,96 veces lo que tiene en patrimonio.
- ROA: La capacidad que tiene el activo para generar utilidades presento una variación negativa del 174,43% debido a las pérdidas que se presentaron en el 2008, en este año hay una pérdida de valor del 4,10%.

- ROE: La rentabilidad de los socios disminuyó considerablemente debido a la difícil situación del año 2008, para ese año presentó una destrucción de valor de 44,98%, con respecto a los años anteriores se presentó una variación negativa del 223,16%.
- Razón corriente: Con respecto a la disponibilidad que tiene la empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo se presentó una variación negativa del 8,40%, para el año 2008 por cada 100 pesos que debe tiene disponibles 86. No tiene la capacidad para pagar lo que debe.
- El nivel del endeudamiento ha tenido una variación positiva del 7,04% llegando a un 90,88% en el año 2008, esto quiere decir que la empresa ha tenido que endeudarse para obtener liquidez y continuar con la operación.
- Margen bruto: La disminución del 42,76% indica que la utilidad después del costo de ventas ha disminuido considerablemente, como se había mencionado anteriormente la estructura de costos está muy elevada.
- Margen operacional: muestra la utilidad incluyendo los costos y los gastos, muestra una disminución del 146,72% debido a que los gastos aumentaron en un 89,90% del 2007 a 2008.
- Margen neto: muestra la utilidad teniendo en cuenta los costos, gastos y la provisión para impuestos, tuvo una variación negativa del 176,27% debido a los diferentes problemas que enfrenta la empresa y que produjo pérdidas en el ejercicio en el 2008.

MATRIZ DOFA EMPRESA INDUCOLPA LTDA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
1. Implementar el proceso de calibrado como unidad estrategica de negocio 2. Diversificación de productos 3. Mercado Industrial (fabricaciones especiales) 4. Mercado de Exportación. 5. Lineas de credito para el sector	1. Crisis financiera Mundial 2. Disminución de las ventas 3. Alto endeudamiento con terceros a un alto costo	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
a. Escaso capital de trabajo b. Escasa liquidez c. Altos costos financieros	5.a. Aprovechar las lineas de credito que esta otorgando el gobierno, para capitalizar la empresa. 3.b. Buscar mas mercado en la industria al realizar trabajos especiales que se cobran de contado, se mejora el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa 5.c. Al obtener un credito con el gobierno, destinar un porcentaje de este para pagar los creditos adquiridos con terceros y de un alto interes.	3.c. El alto endeudamiento con terceros hace que la empresa tenga estos altos costos financieros, por eso es importante conseguir nuevas lineas de credito para reducir este rubro. 2.b. Es necesario hacer una fuerte estrategia de ventas y recuperar el nivel perdido, al disminuirse las ventas hace que la empresa tenga menos cuentas por cobrar y este mas ilíquida. 1.a. La crisis financiera, la recesión economicay la disminución en las ventas conecuencias de lo anterior, ha afectado el desempeño de la empresa, es necesario capitalizarla para lograr sobreagua la crisis.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
a. Calidad de los productos b. Conocimiento técnico c. Productividad: Eficacia y eficiencia d. Buena capacidad de respuesta e. Precios competitivos f. Flexibilidad del proceso g. Certificación ISO 9001:2000 en proceso	3.a. El mercado industrial busca productos de una alta calidad lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva, para atender a este mercado. 3.b El alto conocimiento tecnico de los integrantes de la empresa, le da una ventaja para la elaborar los diferentes productos especiales que necesita el sector industrial 4.e. Aprovechar que se tienen precios competitivos para exportar los productos, se debe realizar un estudio de mercado y conseguir clientes en el exterior 3.d. Atender rapidamente los negocios que surjan en el sector industrial, con el fin de generar nuevos negocios rapidamente.	2.a.b.e.f.g. Se debe aprovechar las fortalezas que tiene la empresa en el area operativa y hacer una estrategia fuerte en ventas, es necesario incrementar el nivel de ventas, penetrar el mercado industrial que le daría ventas de contado y con alto porcentaje de utilidad. 1.3.d. La recesión economica puede afectar la buena capacidad de respuesta de la empresa, ya que al disminuir las ventas, a los altos costos financieros y a la ilíquidez, cada día le es mas difícil adquirir los insumos y las materias primas para la realización de los productos, para esto se deben tomar todas las estrategias anteriormente mencionadas para que esta fortaleza no pase a ser una debilidad.

ESTRATEGIAS FO
3.g A pesar de que la calidad de los productos de la empresa es reconocida por sus clientes, con la ISO 9001:2000 se certifica la calidad de los productos y de la empresa, lo cual es una ventaja para conseguir mas negocios con el sector indutrial 4.g. Es indispensable tener la certificación para lograr una mayor penetración de mercado en exterior, la mayoría de empresas exigen que las empresas esten certificadas 5.c. Al obtener un credito de largo plazo y de bajo interes, se debe mejorar el sistema productivo de la organización para hacerla cada vez mas competitiva. 2.f. Ya que el proceso productivo es flexible ofrece la posibilidad de penetrar nuevos mercados ofreciendo nuevos productos