

CREACIÓN DE EMPRESA:

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes ubicadas en el departamento de Antioquia

JURY CATALINA ARIAS GUTIERREZ

FABIAN HUMBERTO GOMEZ PEREZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE POSGRADOS

MEDELLÍN

2011

CREACIÓN DE EMPRESA CONSULTORA

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las Pymes ubicadas en el departamento de Antioquia

JURY CATALINA ARIAS GUTIERREZ

FABIAN HUMBERTO GOMEZ PEREZ

Proyecto de grado para optar el título de Especialistas en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados

Asesora

Virginia López de Roll

Lingüista - Gerente Integral

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE POSGRADOS

MEDELLÍN

2011

Nota de aceptación

Director del Trabajo de Grado

DEDICATORIA

“A Dios que me irradia cada día su inmenso amor y me fortalece, A mis padres con quien cuento incondicionalmente. A mi novia que le inyecta alegría a mí vida y a mí hijo que es el motor para crecer integralmente y ser mejor.”

Fabian Gómez Pérez

“A Dios que me fortalece cada día, a mis familiares que me motivan para crecer integralmente y a mis colegas por compartir sus conocimientos para culminar con éxito cada uno de los proyectos que emprendo.”

Jury Catalina Arias Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a sus familiares, compañeros y colegas por su colaboración y apoyo en la realización de este estudio; y a la doctora Virginia López por su acompañamiento y comprensión en todo este proceso.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
GLOSARIO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA	12
2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	17
2.1. ESTUDIO LEGAL	17
2.2. ESTUDIO DE MERCADO	20
2.2.1. Análisis del sector	20
2.2.2. Competencia	21
2.2.3. Producto – servicio	22
2.2.4. Condiciones legales del servicio	29
2.2.5. Precio	29
2.2.6. Promoción	31
2.2.7. Estrategias de Mercadeo	31
2.2.8. Formulación de hipótesis	33
2.2.9. Metodología de investigación	34
2.2.10. Resultado de investigación	35
2.2.11. Proyecciones de ingresos	39
2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	40
2.4. ESTUDIO TÉCNICO	44
2.5. ESTUDIO FINANCIERO	47
3. CONCLUSIONES	51
4. RECOMENDACIONES	52
5. BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO A. Diseño de encuesta presencial y virtual	54
ANEXO B. Evaluación Financiera	55

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cuadrante del Tiempo por Stephen R. Covey.....	13
Ilustración 2. Portafolio de servicios de Consultoría a Pymes	23
Ilustración 3. Cotización Portafolio ICE.....	30
Ilustración 4. Proyección de la demanda	40
Ilustración 5.Estructura Organizacional ICE S.A.S	41
Ilustración 6.Relación de inversión, costos y gastos.....	47
Ilustración 7.Calendario de inversiones	48
Ilustración 8.Calendario de depreciaciones	48
Ilustración 9.Proyección costo de capital.	49
Ilustración 10.Proyección Flujo de Caja del Proyecto	49
Ilustración 11.Proyección Flujo de Caja del Inversionista	50
Ilustración 12.Evaluación Financiera de Proyecto	50

RESUMEN

El objetivo de este documento es presentar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría de procesos, administrativa, financiera y logístico de las Pymes ubicadas en el departamento de Antioquia; con el fin de optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo.

Inicialmente se realiza un diagnóstico del sector consultor empresarial en el departamento de Antioquia, en conjunto con información teórica confiable proveniente de revistas indexadas; con el fin de construir un análisis DOFA del sector, presentar un bosquejo de las necesidades administrativas - financieras que presentan las Pymes, y la importancia de recibir el servicio de consultoría en estos ámbitos.

A continuación se realiza un estudio de mercado enfocado en el sector de servicios de consultoría empresarial de Pymes, con el fin de determinar la posible demanda que tendría el servicio, así como las necesidades más representativas que permitan la creación de un portafolio idóneo y alcanzable por el público objetivo.

Como complemento al estudio de mercado, se realiza un estudio técnico, organizacional y legal que permitan la construcción y proyección del flujo de caja, herramienta mediante la cual se evaluará financieramente el proyecto de crear la empresa de consultoría en el departamento de Antioquia.

Se llega al final de este documento con una serie de conclusiones y recomendaciones, subrayando las ventajas para las Pymes al acceder a estos servicios, así como el impacto positivo en el desarrollo local de la región.

ABSTRACT

The purpose of this document is to present a feasibility study in the creation of an process, administrative, financial and logistical support consulting company the department of Antioquia located SMEs, in order to optimize resources and increase their competitive edge.

Initially a diagnosis of the consultant business sector will be done in Antioquia, along with reliable theoretical information from indexed magazines; with the aim of building a SWOT analysis of the sector, presenting an outline of the financial - administrative needs that SMEs have financial and the importance of receiving consulting services in these areas.

This is followed by a market study focused on the consulting services business field for SMEs, in order to determine the potential demand that the service would have as the most representative needs which allow the creation of an achievable and suitable portfolio for the target audience.

As a complement to the marketing study, a technical, organizational and legal review is done that lead to the construction and cash flow projection tool, through which the project will be financially evaluated to create the consulting firm in the department of Antioquia.

As this document's end is approaching with a series of conclusions and recommendations, highlighting the benefits for the SMEs to access these services and the positive impact on local development in the region.

GLOSARIO

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; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Pyme: son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores (que tenga menos de 250 trabajadores) y con una facturación moderada.

Logística: proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente y eficaz los productos, desde su origen hasta su consumo.

Certificación de calidad: es el resultado de un proceso por el que evaluadores o auditores de la entidad de certificación, examinan la conformidad del producto o sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la norma.

Competitividad: la competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

Proceso: conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Planes: documentos que establecen las actividades a desarrollar para dar cumplimiento a políticas y objetivos de la entidad, que buscan dar conformidad con los requisitos propios ó de entes externos regulatorios.

INTRODUCCIÓN

Uno de los mercados más atractivos y menos explotados en el país es el de las pequeñas y medianas empresas - Pymes. Cada vez más los empresarios están conscientes de que acceder a los servicios de consultoría es de gran beneficio para fortalecer su competitividad actual y futura, ya que por atender asuntos del día a día pierden de vista el objetivo básico financiero buscando por todos los inversionistas. Para ello, tienen a su disposición una amplia oferta de consultores que van desde las universidades, entidades gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas, pero que representan un alto costo para las Pymes.

Es por ello que el objetivo principal de este documento es realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría a Pymes en procesos, administrativa, financiera y logística en el departamento de Antioquia; con el fin de optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo, a un nivel de precios accesible para el mercado objetivo.

El interés por este enfoque empresarial obedece a los altos índices de incumplimiento en el pago de los créditos concedidos a las Pymes para su creación y fortalecimiento financiero, los cuales fueron otorgados mediante programas de emprendimiento adelantados por el gobierno local. En la Región específicamente se tiene la conciencia de que estos programas contribuyen con el desarrollo económico, generación de empleos y mejoramiento de la calidad de vida de las personas; sin embargo, las Pymes se han convertido en empresas “apaga incendios” y por ende presentan inestabilidades en su gestión administrativa, logística y financiera. Lo anterior puede resultar ser una de las causas por las cuales muchas de las microempresas han fracasado e incumplido los términos de pagos concedidos en estos programas.

En este sentido, se espera que con la creación de esta empresa consultora de Pymes se contribuya al fortalecimiento económico de la región, por medio del desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas; asesorando su gestión logística, administrativa y financiera de los recursos con los que cuenta, y propiciando oportunidades de certificación de calidad, estructura organizacional y planeación financiera.

El nivel de la investigación radica en desarrollar un diagnóstico basado en estudio de mercado, técnico, organizacional, legal y financiero, que permita determinar la factibilidad de la creación de esta empresa prestadora de servicios de consultoría en el departamento de Antioquia.

1. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

En las pequeñas y medianas empresas “pymes”, se ha evidenciado una cantidad de cuellos de botella en los procesos que se vienen ejecutando, trayendo como consecuencia inconsistencias, ineficiencias y sobrecostos: “Empresas de toderos y oficinas apaga incendios”, donde no se tienen definidos y estandarizados los procesos; evidenciando que no se lleva a cabo una adecuada gestión administrativa, por lo cual es de vital importancia orientar y enfocar al personal en la ejecución de dichos procesos y procedimientos, definiendo las funciones, potencializando las herramientas que tienen a disposición, estandarizando y simplificando los procesos, e implementando mejoras que permitan minimizar costos y tiempo para brindar un mejor servicio a los clientes, que son la razón de estas empresas.

En consecuencia, se hace necesario apoyar a las pymes en la búsqueda de estrategias dentro de sus organizaciones que permitan su crecimiento y posición en un mercado determinado; para lo cual se ofrece una asesoría integral a las pymes de bienes y servicios.

Así mismo, la necesidad que tienen las futuras organizaciones (PYMES) de interactuar con el medio, adaptarse rápidamente a los cambios que se experimentan en diferentes esferas de la economía, sostenerse a largo plazo; y ratificar nuestro compromiso con la industria y el país, se suman a las razones que incentivan la creación de una empresa de consultoría dirigida a Pymes

Mediante el análisis del cuadrante de tiempo (Stephen R. Covey) relacionando lo urgente y lo importante, se podrá hacer un diagnóstico de la situación a la que se enfrentan las Pymes en Colombia; en donde se debe tener mayor cuidado con los cuadrantes donde se evidencia riesgo o debilidad: el de supervivencia (I), Engaño (III) y Desperdicio (IV); apoyándose en el cuadrante donde existe fortalezas: el Liderazgo (II).



Ilustración 1. Cuadrante del Tiempo por Stephen R. Covey.

El enfoque en las pymes obedece al crecimiento exponencial de la creación de este tipo de empresas, dados los incentivos ofrecidos por el gobierno nacional y local. Sin embargo, si bien el estado ha creado programas para estimular la creación de empresas como estrategia de desarrollo económico de una región, su esfuerzo no ha sido suficiente, ya que no ha materializado la estrategia en el acompañamiento continuo y de asesoría para el sostenimiento y crecimiento de las mismas.

Adicionalmente, se observa que los servicios de consultoría y asesoría, es catalogado como un servicio de gama alta que se encuentra dirigido principalmente a grandes empresas dada su capacidad financiera de adquirir el servicio; con el agravante de que aunque las PYMES cuenten con los recursos para adquirir un servicio de estos, no lo consideran una inversión, sino un gasto que no representa beneficios futuros. De hecho, estudios realizados incluso en países industrializados muestran que son pocas las Pequeñas y medianas empresas que utilizan los servicios de un consultor, con excepción de los contadores que se necesitan para completar sus formularios de impuestos; adicional a que la mayor parte de los servicios de consultoría son prestados por organizaciones gubernamentales y es poco usual que estos servicios sean prestados por consultores privados que cuentan con una base comercial de pago (ILO, 2000, <en línea>)

Las empresas de servicios intensivos en conocimiento, suelen ser empresas del sector privado que ofrecen profesional especializado, consultoría, y servicios de outsourcing a otras organizaciones. Hasta la década de 1990, estas empresas eran consideradas simplemente como parte de los servicios al productor, pero el interés en ellos ha crecido como un componente importante de las economías avanzadas basadas en el conocimiento; donde su valor también depende esencialmente del impacto que se pueda presentar en el rendimiento del cliente y la competitividad. El crecimiento moderno refleja un cambio más amplio a nivel

tecnológico y comercial en muchos países; transformaciones dadas por las innovaciones de las TIC, la adaptación de edad y el desarrollo de nuevas funciones. Los servicios intensivos en conocimiento (consultoría) se prestan a escalas relativamente locales, requieren aprovechar conocimientos nacionales, internacionales y experiencia, convirtiéndose en un elemento dinámico para la innovación de negocios corporativos, pequeños y de relación con el sector público. Algunos estudios aducen que este tipo de empresas tienden cada vez más a promover modelos de programas regionales, e incluso a mitigar la desigualdad internacional (WOOD, 2005, <en línea>)

Al indagar por el funcionamiento de las empresas de asesoría y consultoría en otros países, se encuentra la forma como fue abordada su concepción en Tailandia; lo cual permite deslumbrar la cobertura y conceptos tenidos en cuenta en el diseño y suministro de servicios de desarrollo empresarial; así como comprender algunos ejemplos que pueden convertirse en buenas prácticas internacionales (ILO, 2000, <en línea>)

Las micro y pequeñas empresas requieren dos tipos de servicios: servicios financieros y no financieros o comúnmente conocidos como servicios de desarrollo empresarial "SDE". Los primeros ayuda a existentes o futuros empresarios a adquirir los medios para establecer o ampliar un negocio; mientras que los servicios de desarrollo empresarial se refieren a la provisión de información, conocimientos, habilidades, y asesoramiento sobre los diversos aspectos de un negocio; definición que implica una acción consciente realizada por el consultor para el beneficio del receptor del servicio. Son estos últimos servicios los que se esperan incentivar en los pequeños empresarios del departamento de Antioquia, dadas las necesidades previamente identificadas para ofrecer (ILO, 2000, <en línea>)

El fin de estos servicios es ayudar a los propietarios de las empresas con nuevas ideas sobre cómo mejorar su negocio a través, por ejemplo, de aumentar la productividad, reducir costos de producción, o permitir acceder a un mercado más rentable. El impacto de la consultoría depende de cómo los dueños de las empresas hacen uso de las nuevas ideas. Los Servicios de Consultoría deben ser impulsados por la demanda, y el propietario de la empresa debe reconocer la necesidad de asistencia de estos servicios, aunque el consultor también puede ayudar al empresario a identificar los problemas específicos de la empresa, y ofrecer la asistencia adecuada (RUSTEN, 2005, < en línea>)

Es importante reconocer que a nivel de consultores, se encuentran tanto proveedores de servicios formales como informales; la primera categoría incluye las organizaciones del sector público y privado, consultores del sector privado y empresas de consultoría, así como servicios específicos incluidos en un contrato entre el propietario de la empresa y un proveedor o contratista, por lo general son proporcionados con algún costo de transacción. Los informales por su parte, es

prestado por familiares, amigos o empleados del propietario de la empresa, así como los servicios prestados en el contexto de las transacciones comerciales normales con proveedores, clientes o contratistas; normalmente sin costo alguno; siendo éstas generalmente las fuentes más importantes de Servicios de Desarrollo Empresarial utilizados por las PYMES (RUSTEN, 2005, < en línea>)

En la mayoría de los países en desarrollo, los que participan en el desarrollo de las PYMES suelen prestar más atención a los servicios financieros que a la SDE, aunque no del todo cierto, ya que muchos estudios muestran que la gran mayoría de las microempresas, y en cierta medida en las empresas pequeñas utilizan sus propios ahorros para establecer una empresa o ampliar una ya existente. Se suma a lo anterior, que una proporción muy pequeña de las MYPE han utilizado los servicios de un consultor privado o empresa de consultoría con el fin de encontrar una solución a un problema particular, o para obtener asesoramiento sobre cómo mejorar su negocio (IBEH y KASEM, 2010, <en línea>)

Cabe señalar que la participación de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la prestación de servicios de consultoría subvencionadas es frecuente en muchos países en desarrollo y con economías en transición. Sin embargo, el principal problema con los servicios de asesoría prestados por las agencias gubernamentales se refieren a la calidad general de los servicios prestados, ya que no siempre utilizan criterios estrictos para asesorar a las PYMES como deficiencias técnicas, falta de experiencia, poco conocimiento del mundo de los negocios y, en algunas situaciones, una condescendiente actitud hacia los clientes PYMES (WOOD, 2009, <en línea>). En el caso de Antioquia, los servicios se encuentran dirigidos en mayor proporción hacia la destinación de recursos financieros para expandir su negocio o implementar una idea de negocio (BANCO DE LOS POBRES)

Ahora bien, un tema preocupante para los consultores obedece a la forma adecuada de atraer clientes y brindar sus servicios, es así como las estrategias de marketing para los servicios de consultoría se han enfocado en colocar el producto en el mejor lugar con el mejor precio posible. En lo que respecta a éstos servicios, las posibilidades de impacto no son las mismas, las empresas deben adaptar nuevos métodos para vender y comercializar sus servicios con eficacia, como los servicios son "invisibles", el consultor debe crear una promesa y el cliente debe sentirse seguro con ella (OLSSON, 2008, <en línea>)

Un estudio desarrollado a 25 diferentes empresas de consultoría demostró que éste tipo de organizaciones hacen mayor esfuerzo en el marketing basado en relaciones y menor esfuerzo la productividad del servicio. También se determinó que aquellas empresas que sólo venden consultoría basado en soluciones, conlleva a que el cliente invierta mucho tiempo en el proceso del proyecto (OLSSON, 2008, <en línea>)

Por otro lado se determinó que el tamaño de las empresas de consultoría (grandes y pequeñas), no difieren en sus enfoques de gestionar las organizaciones. Una respuesta a esto podría ser que dentro de la empresa de consultoría la eficacia no se hace a través de la cuota de mercado o el número de clientes, es decir, qué tan grande es la empresa, sino que la experiencia y conocimientos especiales de cada compañía consultora, lo que implica que las hace competir en igualdad en el mercado sin importar el tamaño de la empresa (OLSSON, 2008, <en línea>)

Dentro de las estrategias de marketing utilizadas se destacan dos tipos de enfoques, en Marketing indirecto y directo. La estrategia de comercialización indirecta se centra en hacer que las empresas consultoras sean más reconocidas en el mercado por medio de su buena imagen y reputación, mientras que el marketing directo está enfocado a uno o varios clientes específicos y el enfoque debe dar lugar. De los enfoques anteriores, se resalta que en una captación de nuevos clientes el marketing indirecto tiene mayor impacto, que en términos de ingresos se ven reflejados en el largo plazo. Esto no es siempre el caso, sin embargo. Muchas de las empresas cometen el error de poner mucha energía en la atracción de nuevos clientes, pero luego tienden a poner menos énfasis en mantener una relación fuerte y duradera, es decir, el paso que debe tomar la empresa es mantener su cliente, ya que esto refleja la mejor marca para atraer nuevos clientes, derivado de las experiencias que fortalecen el vínculo con las empresas (OLSSON, 2008, <en línea>)

A continuación se mencionan algunas de las propuestas sugeridas en otros países destinadas a promover la demanda de servicios de consultoría y que pueden ser analizados con detenimiento para ser implementados en Antioquia: (ILO, 2000, <en línea>)

- ✓ Establecimiento de un fondo de consultoría, de tal forma que las microempresas y pequeñas empresas puedan seleccionar su propio asesor del sector público o privado, y los honorarios de los consultores son pagados por la agencia del gobierno que patrocina el programa.
- ✓ Incentivar la demanda de servicios de consultoría como parte de otros servicios que el empresario considera de urgencia mayor y más inmediata, como la asistencia en el acceso a un mercado en particular, obtener suministros de materiales a precios más bajos, la solución de un problema de producciones difíciles, etc. Por ejemplo, el acceso a los servicios empresariales puede impulsar el crecimiento y la competitividad de las PYMES, ya que se encuentra directamente relacionado con el mejoramiento de la salud financiera y por ende aumentan las posibilidades de acceder a préstamos.

2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad del proyecto de creación de empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría a Pymes, implica la realización de diversos estudios que conduzcan a identificar los insumos específicos requeridos para la conformación y funcionamiento de la empresa. En este sentido, se realizarán los siguientes estudios: legal, de mercado, organizacional, técnico y financiero.

2.1. ESTUDIO LEGAL

La creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría, no tiene barreras legales de entrada o salida específica, sin embargo su desarrollo permitirá visualizar las erogaciones en las que incurrirá el proyecto al formalizarse en Colombia como empresa.

Para llevar a cabo este estudio, se consultó con la Cámara de Comercio de Medellín los tipos de empresas que se permiten constituir en Colombia y las obligaciones y ventajas que trae cada una de ellas. Una vez analizada la información suministrada por Cámara de Comercio se decidió que en caso de resultar viable el proyecto de creación de empresa de consultoría, se formalizará la empresa como una SAS, es decir como una Sociedad por Acciones Simplificada.

La anterior decisión, radica en la flexibilización que brinda a los empresarios, así por ejemplo presenta algunas ventajas respecto a las sociedades tradicionales: (RAMÍREZ RUIZ, 2009, <En línea>)

La primera ventaja es la Pluralidad, ya que por lo general se requieren dos o más personas para la constitución de la sociedad y para la toma de decisiones, mientras que en la SAS, es válido con un solo accionista.

La segunda de ellas es la Complejidad en la constitución, en una sociedad tradicional es necesario elevar la escritura pública de constitución e inscribirla en la Cámara de Comercio correspondiente. En las SAS, la constitución se hace mediante documento privado inscrito en la Cámara de Comercio.

La tercera es la Limitación Parcial de la Responsabilidad, pues en las sociedades tradicionales no hay limitación absoluta de la responsabilidad de los socios o accionistas, lo cual afecta a los empresarios ya que no se puede limitar el riesgo y beneficia a terceros con mayor garantía de pago. En la SAS existe absoluta limitación de responsabilidad.

En cuarto lugar se encuentra la Rigidez en la estructura de reparto de utilidades, ya que en las sociedades tradicionales se debe repartir al menos el 50% de las utilidades y hay restricciones para el reparto en acciones, por lo que se observa limitación para fortalecer el patrimonio. En la SAS, se pueden presentar las acciones con dividendo fijo.

En quinto lugar se encuentra la Rigidez en la estructura de Gobierno corporativo, pues en la sociedad anónima se requiere de Junta Directiva, Revisor fiscal y Representante Legal (mínimo 10 personas). En la SAS se tiene plena libertad contractual.

Por último se encuentra el Objeto Determinado. En una sociedad tradicional el objeto social debe contener actividades claramente determinadas. En la SAS se acepta cualquier acto lícito de comercio. En caso de cambiar o agregar actividades económicas a la empresa, se deja constancia mediante acta de accionistas o junta directiva en caso de que se cree tal figura.

Los pasos para la formalización son los siguientes:

- ✓ Consultar la disponibilidad del nombre en la página Web de la Cámara de Comercio de Medellín.

http://www.camaramed.org.co/servicios_virtuales/consnombres.html

- ✓ Solicitar ante la DIAN el Número de Identificación Tributaria – NIT, el cual no presenta ninguna erogación.
- ✓ Diligenciar los formularios de matrícula, los cuales se adquieren en las sedes de la Cámara de Comercio y tienen un costo de **\$4.000**.
- ✓ Redactar el documento de constitución privada como Sociedad por Acciones Simplificada, en la cual debe llevar la firma autenticada de los socios, la designación de cargos y representante legal. Se resalta que el mínimo de activos con los cuales se puede registrar una SAS es por valor de **\$1.700.000**. Para este nivel de activos, la matrícula mercantil tiene un costo de **\$230.000**.

- ✓ Redactar la carta de aceptación de cargos, Junta Directiva y Representante Legal. Este último es quien debe realizar el proceso de matrícula.
- ✓ Se entrega toda la documentación en la Cámara de Comercio y en 24 horas quedará registrada la empresa.

Al formalizar la empresa, se adquieren una serie de obligaciones y derechos, en las obligaciones se encuentran:

- ✓ Renovación anual de la matrícula mercantil, la cual se realiza durante los primeros tres meses del año, independiente del mes en el cual fue registrada la empresa. Tiene un valor aproximado de **\$25.000**.
- ✓ Cancelar el impuesto de industria y comercio, el cual depende del nivel de ingresos y actividad económica desarrollada. Al momento de la formalización de debe presentar una proyección de ingresos.
- ✓ Dado que pertenece al régimen común, se debe solicitar a la DIAN resolución por medio de la cual la empresa pueda facturar con IVA.
- ✓ Registrar los libros contables ante la Cámara de Comercio, el cual para el 2010 tenía un costo de **\$9.000** cada uno. Entre los libros obligatorios se encuentra Libro Mayor, Caja Diario, y de Actas.
- ✓ Realizar declaración de ventas cada dos meses
- ✓ Realizar declaración de renta cada año.

Por último se cita la Ley 1429 de diciembre de 2010 por medio de la cual el gobierno nacional en coordinación con el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberán generar incentivos a la formalización de las empresas y de sus empleados.

Las ventajas para los jóvenes menores de 28 años, se encuentran relacionados con el pago de impuestos, parafiscales, matrícula mercantil, renovación de la misma y diseño de programas de microcrédito y crédito para facilitar la financiación. (REVISTA DINERO, 2011, <En Línea>)

Sin embargo, la Ley aunque fue aprobada no hay sido reglamentada, debido a esto se debe esperar a que sea reglamentada para que los nuevos empresarios se puedan acoger a la Ley, para lo cual se estima un plazo de uno o dos meses.

2.2. ESTUDIO DE MERCADO

2.2.1. Análisis del sector

Uno de los mercados más atractivos y menos explotados es el de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los empresarios saben que la consultoría es de gran beneficio para construir su competitividad actual y futura, y para ello tienen a su disposición una amplia oferta de consultores desde universidades y entidades gubernamentales hasta organizaciones sin ánimo de lucro y firmas privadas, en la cual varía el costo según su nivel de acreditación, preparación o conocimiento del sector a asesorar.

En un mundo globalizado y tan competido como el actual, donde es tan difícil mantenerse actualizado en todos los temas, los empresarios y los gerentes requieren de los consultores para estar a la vanguardia y adoptar las mejores prácticas internacionales (DINERO 2009)

El ejecutivo encuentra en particular, cuatro grandes fuentes de demanda para los servicios de consultoría en el país. De un lado están las empresas que están empeñadas en lo que él llama “transformaciones desde la raíz”. Son las que emprenden rediseños profundos de procesos y de estructura, generalmente cuando cambian de plataforma tecnológica. “Las empresas de mayor tamaño ya pasaron por ahí. Ahora les está llegando el turno a las pequeñas y medianas industrias, que buscan soluciones tecnológicas de clase mundial”, estas organizaciones se deben reorientar hacia modelos de gestión por procesos, en los que debe haber claridad sobre los responsables de cada proceso y métodos para seguir la gestión que realizan. “Hay que hacer un esfuerzo real para que la gente adopte un nuevo modelo organizacional”.

Una segunda fuente de demanda para el trabajo de los consultores está en las empresas grandes, las que ya se adaptaron, y que ahora tratan de sacarle mayor partido a su inversión en tecnología. “Se trata de complementar esas herramientas para hacer un mejor uso de la información”.

La tercera está también en empresas grandes que tratan de encontrar elementos para diferenciar sus productos principales, o para optimizar sus estrategias comerciales y logísticas. En este segmento de firmas hay una especie de resurgimiento del CRM, pero esta vez no como herramienta de seguimiento a clientes, sino como una forma necesaria para profundizar el modelo de gestión por procesos.

Por último, la cuarta está en las fusiones y las adquisiciones, que ahora también tienen un gran auge. Casi siempre las transformaciones son tan profundas que requieren servicios de consultoría. (SALCEDO, 2008)

2.2.2. Competencia

Se estima que en el país las grandes, e internacionales compañías consultoras, en tres importantes frentes de servicio, consultoría en estrategia y operaciones, implementación de aplicaciones empresariales y capital humano tienen entre 20% y 25% del mercado colombiano, el cual puede valer alrededor de US\$240 millones. Cabe resaltar que las firmas nacionales de consultoría se mueven bien, “Tienen una buena oferta de servicios, muy competitivos”, señala Jesús Salcedo. Muchas de ellas fueron fundadas por profesionales que estuvieron en compañías internacionales y por eso conocen a sus competidores extranjeros desde adentro, un elemento que les ayuda a competir. Estas empresas pueden tener entre el 40% y 50% del mercado colombiano. Otro sector importante es el sector de consultoría informal compuesto por profesionales, entidades universitarias, ONG, entre otras que brindan el servicio en los diferentes ámbitos y tienen el 25% del mercado nacional.

Con todo, la competencia en este mercado no afloja. “En el último año y medio las cuatro grandes de auditoría están fortaleciendo sus prácticas de consultoría”, señala, refiriéndose a las grandes consultoras a nivel mundial (Deloitte, Price, etc.) a nivel nacional y local (CMC consultoría organizacional, softland S.A., Planning S.A, entre otras.)

Los servicios prestados por las empresas de consultoría tienen un alto costo, razón por la cual solo son adquiridos por las grandes compañías, discriminando así a las pequeñas y medianas empresas del país. En este punto es donde ICE (Inteligencia en Consultoría Empresarial) entra ofrecer su servicio enfocándose en el sector de las PYMES, con precios asequibles, amplio portafolio de servicios, flexibilidad en tiempo y formas de pago.

2.2.3. Producto – servicio

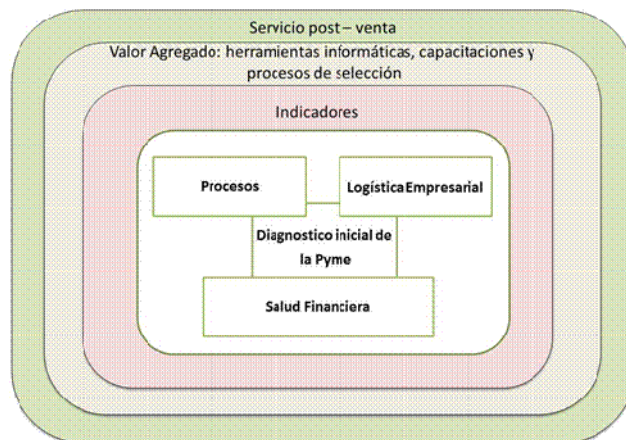
Desde hace aproximadamente 2 años se viene consolidando la idea de negocio “consultoría a Pymes” en los ámbitos administrativo, financiero, comercial y de procesos en la cual se han asesorado 5 empresas: Carlos Alberto Mesa & Cía., Jaime Alberto Cardona asesor empresario, Orlando Monsalve asesor empresario, Jaime Giraldo Asesores en el sector seguros y Aseprozda. Esta experiencia permite que ICE se encuentre en capacidad de prestar un servicio de calidad y con propuestas muy bien estructuradas.

El servicio se realiza en 7 fases, algunas consecutivas otras paralelas, donde cada una de ellas representa para el cliente una inversión diferente, dependiendo del número de empleados de la empresa y del número de horas requeridas para realizar cada fase.

Teniendo en cuenta las bases teóricas presentadas en acápite anteriores, e identificadas las necesidades en algunas de las PYMES ubicadas en el departamento de Antioquia y con las cuales se ha trabajado de forma independiente, específicamente en el sector asegurador, se describen los posibles servicios en los que se puede incursionar:

- ✓ Diagnóstico y evaluación de la situación empresarial para diseñar cambios organizacionales, aumentos de productividad, control de costos, reestructuración financiera y participación en el mercado.
- ✓ Asesoría, según el caso, en el desarrollo de las gestiones de producción, funcionamiento, mercadeo y ventas.
- ✓ Creación y diseño de herramientas que faciliten la optimización de los procesos en la organización (seguimiento de los planes propuestos).

En este sentido, el portafolio de servicios de fortalecimiento y desarrollo empresarial a las PYMES se puede detallar como lo indica la figura N° 2, con el objetivo final de brindar una asesoría integral que permita emitir recomendaciones y crear estrategias dirigidas al aumento de la competitividad y rentabilidad financiera.



Si bien la asesoría integral en los tres ámbitos (procesos, logístico y financiero) conduce al aumento de la productividad de las Pymes, el cliente tiene la opción de adquirir la asesoría en cualquiera de los aspectos, que conduzcan al cumplimiento de estos objetivos generales; sin embargo, la fase del diagnóstico inicial debe ser obligatoria para todas las Pymes que deseen acceder a la asesoría. A continuación, se detalla cada uno de los componentes del portafolio.

Fase i: Diagnóstico inicial

Se realiza una identificación de la situación actual de la organización la cual tiene una duración aproximada de 2 meses, que varía según del tamaño de la empresa. Posteriormente se presentan resultados, aspectos a mejorar y sugerencias de las fases prioritarias que debería tomar la empresa. Abarca diagnósticos por procesos si da lugar a ello o por puestos de trabajo.

Fase ii: Procesos

Implica el diseño e implementación del manual de procesos y puestos de trabajo, identificando los procesos estratégicos, básicos del negocio y de soporte; con sus oportunidades de mejora. En esta fase, se destaca el diseño e implementación sistema de relevos y reemplazos de puestos de trabajo. La documentación de los procesos, facilita el paso a la certificación de calidad de la Pyme.

Por cada puesto de trabajo se define el perfil (misión, funciones, responsabilidad, alcance, competencias, etc.) jerarquizándose los cargos por competencias y con base a estas se elabora la curva salarial para realizar la nivelación de salarios (modelos de comparación por jerarquización y puntos por factor) aumentando los salarios subvalorados y congelando los subvalorados. Finalmente se divulga al personal.

En cuanto al manual de procesos, es indispensable antes de diseñar el manual de procesos de la Pyme, realizar un análisis de las herramientas existentes para potencializarlas y mejorarlas, con base a ello y a las necesidades evidenciadas en diagnóstico se diseñan los procesos estratégicos, básicos del negocio y de soporte, cada uno con sus indicadores de gestión y luego se divulgan al personal pertinente para la puesta en ejecución.

Los procesos estratégicos, son los procesos en los cuales la empresa desarrolla la misión, define los objetivos, identifica los riesgos que amenazan a los objetivos y controla el progreso realizado en el logro de los objetivos. Algunos ejemplos son:

- ✓ Análisis del mercado y la competencia (estudios de clientes, segmento del mercado, beneficiarios, referidos, etc.)
- ✓ Planeación de metas comerciales: para garantizar el crecimiento en la producción y una mayor fidelización de los clientes; y a partir de un seguimiento periódico realizar ajustes a las “acciones” implementadas de las estrategias.
- ✓ Evaluación, análisis y seguimiento de indicadores de gestión (Toma de decisiones (concertada con los directivos y/o socios). Se usan indicadores en diversos ámbitos tales como: Indicadores comerciales: clientes nuevos, perseverancia, crecimiento en producción, cartera total pendiente. Indicadores administrativos e Indicadores de eficiencia puestos de trabajo.

En las etapas de cada estrategia, se tiene en cuenta, la determinación de cursos o alternativas, consistente en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos (metas); evaluación de cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas; y selección de alternativas, en cuanto a factibilidad y ventajas

Respecto a los básicos del negocio, corresponden a procesos que ejecuta una empresa para desarrollar, producir, vender y distribuir sus productos y/o servicios. Son los procesos que están enfocados a satisfacer las necesidades del cliente. Algunos ejemplos son:

- ✓ Planeación de ventas: se diseña un plan de trabajo, de acuerdo a la operación que se ha de realizar con cada línea de producción.
- ✓ Asesoría y venta (Información de productos y servicios a clientes). Ofrecer, asesorar y vender los productos a los clientes potenciales y actuales de la empresa para cubrir sus necesidades (riesgos identificados), con el fin de garantizar un crecimiento en la producción y rentabilidad del negocio. La asesoría varía según las líneas de producción.

- ✓ Administración de clientes: lograr una mayor fidelización de los clientes, a través de la implementación de estrategias para el gerenciamiento de los mismos.

Los procesos de soporte por su parte, son aquellos que proveen los recursos (personas, información, capital, etc.) requeridos para la ejecución de los demás procesos de la empresa. Algunos ejemplos son:

- ✓ Manejo de la información del negocio: Garantizar el adecuado manejo del archivo físico y digital, con el fin de mantener actualizada la información de los clientes y del negocio, y así facilitar la consulta de ésta. De igual forma se debe consolidar y generar informes claros y adecuados que soporten la planeación, ejecución, verificación y mejoramiento de las actividades del negocio.
- ✓ Manejo del personal: Capacitación y manejo del personal, nómina empleados y Vinculación de empleados.
- ✓ Manejo de capital y parte legal: Control de ingresos y egresos mediante la elaboración y control del presupuesto de la organización, manejo de bancos (cuentas bancarias de la compañía) y pago de impuestos.
- ✓ Compras: manejo de inventario de insumos, suministros y compras periódicas.
- ✓ Producción: optimización de procesos a través de la medición de tiempos operadores y procesos productivos, mejora de puestos de trabajo, indicadores de producción, identificación y eliminación de cuellos de botella y estandarización de procesos productivos.

Para la elaboración de cada uno de los procesos y procedimientos se tomará como referencia el ciclo PHVA como pilar de la gestión de procesos:

“P” – Planear: en esta fase se definen los objetivos y metas a lograr, los medios y métodos que se emplearán para alcanzar las metas.

“H” – Hacer: en esta fase se resalta la educación y la capacitación de las personas que ejecutarán el trabajo, junto con la recolección de los datos y la información arrojada, producto de la ejecución de lo planeado.

“V” – Verificar: fase en la cual se comparan los resultados obtenidos en el proceso contra las metas definidas al planear.

“A” – Actuar: se definen acciones para resolver los problemas que se hayan identificado, ó bien para continuar con la ejecución del plan de mejoramiento.

La empresa y cada proceso deben cumplir con estas 4 fases para poder MEJORAR en el tiempo y garantizar un buen funcionamiento y desarrollo del negocio. Esto garantiza el denominado MEJORAMIENTO CONTINUO.

Finalmente, aunque no menos importante, es el diseño e implementación sistema de relevos y reemplazos de puestos de trabajo, es indispensable para una empresa que depende exponencialmente del personal y su conocimiento, tal como sucede en la gran mayoría de las PYMES, para ello se diseña un sistema de relevos bajo las siguientes características:

- ✓ Análisis de puestos de trabajo y funciones afines.
- ✓ Definición de los temas (procesos, procedimientos y actividades imprescindibles para la compañía)
- ✓ Designación de responsables y sustitutos por tema para capacitación
- ✓ Divulgación al personal
- ✓ Implementación
- ✓ Seguimiento y control

Fase iii: Logística Empresarial

Tanto en Pymes manufactureras como de servicio, la asesoría en este ámbito es transversal a los servicios anteriores, y permite sintonizar la cadena de valor de la empresa hacia un objetivo determinado.

En Colombia se ha evidenciado que la gran mayoría de las PYMES presentan grandes problemas corporativos por la mala gestión de su cadena de suministros, los cuales se han agudizado por estar centrados en solucionar el día a día y los inconvenientes de última hora; situación que no los deja avanzar en la planeación y prospección de sus negocios. La anterior problemática ha conllevado a que muchas de estas empresas mueran en su etapa inicial y/o trabajen sin optimizar sus recursos y por ende alcanzar bajos rendimientos.

Debido a la alta diversidad de cadenas de suministros que se encuentran presentes en este tipo de organizaciones, el servicio prestado en esta fase relaciona los objetivos necesarios y complementarios que deben tener cada una de las divisiones de la cadena de suministro (Logística de entrada, Logística interna, Logística de Salida y Logística Inversa) de las pymes en Antioquia; de forma tal que sea de fácil implementación y adaptación en la empresa, y que además permita establecer un equilibrio en cada una de las actividades y agentes que intervienen en la cadena. Lo anterior acompañado de software logísticos que

permitan procesar y analizar información, siendo subcontratado con servicios informáticos especializados en el tema.

Es de resaltar que se parte de una etapa de diagnóstico, en la cual se identifica la funcionalidad de la cadena de suministro y las principales actividades de sus divisiones que generan mayor estancamiento (cuello de botella) en el flujo de productos, dinero e información.

En este servicio, se trabajará en conjunto con algunas de las personas de la especialización en Logística Empresarial de la Universidad de Medellín, las cuales adelantan como trabajo un modelo de gestión de cadena de suministros basado en teoría de restricciones para pymes manufactureras y comercializadoras en Colombia.

Fase iv: Salud Financiera

Se realizará un análisis general de su situación financiera y se darán recomendaciones sobre la estructura de capital óptima para el negocio. Adicionalmente se construyen flujos de cajas y análisis de rentabilidad del negocio; así como su comportamiento histórico y sugerencias para mejorar sus finanzas corporativas.

Este servicio también permite valorar las pymes en marcha o para venta, o proyectos específicos que tenga la pyme y que desee evaluar.

Fase v: Indicadores

Este diseño, seguimiento, medición y evaluación de indicadores de gestión, es de carácter progresivo y periódico según resultados de los indicadores de gestión. Por normatividad se recomienda realizar la primera auditoria al mes siguiente de implementar los indicadores, si éstos no muestran progreso (eficiencia, control, estandarización, etc.) se seguirá levantando indicadores cada mes. Una vez mejoran los indicadores se programará cada trimestre, semestre hasta realizar mediciones anuales según criterio del auditor e impacto del indicador de gestión. Para ello es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Qué debemos medir?, ¿Cómo se debe medir?, ¿Dónde es conveniente medir?, ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?, ¿Cómo se van a difundir los resultados?, ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos? Al final de la fase, se emite un concepto sobre los aspectos a mejorar y a potencializar, cumplimiento de objetivos y metas.

Como servicio adicional, se diseñan e implementan herramientas que optimicen la medición de indicadores y permitan un mejor control sobre los mismos (macros de Excel, ofimática, etc.), con sus respectivas capacitaciones en la utilización de las herramientas creadas.

Según el cumplimiento de los indicadores de gestión se programara la primera auditoria indicadores de 2-6 meses, la segunda auditoria de 6-12 meses y finalmente se realizara una auditoria anual. En cada auditoría realizada se hace el levantamiento, evaluación de indicadores e informe de resultados con aspectos a mejorar.

Fase vi: Servicios de Valor Agregado

Diseño e Implementación de herramientas informáticas, apoyo en los procesos de selección, y capacitaciones se ofrecen como servicios de valor agregado, de acuerdo con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Estos servicios se llevan a cabo teniendo en cuenta el estado de cada Pyme.

En cuanto a diseño e Implementación de Herramientas Informáticas, se encuentran algunas como:

- ✓ Sistema de asignación de comisiones en Excel
- ✓ Sistema de indicadores de gestión de áreas y puestos de trabajo en Excel
- ✓ Plantilla de seguimiento a la producción - ventas en Excel (con indicadores)
- ✓ Sistema de estimación de salarios
- ✓ Automatización de todas las plantillas de la empresa (procesos manuales)
- ✓ Sistema de administración de cartera
- ✓ Sistema de seguimiento y control renovaciones

A nivel de capacitaciones, se programan en diversos temas de interés para las Pymes según las necesidades arrojadas en el diagnóstico. Algunas de las capacitaciones que se han dado en el sector asegurador son: ofimática (Básica y avanzada), internet, cultura organizacional y software desarrollado en la consultoría.

Finalmente, en procesos de selección a través de la valoración de cargos, reclutamiento, selección y motivación al personal se le brindara a la Pyme asesoría en el área de Recursos humanos (RRHH).

Fase vii: Servicios de Postventa

Se le brindará un acompañamiento a la pyme durante un período determinado, entre 6 y 12 meses de acuerdo con el contrato suscrito con la pyme; con el fin de hacer monitoreo a lo implementado. Una vez terminado el servicio de consultoría

se realiza con el cliente un cronograma de levantamiento y seguimiento de indicadores de gestión de los procesos y los puestos de trabajo.

2.2.4. Condiciones legales del servicio

Una vez la pyme tome la decisión de llevar a cabo el servicio de consultoría con ICE, se suscribe un contrato entre las partes en el cual se plasman las especificaciones del servicio a prestar, las obligaciones de cada una de las partes, condiciones de pago, cláusulas de confidencialidad de información y duración del contrato. Adicionalmente, el contrato está conformado por anexos que corresponden al detalle y compromiso de cada fase prestada por ICE a la Pyme. Adicionalmente, el contrato debe ir acompañado de una póliza de cumplimiento emitido por una aseguradora.

2.2.5. Precio

Las condiciones de pago ofrecidas son paralelas a la culminación de cada una. Es importante resaltar que el portafolio ofrecido es flexible, en el sentido de que la empresa cliente puede seleccionar aquellas fases que desea implementar, con excepción del diagnóstico inicial que se considera obligatoria por cuanto no se puede comenzar a asesorar sin conocer el estado de la empresa.

Para determinar el precio se hace un estudio del sector de consultoría empresarial y se promedia el valor de las medianas y pequeñas empresas consultoras a nivel local. De igual forma se relaciona las variables de precio Vs. Experiencia y nivel de conocimiento y formación para saber con exactitud en qué posición se encuentra ICE con referencia al mercado.

El valor del servicio varía dependiendo de la necesidad de cada organización, es por ende que se diseñó un portafolio de servicios, el cual tiene asignado un precio según el valor definido de hora de consultoría multiplicado por el factor hora de trabajo empleado en cada actividad. Esta regla se aplica para nuestras principales fuentes de ingreso, las cuales son:

- ✓ Consultoría integral como base del negocio.
- ✓ Capacitaciones en informática, ofimática y programas específicos para la gestión administrativa de la empresa.

- ✓ Subsidios conseguidos por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales que apoyen la creación y sostenimiento de las Pymes, a fin de que a la empresa cliente le sea más favorable la inversión y nosotros podamos atender mayor demanda a menor costo.
- ✓ Nuestra visión es realizar eventos empresariales, congresos y foros a nivel nacional que permitan mostrar las diferentes problemáticas identificadas en las Pymes, así como alternativas de solución; sustentado en la experiencia adquirida con éstas.

La cotización del portafolio de ICE se presenta a continuación:

COTIZACIÓN CONSULTORIA EMPRESARIAL PYMES			
Valor Hora:		\$	30.000
Tamaño de la empresa (cant. Personas)			5
Selección	Producto y/o servicio	Tiempo (horas)	Valor
SI	Diagnóstico de actividades y funciones por cargo (obligatorio)	171,43	\$ 5.142.857
SI	Manual de puestos de trabajo (divuldación)	80	\$ 2.400.000
SI	Nivelación de salarios modelo de comparación por jerarquización (max. 10 empleados)	32	\$ 960.000
SI	Nivelación de salarios modelo de comparación de puntos por factor (10 - 50 empleados por área)	64	\$ 1.920.000
MANUAL DE PROCESOS			
Estratégicos			
SI	Análisis del mercado y la competencia	24	\$ 720.000
SI	Planeación de metas comerciales (PHVA)	16	\$ 480.000
SI	Planeación de metas Administrativas (PHVA)	16	\$ 480.000
SI	Evaluación, análisis y seguimiento de indicadores de gestión	24	\$ 720.000
Básicos del negocio			
SI	Planeación de ventas (prospección y plan de trabajo: producción nueva, renovación, etc.)	32	\$ 960.000
SI	Asesoría y venta (Seguros Personas y familia, empresariales, soat, ahorro e inversión, préstamos y financiación)	40	\$ 1.200.000
SI	Administración de clientes (Reclamaciones y/o siniestros, gerenciamiento, cancelaciones, cobros y cartera.	64	\$ 1.920.000
Soporte			
SI	Manejo de la información del negocio (gestiones de informes especiales, Actualización de gestiones y tareas, Conciliación Nómina AIS, etc.)	32	\$ 960.000
SI	Gestión del personal (Capacitación y manejo del personal, Mensajería, Nómina empleados, Selección y Vinculación de empleados, Nómina Suramericana, etc.)	64	\$ 1.920.000
SI	Manejo de capital y parte legal (Control ingresos y egresos, Manejo de bancos (cuentas bancarias de la compañía, Pago de impuestos, etc.)	56	\$ 1.680.000
SI	Compras (Manejo de inventario de insumos y suministros, Compras periódicas)	40	\$ 1.200.000
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS			
SI	Sistema de asignación de comisiones en Excel	40	\$ 1.200.000
SI	Sistema de administración de cartera	56	\$ 1.680.000
SI	Sistema de seguimiento y control renovaciones	48	\$ 1.440.000
SI	Plantilla de seguimiento a la producción - ventas en Excel (con indicadores)	40	\$ 1.200.000
SI	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE RELEVOS Y REEMPLAZOS DE PUESTOS DE TRABAJO	120	\$ 3.600.000
SI	AUDITORIAS Y EVALUACIÓN DE INDICADORES	40	\$ 1.800.000
CAPACITACIONES			
SI	Excel basico y avanzado	40	\$ 1.800.000
SI	Internet	20	\$ 900.000
SI	Cultura organizacional (RRHH, Producción, servicio al cliente, Calidad, etc.)	40	\$ 1.200.000
LOGISTICA EMPRESARIAL			
SI	Logística de Abastecimiento	192	\$ 5.760.000
SI	Logística de Producción	288	\$ 8.640.000
SI	Logística de Distribución	192	\$ 5.760.000
SI	Logística Inversa	384	\$ 11.520.000
ANALISIS FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN			
SI	Estructura de Capital	64	\$ 1.920.000
SI	Flujo de caja	64	\$ 1.920.000
SI	Análisis de rentabilidad del negocio	64	\$ 1.920.000
TOTAL COTIZACIÓN		2.447	\$ 74.922.857
TOTAL MESES		14,2767	

Ilustración 3. Cotización Portafolio ICE

2.2.6. Promoción

El diseño e Implementación de Herramientas Informáticas, apoyo en los procesos de selección, y capacitaciones se ofrecen como servicios de valor agregado, de acuerdo con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Estos servicios se llevan a cabo teniendo en cuenta el estado de cada Pyme.

En cuanto a diseño e Implementación de Herramientas Informáticas, se encuentran algunas como:

- ✓ Sistema de asignación de comisiones en Excel
- ✓ Sistema de indicadores de gestión de áreas y puestos de trabajo en Excel
- ✓ Plantilla de seguimiento a la producción - ventas en Excel (con indicadores)
- ✓ Sistema de estimación de salarios
- ✓ Automatización de todas las plantillas de la empresa (procesos manuales)
- ✓ Sistema de administración de cartera
- ✓ Sistema de seguimiento y control renovaciones

A nivel de capacitaciones, se programan en diversos temas de interés para las Pymes según las necesidades arrojadas en el diagnóstico. Algunas de las capacitaciones que se han dado en el sector asegurador son: ofimática (Básica y avanzada), internet, cultura organizacional y software desarrollado en la consultoría.

Finalmente, en procesos de selección a través de la valoración de cargos, reclutamiento, selección y motivación al personal se le brindara a la Pyme asesoría en el área de Recursos humanos (RRHH).

2.2.7. Estrategias de Mercadeo

Como estrategias se busca ofrecer un servicio diferenciador que permita tener ventaja frente a otros negocios de este estilo, estas son:

- ✓ Ofrecer un servicio de Consultoría integral a micros, pequeñas y medianas empresas, independiente del tiempo que lleven en el mercado; teniendo en

cuenta que éstas no pueden acceder a este servicio dada la inversión significativa. Es así como nuestra empresa ofrece este servicio de primera calidad y bajo costo comparado con otras empresas de Consultoría en el mercado; aportando social y económicamente al desarrollo del país.

- ✓ La Consultoría implica también la recolección de datos, análisis de los mismos, seguimiento a la implementación, diseño de herramientas alternas para su gestión, y realización de capacitaciones. Las compañías consultoras actuales solo se dedican a analizar datos y emitir sugerencias.

En cuanto a **estrategias de precio**, la forma de pago, flexibilización del portafolio, la búsqueda de financiación, subsidio y/o alianzas con entidades públicas y privadas que fomenten el desarrollo de las Pymes.

Respecto a las **estrategias de promoción, comunicación y penetración** en el mercado, inicialmente, la estrategia de penetración y de venta consiste en la utilización de influencias profesionales y personales que conozcan o requieran el servicio de consultoría, además de la asistencia a eventos empresariales y académicos que permitan afianzar relaciones estratégicas para ofrecer el servicio.

De igual forma se hará paralelamente publicidad en medios de comunicación locales (radio y prensa) también constituyen una herramienta de penetración. Se distribuirán volantes en aquellos sitios donde mayor concurrencia tiene los empresarios y directivas de Pymes, ej.: Cámara de comercio, Alcaldía de Medellín, Fondos de emprendimiento, etc.

Por último se está pensando a corto plazo la creación de una página web que permita crear una red social que dé a conocer a ICE en el mercado y permita ofrecer un servicio integral a los clientes.

Finalmente, respecto a **estrategias de interdisciplinariedad equipo consultor**, cada miembro del equipo consultor está capacitado en una de las diferentes disciplinas que se brinda en la consultoría y como requerimiento de ICE cada consultor cuenta además del pregrado con una especialización afín del área a asesorar, tal como lo acredita su tarjeta de presentación, es de esta forma como la empresa cuenta con un grupo de profesionales capacitados e idóneos en las diferentes disciplinas del servicio de consultoría ofrecido.

2.2.8. Formulación de hipótesis

La investigación de mercado está enmarcada en tres hipótesis sobre el servicio de consultoría a las Pymes, las cuales serán aceptadas o rechazadas por medio de las propuestas metodológicas de investigación descritas más adelante.

Hipótesis 1. El nivel de precios juega el papel más importante en la decisión de adquirir el servicio.

- ✓ Unidad de análisis: decisión de compra o adquisición del servicio.
- ✓ Variables: nivel de precios
- ✓ Elementos lógicos: La adquisición del servicio por parte de las PYMES está determinado por su poder adquisitivo.
- ✓ Objetivo: Identificar la incidencia que tiene el nivel de precios sobre la decisión de adquirir el servicio por parte del cliente.

Hipótesis 2. Los clientes tienen previo y pleno conocimiento de las características, condiciones y funcionalidades del servicio que adquirieron.

- ✓ Unidad de análisis: conocimientos acerca del servicio de consultoría
- ✓ Variables: características, condiciones y funcionalidades
- ✓ Elementos lógicos: el cliente tiene información de antemano del servicio que desea adquirir.
- ✓ Objetivo: mostrar si la adquisición del servicio realizada por los clientes es basada en la información sobre las características, condiciones y funcionalidades del producto.

Hipótesis 3. La percepción de la acreditación de la empresa, afecta la decisión del cliente al momento de adquirir el servicio de consultoría.

- ✓ Unidad de análisis: Adquisición del servicio
- ✓ Variables: acreditación de la empresa como indicador de la calidad del servicio
- ✓ Elementos lógicos: la acreditación como un factor que influye en la adquisición del servicio.

- ✓ Objetivo: Determinar cuál es el nivel de aceptación de los consumidores hacia una nueva empresa de consultoría.

2.2.9. Metodología de investigación

A continuación se describe el procedimiento para llevar a cabo las metodologías de investigación utilizadas en el estudio de mercado:

Las metodologías utilizadas son en primera instancia encuestas virtuales y presenciales a los clientes potenciales, administradores y gerentes de PYMES; y en segundo lugar se acude al juicio de expertos.

Metodología 1. Encuestas virtuales y presenciales.

Se tomará como muestra aleatoria los clientes potenciales (PYMES) que necesitan el servicio y se les realiza un test en relación a las hipótesis planteadas. Estas serán enviadas y contestadas mediante correo electrónico y algunas realizadas de forma presencial. Como tamaño muestral se usara un N=100, en el cual se realizaran 105 encuestas, tomando 5 adicionales para cubrir los datos atípicos. Posterior se hará una tabulación y se analizaran la información.

Metodología 2. Juicio de Expertos

Se tomará como muestra 5 expertos que llevan 10 años en el mercado como consultores empresariales en diferentes ámbitos y se les realiza de forma presencial el test, se les hace preguntas abiertas y se les solicita recomendaciones para crear una empresa de consultoría empresarial.

El resultado esperado en la aplicación de ambas metodologías, consiste en aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación de mercado y adicional se tomaran todas las sugerencias o apreciaciones de los expertos para la constitución de la empresa de consultoría y la definición de estrategias de mercadeo.

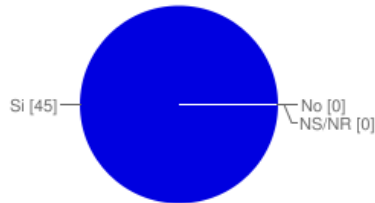
En cuanto a los recursos a utilizar en el desarrollo de las metodologías de investigación, se concentran en el montaje de una base de datos de clientes potenciales Pymes, así como viáticos y papelería para realizar las encuestas y entrevistas a los expertos.

En el Anexo 1, se encuentra el diseño de la encuesta presencial y virtual aplicada a las diferentes Pymes.

2.2.10. Resultado de investigación

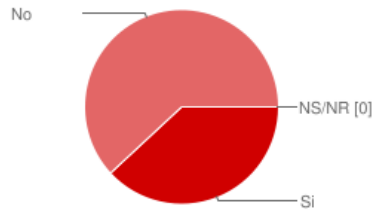
En ese acápite se presentan los resultados de las encuestas y del juicio de expertos, mediante los cuales se evaluarán las hipótesis planteadas y algunas percepciones de profesionales y empresarios sobre los servicios de consultoría. Inicialmente se presentan algunas consideraciones generales y posteriormente se evaluará cada una de las hipótesis planteadas en el diseño de investigación.

¿Conoce en qué consiste un servicio de consultoría?



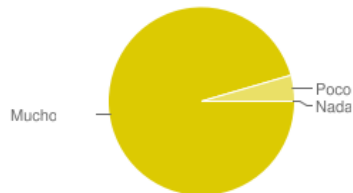
Si	100%
No	0%
NS/NR	0%

¿Ha participado en procesos de consultoría en una empresa?



Si	36%
No	58%
NS/NR	0%

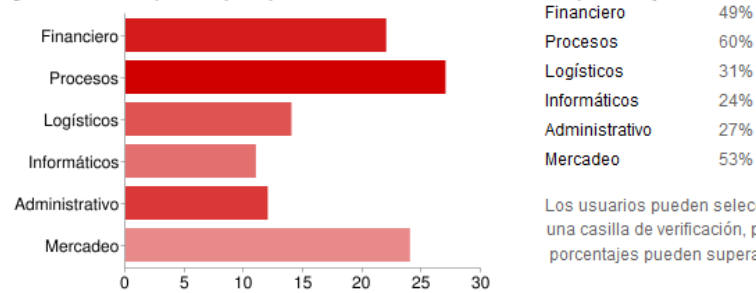
¿Cree que un servicio de consultoría le aportaría a la empresa?



Mucho	96%
Poco	4%
Nada	0%

En cuanto al servicio, se observa que los empresarios piensan que el servicio más demandado por las Pymes son en primer lugar servicios de procesos (60%), seguido de mercadeo (53%) y financieros (49%). Los servicios menos demandados por su parte son informáticos y administrativos.

¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una Pyme?

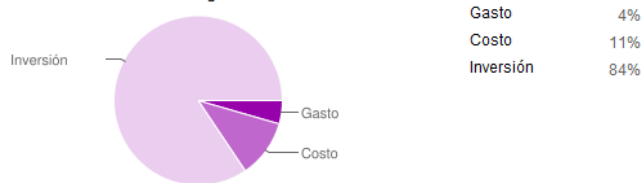


Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

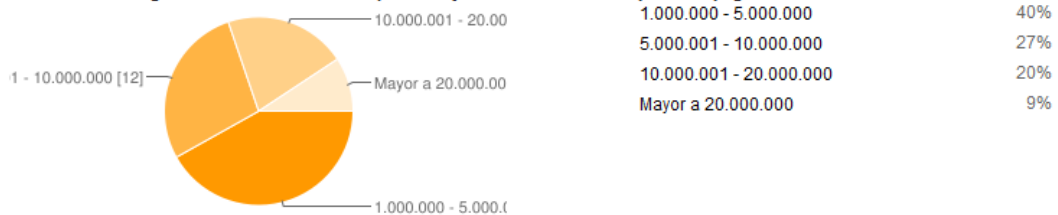
En cuanto al precio, se observa que los empresarios ven los servicios de consultoría como una inversión (84%) y en menor proporción como gasto y costo. Sin embargo, estarían dispuestos a invertir entre uno y cinco millones de pesos, y como se ha manifestado a lo largo del documento, este servicio es considerado de gama alta y por ende la mayoría de los consultores ofrece servicios de consultoría a costos altos.

Adicionalmente, se observa que estos mismos empresarios prefieren en un 53%, cancelar el servicio en varias cuotas y no al inicio o al final en un solo pago. Este hecho, podría beneficiar a ICE en el sentido de que su política de pago es que se realice paulatinamente a medida que avance el servicio.

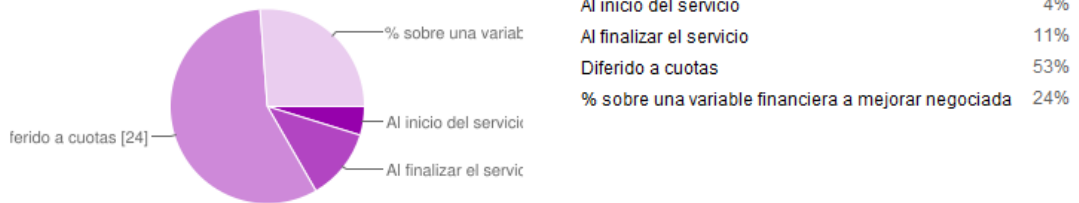
¿Cómo calificaría usted una erogación de dinero en servicios de consultoría?



Seleccione el rango en el cual creería usted que una Pymes se encuentra dispuesta a pagar en servicios de Consultoría

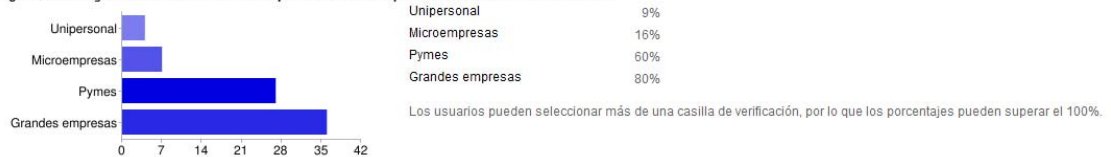


¿Cómo le gustaría pagar un servicio de consultoría?

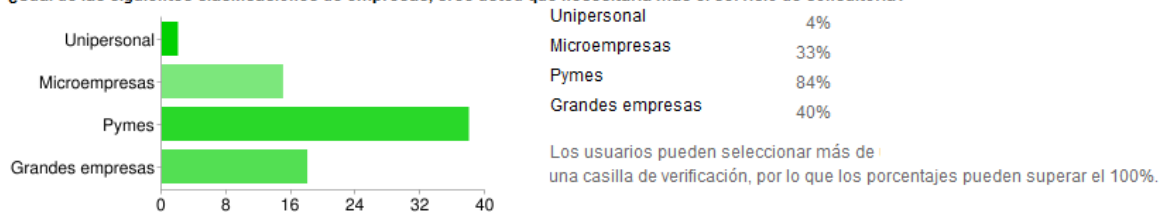


En cuanto a la necesidad y utilización del servicio, se observa que las empresas que más utilizan el servicio de consultoría son las grandes empresas (80%), mientras que los que más necesitan el servicio de consultoría son las Pymes (84%). Esta información corrobora el mercado atractivo de las Pymes para ofrecer el servicio y contribuir con el crecimiento de las mismas.

¿Cuál de las siguientes clasificaciones de empresas cree usted que utilizan el servicio de consultoría?



¿Cuál de las siguientes clasificaciones de empresas, cree usted que necesitaría más el servicio de consultoría?



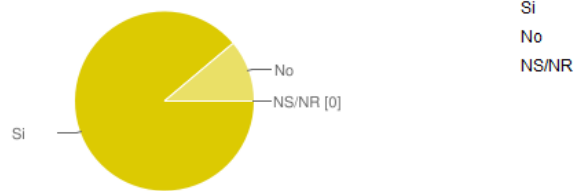
Evaluación hipótesis 1. El nivel de precios juega el papel más importante en la decisión de adquirir el servicio.

Dados los resultados de las encuestas, la hipótesis es rechazada debido a que si bien el nivel de precios juega un papel importante en la decisión de adquirir el servicio, no es la variable más importante, dado que las empresas observan como variable más relevante el cumplimiento de las condiciones por parte del consultor (56%). Las preguntas que sustentan este análisis son las siguientes:

De las siguientes opciones, seleccione el mayor miedo a la hora de adquirir un servicio de Consultoría



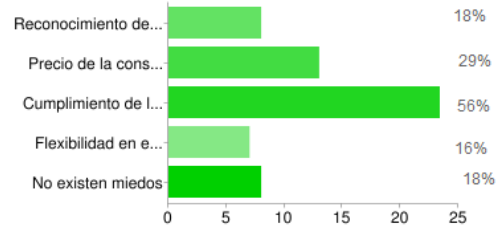
¿Cree usted que el nivel de precios juega un papel importante en la decisión de adquirir el servicio?



Este resultado es corroborado con el resultado de la metodología de juicio de expertos, dado que al preguntar a varios consultores con experiencia en el sector, indican que el nivel de precios no es una variable importante a la hora de tomar la decisión de adquirir el servicio de consultoría.

Evaluación hipótesis 2. Los clientes tienen previo y pleno conocimiento de las características, condiciones y funcionalidades del servicio que adquirieron.

De las siguientes opciones, seleccione el mayor miedo a la hora de adquirir un servicio de Consultoría

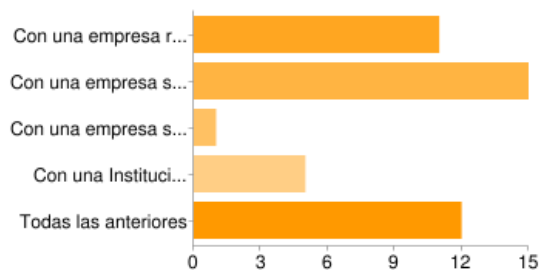


Dada la gráfica anterior, se observa que uno de los mayores miedos de las Pymes a la hora de adquirir el servicio de consultoría obedece al cumplimiento de las condiciones establecidas al inicio del servicio, lo que hace pensar que por lo menos alguna vez se han incumplido tales condiciones, o desde el principio no tenían pleno conocimiento sobre las características y funcionalidades del servicio que adquirieron. Adicionalmente, cuando se consultó con expertos en servicios de consultoría, manifestaron que el tema de cumplimiento de condiciones era uno de los temas críticos del servicio, pues por lo general los clientes cuando no tenían previo conocimiento de todo el servicio, esperaban mucho más de lo que habían adquirido. La hipótesis por lo tanto es rechazada por ambas metodologías.

Es una oportunidad para ICE, trabajar con herramientas que permitan brindar tranquilidad a las pymes que adquieran el servicio. Como se mencionó en el acápite de condiciones legales del servicio, las condiciones y características del servicio son negociadas y plasmadas en un contrato suscrito por ambas partes, acompañado de pólizas de cumplimiento.

Evaluación hipótesis 3. La percepción de la acreditación de la empresa, afecta la decisión del cliente al momento de adquirir el servicio de consultoría.

En caso de requerir un servicio de consultoría, ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?



Las opciones de respuesta a esta pregunta son: a. con una empresa reconocida en el mercado, b. con una empresa sin reconocimiento en el mercado pero con una propuesta bien estructurada, c. con una empresa sin reconocimiento en el mercado pero económica, d. con una institución educativa, y e. todas las anteriores.

Los resultados indican que los empresarios tomarían un servicio de consultoría con una empresa sin reconocimiento en el mercado, pero con una propuesta bien estructurada en mayor proporción que aquellos empresarios que todavía toman el servicio con una empresa reconocida en el mercado, por este simple hecho y no se detienen a escuchar propuestas nuevas y posiblemente más estructuradas. Bajo este resultado, se puede rechazar la hipótesis.

Se observa una vez más, que una propuesta favorable económicamente no es un incentivo para la pyme, más aún cuando la empresa consultora quien la ofrece no es reconocida en el mercado o no tiene una propuesta bien estructurada.

2.2.11. Proyecciones de ingresos

Como mercado objetivo se ha definido las Pequeñas y Medianas empresas de bienes y servicios, el cual se considera un mercado potencial a nivel nacional, Según cifras del DANE, las Pymes aportan alrededor del 96% del PIB, las cuales influyen en diferentes sectores de la economía, y presentan mayor incidencia en el comportamiento del PIB. Adicionalmente, los recursos de crédito para este segmento han tenido un comportamiento favorable en los últimos años.

Para determinar la demanda estimada (Q) se realizaron 100 encuestas con directivos de Pymes ubicadas en el sector de Antioquia, con el fin de conocer sus preferencias y necesidades de servicio, y de esta manera estimar el número de Pymes que necesitan y están dispuestas a tomar el servicio de consultoría. La proyección de la demanda como insumo para la evaluación financiera del proyecto, se construye en función de los resultados de la investigación,

comprendida por encuestas y juicio de expertos. La proyección de precios también se realizará en función de estos resultados y será incrementado anualmente con base en IPC.

De las encuestas realizadas, el 96% de las pymes manifiestan que un servicio de consultoría aportaría mucho a su Pyme. Adicionalmente, los servicios que creen son más demandados por las Pymes y que se encuentran en el portafolio de servicios de ICE son en procesos, financiero y logístico, con una participación del 60%, 49% y 31% respectivamente.

En consecuencia, bajo un escenario pesimista, la cantidad de empresas a asesorar en cada servicio representativo de las encuestas depende de su preferencia de servicio, el tiempo utilizado en cada asesoría y los años a evaluar (es decir, la demanda esperada se repartió en los 5 años analizados).

Servicios	% de preferencia en Pymes	Horas	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Pymes a asesorar								
Procesos	60%	408	2	5	5	5	5	5
Financiero	49%	192	1	4	4	4	4	4
Logístico	31%	1.056	6	3	3	3	3	3
Precio de los servicios prestados								
Diagnóstico				\$ 7.542.857	7.756.320	7.814.400	7.829.486	7.818.171
Procesos				\$ 12.240.000	\$ 12.586.392	\$ 13.039.502	\$ 13.535.003	\$ 14.029.031
Financiero				5.760.000	\$ 5.923.008	\$ 6.136.236	\$ 6.369.413	\$ 6.601.897
Logístico				31.680.000	\$ 32.576.544	\$ 33.749.300	\$ 35.031.773	\$ 36.310.433
Total ingresos proyectados			-	\$ 168.784.134	\$ 173.560.725	\$ 179.587.764	\$ 186.130.238	\$ 192.626.901

Ilustración 4. Proyección de la demanda

2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Una vez consultada la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio, la sociedad operará bajo la razón social **Inteligencia en Consultoría Empresarial S.A.S.**

Objeto social

Inteligencia en Consultoría Empresarial - ICE - tiene como objeto social brindar una asesoría integral a Pymes de bienes y servicios, a fin de optimizar sus recursos, alineados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos. El objeto social está limitado inicialmente al departamento de Antioquia, contribuyendo con el desarrollo económico de la región, además de apoyar a los microempresarios mediante capacitaciones en aspectos informáticos, financieros,

legales, etc. directamente o en conjunto con entidades de educación pública y privada de la Región.

Misión

ICE tiene como objeto social brindar una asesoría integral a Pymes de bienes y servicios, a fin de optimizar sus recursos, alineados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos.

Visión

La visión de ICE es posicionarse en el mercado como la mejor opción en asesoría empresarial, para organizaciones Pymes de bienes y servicios a nivel local en el 2017 y nacional en el 2020.

Estructura Organizacional

En este acápite se presenta el organigrama de ICE S.A.S y se describen los cargos y personal necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, haciendo énfasis en el perfil de estos últimos, ya que son la esencia fundamental de la operación de la empresa. Dado que es una empresa de servicios, el costo de mano de obra de la empresa corresponde al costo del servicio prestado, lo cual se debe tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación financiera.

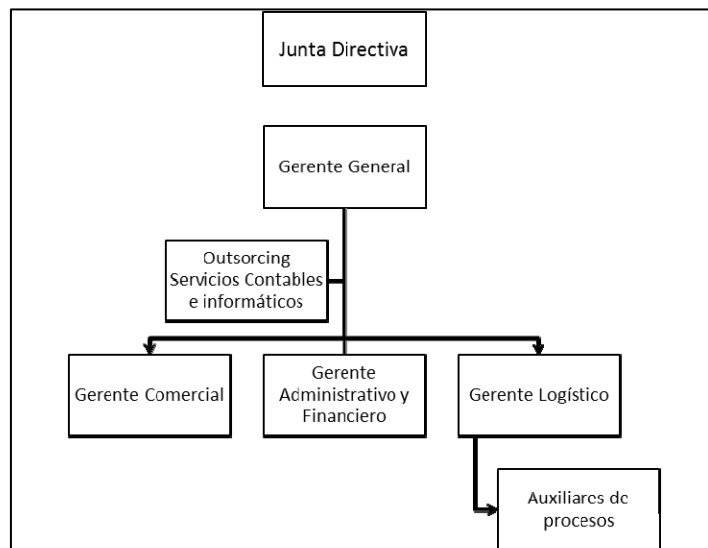


Ilustración 5. Estructura Organizacional ICE S.A.S

Junta Directiva: está compuesta por los socios de la compañía y el representante legal de la misma, sus funciones son nombrar a los ejecutivos clave, aprobar y

analizar la estrategia de la empresa, fijar los sistemas de compensación a los altos ejecutivos, solicitar informes sobre la Compañía y verificar la veracidad de los sistemas contables. Se compromete con el aumento sostenible del valor de la misma, y debe actuar en interés y representación de todos los accionistas.

Gerente general: sus funciones: planificar, orientar, dirigir, coordinar y controlar las ventas, mercadeo, comercialización de los productos, el manejo administrativo, las funciones ejecutivas, legales, y estrategias de la oficina, de acuerdo a los lineamientos, directrices, políticas y presupuesto definido. Para ello se mantendrá un permanente contacto con los clientes y empleados de la oficina, brindándoles toda la atención y asesoría cada vez que requieran de sus servicios para aumentar su nivel de satisfacción y fidelización con la empresa, permitiendo así incrementar la rentabilidad, generar valor, posicionar y consolidar la organización.

Perfil: Ingeniero administrador, industrial o administrador de empresas, con postgrado en mercadeo, finanzas, negocios o afines. Buen manejo del inglés, herramientas informáticas y trabajo en equipo. Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.

Salario: \$2.000.000 mensuales. Contrato laboral a término indefinido.

Gerente Comercial: sus funciones: dirigir, planificar, organizar, orientar, coordinar y controlar la tramitología con los servicios ofrecidos por la compañía, con base a las directrices, normas institucionales y presupuesto fijado, con el objeto de incrementar las ventas teniendo mayor participación en el mercado, ofrecer un mejor servicio y atención a los clientes, buscar el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Perfil: Ingeniero administrador, industrial o administrador de empresas, con postgrado en mercadeo, negocios o afines. Buen manejo de herramientas informáticas, trabajo en equipo. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

En principio, el gerente general asumirá las funciones del gerente comercial.

Gerente Administrativo y Financiero: sus funciones: planificar, orientar, programar, dirigir, coordinar y controlar el área administrativa (manejo contable, impuestos, liquidaciones, nómina, control de gastos y costos, etc.) y humana de la compañía (manejo del personal), con base en las estrategias, políticas y presupuesto aprobado por la Junta Directiva, con el fin de incrementar la rentabilidad y servicio de la empresa. Responsable de la información financiera de la compañía, flujos de caja, flujos de efectivo, estructura de capital, así como de prever riesgos financieros derivados del negocio. Prestará apoyo a todas aquellas estrategias, funciones y actividades que le soliciten otras áreas de la empresa, para contribuir al buen funcionamiento del negocio.

Perfil: Ingeniero administrador, industrial o administrador de empresas, con conocimientos en finanzas y contabilidad, negocios o afines. Buen manejo de herramientas informáticas, trabajo en equipo. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares y con personal a cargo.

Salario: \$1.800.000 mensuales. Contrato laboral a término indefinido.

Gerente Logístico: sus funciones: analizar, planificar y coordinar las operaciones de la empresa de acuerdo con los requerimientos del área comercial y de la capacidad disponible de la misma. Responsable de una adecuada cadena de suministro, interviniendo en actividades de logística de entrada, de salida, interna e inversa. Adicionalmente, será responsable de atender la fase de logística empresarial cuando el cliente lo requiera.

Perfil: Ingeniero administrados, administrador de empresas, ingeniero industrial o de producción, con postgrado en logística empresarial. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. Trabajo en equipo y manejo de herramientas informáticas.

Salario: \$1.800.000 mensuales. Contrato laboral a término indefinido.

Auxiliares de Procesos: sus funciones: recolectar la información de primera mano sobre los puestos de trabajo y procesos. Analizar la información recolectada y proponer mejoramiento a los mismos de acuerdo con estándares de calidad ISO.

Perfil: profesionales o tecnólogos en calidad, producción, ingeniería industrial. Experiencia mínima de 1 año desempeñando funciones similares. Con capacidad para trabajar en equipo, proactivo, buen manejo de herramientas informáticas y tener buen nivel de comunicación, ya que su cargo es el puente principal entre la Compañía y sus clientes. En principio, se contratarán a dos auxiliares de procesos.

Salario: \$750.000 mensuales + auxilio de transporte. Contrato laboral a término indefinido.

Servicios Contables: Se suscribirá un contrato con un profesional en contaduría pública, quien mediante figura de prestación de servicios llevará a cabo funciones propias de su profesión, actualizando los estados financieros e informando a la Compañía sobre su estado en períodos determinados previamente con la Junta Directiva. Se estima un contrato mensual por valor de \$400.000 por firma de estados financieros.

Servicios informáticos: Se suscribirá un contrato con un profesional en informática, quien mediante figura de prestación de servicios llevará a cabo funciones propias de su profesión, permitiendo el diseño, implementación y mantenimiento de la página Web de la Compañía, así como el mantenimiento de

las herramientas informáticas de la misma. Se estima un contrato mensual por valor de \$3.000.000 anuales.

2.4. ESTUDIO TÉCNICO

En este acápite se describirán los equipos necesarios para la prestación del servicio de consultoría a las Pymes de Antioquia. Se resalta que para cada uno de los requerimientos se realizaron varias cotizaciones a fin de definir la mejor opción para la empresa.

Oficina: en principio se tomará mediante la modalidad de arrendamiento de un presupuesto máximo de \$800.000, ubicado en un sector central y de fácil acceso a clientes y aliados estratégicos. Se realizaron las siguientes cotizaciones.

Empresa	Municipio	Barrio	Valor	Observaciones
Arrendamientos Integridad	Medellín	Belén Parque	\$ 480.000	Libre de servicios
Arrendamientos Su Vivienda	Medellín	Centro	\$ 550.000	NA
Arrendamientos San Antonio	Medellín	Estadio	\$ 550.000	NA
Arrendamientos Su Vivienda	Medellín	La America	\$ 600.000	NA
Arrendamientos Merino Hermanos y Cia. Ltda.	Medellín	Poblado	\$ 650.000	NA

Se seleccionó la opción ubicada en Belén Parque ya que está ubicada en un sector central, cerca de tres arterias viales (Calle 30, Calle 33 y Carrera 80), unas de las cuales tiene acceso al Metroplus. Adicionalmente, no se incurriría en gastos de servicios públicos como energía, alcantarillado y acueducto. El arrendamiento tiene un costo mensual de \$480.000

Equipos de cómputo: se requiere de un computador por empleado, para una totalidad de 5 computadores portátiles entre gamma media y alta, con las siguientes especificaciones técnicas: por lo menos disco duro de 320 GB, procesadores con dos núcleos físicos o virtuales de 2 GHz, preferiblemente Intel (óptimo para cálculos aritmológicos), memoria RAM de 3GB, pantalla de 14'. Se requiere además por lo menos un disco duro externo de 1024 GB.

Realizando diversas cotizaciones en el mercado y teniendo en cuenta que los precios de tecnología varían significativamente, se estima que en promedio cada computador portátil con estas características tiene un valor de \$1.300.000.

Impresora: se requiere de una impresora multifuncional de láser HP 3500. Realizando diversas cotizaciones en el mercado se estima un promedio de \$1.250.000.

Página web: se requiere del diseño de una página Web que permita estar en contacto con los clientes de ICE, aliados estratégicos, y que a la vez sirva como medio de publicidad. La página Web deberá permitir la recepción de peticiones, quejas y reclamos (PQR) de los diferentes entes con que se tiene contacto. Se estima un promedio de \$600.000 para el diseño y montaje de la página Web, y por el mantenimiento de la misma se estima un valor anual de un SMMMLV.

Servidor: se requiere de un servidor para la página web y el servicio de correo electrónico corporativo. Se realizaron diferentes cotizaciones, donde ofrecen a las micro-empresas un servicio de IDC (Internet Data Center) mediante el cual se puede alojar en Internet la información vital para la empresa, clientes, proveedores y empleados; con la posibilidad de acceder a ella sin importar el lugar donde se encuentren. Incluye los servicios de MailHosting, que brinda la posibilidad de contar con cuentas de correos con el nombre de la empresa; WebHosting para tener un sitio en la Web donde se pueda mostrar y vender los productos de la empresa; Hosting Base de Datos consistente en espacio para almacenar las bases de datos de forma segura; y Disco Duro Virtual, como su nombre lo indica brinda espacio virtual para almacenar de manera segura la información de la compañía.

Dentro de los beneficios se puede mencionar: posicionamiento del nombre de la empresa al contar con cuentas de correo electrónico con su propio dominio y página web para la divulgación de la misma; disminución del riesgo de obsolescencia tecnológica pues no requiere de servidores adicionales para mantener la información almacenada y toda la información esta guardada de forma segura en un Data Center. Se estima un valor de \$150.000 semestral por este servicio.

Dominio: consultando los requerimientos de dominio .COM.CO en Colombia Hosting, el cotizador de éste porta arroja como resultado un valor anual de \$45.000 más IVA.

Adicionalmente, se verificó hoy 21 de abril de 2011, la disponibilidad de los siguientes dominios www.iceconsultores.com.co y www.consultoresice.com.co, arrojando una respuesta positiva.

Papelería: se requieren elementos de papelería como resma tamaño carta sin membrete, lapiceros, lápices, borradores, resaltadores, cosedoras, carpetas, sobres. En resumen, se estima un gasto de suministro de papelería de \$100.000 por mes.

Equipo de oficina: se requiere de separadores de oficina, ya que la oficina en arrendamiento se encuentra sin esta dotación, 4 escritorios, 5 sillas ergonómicas, 3 sillas de visitantes, 3 teléfonos fijos. Se estima un valor total de \$3.090.000.

Se manejará oficina abierta, que permitan la división de espacios de una manera parcial o total, basados en las características de responsabilidad e información que maneje cada individuo, resolviendo así las necesidades de acústicas y privacidad.

Planes de voz: se requiere de un plan de voz local y nacional para el funcionamiento del negocio, constante comunicación con clientes internos y externos. Se estima plan abierto por valor mensual de \$50.000.

Equipos de comunicación: se requiere un total de 2 dispositivos móviles con planes corporativos para uso de los auxiliares de procesos, ya que son las personas que se encuentran en las diferentes Pymes clientes. Se estima un valor de \$12.000 con IVA para cada uno. Esta erogación se entiende como costo del servicio, dada la funcionalidad que presenta para el negocio.

Seguros: se requiere asegurar el nivel de activos de la compañía, para lo cual se cotizó con asesores de Suramericana, informando un valor aproximado de \$1.550.000 para cada seguro, derivado del nivel de riesgo de los activos de ICE S.A.S por valor de \$11.560.000 aproximadamente.

Tarjetas de presentación: como estrategia de mercadeo, cada uno de los gerentes posee su tarjeta de presentación. Se cotizó con varias litografías, arrojando una cotización favorable la empresa Litocromia Ltda., informando un valor unitario de \$1.500 para la tarjeta en dos colores. En total se requieren inicialmente de 50 tarjetas para cada uno, es decir, un gasto de mercadeo en tarjetas de presentación por valor total de \$225.000

Medios de pago: como política de ICE S.A.S, no se recibe dinero en efectivo, por lo cual se requiere de la apertura de una cuenta corriente a nombre de ICE S.A.S. en Bancolombia. La cuenta corriente se abre con un valor de \$100.000.

A continuación, se resumen los gastos e inversiones en las que se debe incurrir para el funcionamiento del negocio:

Tipo erogación	Concepto	Valor seleccionado	Periodicidad	Cantidad
Gasto	Arrendamiento Oficina	480.000	Mensual	1
Gasto	Dominio	45.000	Anual	1
Gasto	Servidor	150.000	Semestral	1
Gasto	Papelería	100.000	Mensual	1
Gasto	Planes de Voz Telefonía Fija	50.000	Mensual	1
Gasto	Tarjetas de Presentación	1.500	Anual	150
Gasto	Seguros	1.550.000	Anual	2
Gasto	Equipos de comunicación Nokia	12.000	Mensual	2
Costo	Planes Telefonía Movil	70.000	Mensual	2
Inversión	Cuenta corriente	100.000		1
Inversión	Equipos de Computo	1.300.000		5
Inversión	Impresora multifuncional	1.250.000		1
Inversión	Diseño y Montaje Página Web	600.000		1
Inversión	Separadores de Oficina	250.000		4
Inversión	Escritorios	350.000		4
Inversión	Sillas ergonomicas	90.000		5
Inversión	Sillas visitante	45.000		3
Inversión	Telefonos fijos	35.000		3

Ilustración 6. Relación de inversión, costos y gastos

2.5. ESTUDIO FINANCIERO

De acuerdo con los estudios desarrollados en numerales anteriores, se construye el flujo de caja del proyecto y de los accionistas, a fin de determinar su viabilidad financiera a 5 años.

Los supuestos de proyección son los siguientes:

Proyección de demanda: Se tomó como fuente, la información arrojada por el estudio de mercado en un escenario pesimista, es decir, en el evento en que las pymes en el departamento de Antioquia solo adquieran los servicios más demandados según las encuestas realizadas (procesos, financiero y logístico)

Proyección de precios: Se tomó como fuente, la información arrojada por el estudio de mercado, indexando los precios al IPC como aumento anual. Al igual que la demanda estimada, se estimó precios de los servicios más demandados de acuerdo con el cotizador dado en el estudio de mercado, así como los servicios de diagnóstico obligatorio para comenzar a asesorar.

Proyección de costos: Como se mencionó en el estudio organizacional, los costos de la mano de obra representan parte del costo del servicio prestado de consultoría a las Pymes. Otro componente de los costos obedecen a la erogación de dinero para comunicación de los auxiliares de procesos con clientes internos y externos, ya que éstos son quienes hacen el puente entre ICE y la empresa

cliente. En la proyección de los costos para los 5 años, se tuvo en cuenta la proyección del IPC obtenida en el servicio de proyecciones dado en la página Web del Grupo Bancolombia.

Proyección de gastos de administración y ventas: Este rubro lo componen los gastos de mantenimiento de la oficina, servicios de planes de voz fija, seguros, tarjetas de presentación, gastos de representación y de publicidad entre otros. Al igual que la proyección de costos, éste rubro también fue influenciado año tras año en las proyecciones de IPC.

Calendario de inversiones: La inversión se realizará solamente en el año 0, y corresponde a las erogaciones descritas en el estudio técnico, gastos legales por la constitución de la empresa, y por requerimiento de los accionistas, también se incluye en la inversión inicial el valor correspondiente al primer mes de costos del servicio.

	Año 0
Equipos de comunicación Nokia	24.000
Cuenta corriente	100.000
Equipos de Computo	1.300.000
Impresora multifuncional	1.250.000
Diseño y Montaje Página Web	600.000
Separadores de Oficina	250.000
Escritorios	350.000
Sillas ergonomicas	90.000
Sillas visitante	45.000
Telefonos fijos	35.000
Gastos legales	300.000
Inversión Total PPE	4.344.000
Inversión en KTNO	12.282.427
TOTAL REQUERIMIENTO DE INVERSION	16.626.427

Ilustración 7. Calendario de inversiones

Calendario de depreciaciones: En el cuadro siguiente se presenta la depreciación de cada año para ICE. Los equipos de cómputo y comunicación se deprecian a 3 años, mientras que los equipos de oficina se deprecian a 5 años.

Depreciaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra Equipos Cómputo y de Comunicación		453.000	453.000	453.000		
Compra Equipo Oficina		397.000	408.800	408.800	408.800	408.800

Ilustración 8. Calendario de depreciaciones

Proyección de capital de trabajo neto: Se decidió que durante los 5 años proyectados se tuviera 30 días de cartera y de proveedores para la operación,

cuyos rubros se calcularon con la proyección de ingresos dada por el estudio de mercado.

Proyección de gastos financieros: El préstamo corresponde al 70% de los requerimientos de inversión, fue cotizado con el Banco de las Oportunidades en su línea de crédito empresarial, el cual otorga desde 11 a 41 SMMLV a una tasa de 0,091% mensual, y al cual pueden acceder egresados de educación superior de los estratos 1, 2 y 3. Los plazos varían entre 4 y 36 meses. Para la evaluación financiera, se tomó el plazo máximo otorgado por la entidad.

Luego de construir el flujo de caja del proyecto, se hace necesario determinar el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) y el costo mínimo esperado por los accionistas de ICE S.A.S.

Se resalta, que la estructura de capital cambia a partir del año 4 con una participación de terceros de 60% y de socios del 40%.

Componentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Wd	70%	70%	70%	60%	60%
Wk	30%	30%	30%	40%	40%
Kd	10,92%	10,92%	10,92%	10,92%	10,92%
Kk	20%	20%	20%	20%	20%
Tasa impositiva	33%	33%	33%	33%	33%
Costo de Capital	11,12%	11,12%	11,12%	12,39%	12,39%

Ilustración 9. Proyección costo de capital.

A continuación se presenta la proyección del flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista y sus respectivas evaluaciones. Los cálculos detallados se encuentran en el Anexo B. ICESAS_ARIAS_GOMEZ, como archivo de Excel.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	19.620.614	17.301.679	14.690.728	12.231.567	10.419.729
Impuestos	6.055.220	5.429.833	4.708.079	4.036.417	3.438.511
UODI	13.565.394	11.871.847	9.982.648	8.195.150	6.981.219
Depreciaciones	850.000	861.800	861.800	408.800	408.800
Amortizaciones	-	-	-	-	-
FCB	14.415.394	12.733.647	10.844.448	8.603.950	7.390.019
Var KTNO	-2.656.439	152.122	167.792	188.246	214.657
Var AF	-	-	-	-	-
FCL	11.758.955	12.885.769	11.012.240	8.792.196	7.604.675

Ilustración 10. Proyección Flujo de Caja del Proyecto

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	11.758.955	12.885.769	11.012.240	8.792.196	7.604.675
Servicio a la deuda	5.152.602	4.728.782	4.304.961		
FCI	6.606.353	8.156.987	6.707.279	8.792.196	7.604.675
Repartición de dividendos	2.312.223	2.854.945	2.347.548	3.077.269	2.661.636
Excedente o Deficit de caja	4.294.129	5.302.042	4.359.731	5.714.928	4.943.039

Ilustración 11. Proyección Flujo de Caja del Inversionista

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL		\$ 11.758.955	\$ 12.885.769	\$ 11.012.240	\$ 8.792.196	\$ 7.604.675
Inversión inicial	16.633.460					
Costo de capital		11,12%	11,12%	11,12%	12,39%	12,39%
Factor de descuento		111,12%	123,5%	137,2%	154,2%	173,3%
VA	(\$ 16.633.460)	\$ 10.582.072	\$ 10.435.525	\$ 8.025.676	\$ 5.701.331	\$ 4.387.655
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCI con Préstamo	(\$ 11.643.422)	\$ 6.606.353	\$ 8.156.987	\$ 6.707.279	\$ 8.792.196	\$ 7.604.675
VPN PROYECTO	22.498.800					
TIR	46%					
VPN INVERSIONISTA	10.704.186					
TIR	56%					

Ilustración 12. Evaluación Financiera de Proyecto

3. CONCLUSIONES

Al realizar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría a Pymes en los diferentes ámbitos (procesos, administrativa, financiera y logística) en el departamento de Antioquia, se pudo evidenciar que existe una necesidad tangible de consultoría para optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo, pero que para acceder a este tipo de servicios necesitan apalancamiento financiero o subsidio ya que estas empresas no cuentan con músculo financiero suficiente a pesar de que el precio ofrecido por ICE es accesible para el mercado objetivo.

En segundo lugar, para que la consultoría sea exitosa es vital que al consultor se dé pleno empoderamiento, que la organización tome conciencia y empiece a darse una transformación cultural, para que no sea necesario fijar los cambios sino que las soluciones se adopten por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios, donde su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

Para iniciar la consultoría es necesario tener un buen conocimiento de la organización; “no se puede mejorar sobre lo que no se conoce” y para ello se debe realizar un buen diagnóstico en la organización, departamento o área y puesto de trabajo que permitirá construir una estructura estandarizada de procesos y procedimientos que nos dirá cuál es la forma óptima de hacer las cosas y de esta manera empezar a eliminar cuellos de botella, mejorar la comunicación y trabajar en equipo.

Con la investigación del mercado realizada se observa que existe un buen nicho de mercado que demanda nuestro servicio, que el precio y la percepción de la consultoría son variables sensibles que inciden a la hora tomar la decisión y que hacia este punto debemos centrar todas nuestras estrategias comerciales para buscar una buena penetración en el mercado. El reto consiste entonces en buscar un servicio de consultoría que brinde confianza y esté al alcance de las PYMES.

Finalmente, se observa que bajo un escenario pesimista el proyecto es viable financieramente, arrojando un valor presente neto significativamente mayor que cero y una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad dado por los accionistas.

4. RECOMENDACIONES

Es vital para el desarrollo del proyecto hacer alianzas estratégicas con empresas de consultoría de diferente ámbito (Contable, legal, etc.) en cual se establezcan claros objetivos y lineamientos de la consultoría para propiciar un entorno de Ganar-Ganar para brindarle al cliente plena satisfacción, fortalecimiento y crecimiento de su empresa para que esta actúe como una bola de nieve y nos permita acreditarnos en el mercado.

De igual manera es indispensable buscar alianzas estratégicas con el Estado o con Organizaciones no Gubernamentales (ONG), que apoyen y subsidien a las PYMES para que estas puedan acceder a este tipo de servicio. Con estas instituciones se pueden realizar acuerdos multilaterales que permitan capacitaciones y acompañamiento permanente a este tipo de empresas para contribuir al fortalecimiento y desarrollo económico del país.

En cuanto a la diversificación del portafolio de servicios, puede llegar a ser contraproducente, por ende ICE Consultores no puede seguir diversificando su portafolio de servicios y en vez de ello, debe profundizar en las áreas más demandadas por las Pymes en Antioquia: Finanzas, Logística y Mercadeo; ésta última profundizarla en el portafolio de servicios con profesionales que cuentan con el conocimiento y experiencia suficiente para asesorar idóneamente a las PYMES.

Finalmente, en el caso de la intervención de los consultores dentro de la empresa, conviene tener presente que la responsabilidad por el proceso de integración del equipo de trabajo es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. La misión del consultor es concreta, impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

5. BIBLIOGRAFÍA

BERENDS y otros. External designers in product design processes of small manufacturing firms Design Studies. In Press (Jul 2010). doi:10.1016/j.destud.2010.06.001

IBEH, Kevin and KASEM, Laila. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. En: Industrial Marketing Management, In Press, Corrected Proof (Sep 2010). doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.004

ILO - International Labour Organization. Business development services for micro and small enterprises in Thailand - Employment Sector. Working Paper 2. Series Editor. Gerry Finnegan (May 2000).

RAMÍREZ RUIZ, Juan Camilo, Cámara de Comercio de Bogotá. Sociedad por Acciones Simplificada: Nuevo Régimen de Flexibilización Societaria en Colombia. Julio de 2009.

OLSSON, Emilie. Consultancy Services: Marketing Strategies for Intangible Services. (Jan 2008)

RUSTEN, Grete, BRYSON, John and GAMMELSÆTER, Hallgeir. Dislocated versus local business service expertise and knowledge: the acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway. En: Geoforum, Volume 36 Issue 4, p.525 (Jul 2005). doi:10.1016/j.geoforum.2004.10.002

SALCEDO, Jesús. "Indispensable para consultores". SALCEDO, 14 octubre de 2008. En línea: http://www.dinero.com/negocios-online/administracion/estrategia/indispensable-para-consultores_53432.aspx

SHUKLA, Abhishek and DOW, Douglas. Post-entry advancement of international service firms in Australia: A longitudinal approach. En: *Scandinavian Journal of Management*, Volume 26 Issue 3, p.268 (Sep 2010) doi:10.1016/j.scaman.2010.06.004

WOOD, P. Knowledge Intensive Business Services. En: International Encyclopedia of Human Geography (Jan 2009).ISBN:978-0-08-044910-4

ANEXO A. Diseño de encuesta presencial y virtual.

Encuesta sobre servicios de Consultoría	
<p>Empresa</p> <input type="text"/>	
<p>Cargo</p> <input type="text"/>	
<p>Sector económico</p> <input type="text"/>	
<p>Tiempo de la empresa en el mercado</p> <input type="text"/>	
<p>¿Conoce en qué consiste un servicio de consultoría?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> NS/NR</p>	<p>Seleccione el rango en el cual creería usted que una Pymes se encuentra dispuesta a pagar en servicios de Consultoría</p> <p><input type="radio"/> 1.000.000 - 5.000.000</p> <p><input type="radio"/> 5.000.001 - 10.000.000</p> <p><input type="radio"/> 10.000.001 - 20.000.000</p> <p><input type="radio"/> Mayor a 20.000.000</p>
<p>¿Conoce empresas que prestan servicios de consultoría?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> NS/NR</p>	<p>¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría demandado por una Pyme?</p> <p><input type="checkbox"/> Financiero</p> <p><input type="checkbox"/> Procesos</p> <p><input type="checkbox"/> Logísticos</p> <p><input type="checkbox"/> Informáticos</p> <p><input type="checkbox"/> Administrativo</p> <p><input type="checkbox"/> Mercadeo</p>
<p>¿Cuáles?</p> <input type="text"/>	<p>¿Otro? ¿Cuál?</p> <input type="text"/>
<p>¿Ha participado en procesos de consultoría en una empresa?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> NS/NR</p>	<p>¿Cree usted que el nivel de precios juega un papel importante en la decisión de adquirir el servicio?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> NS/NR</p>
<p>¿Cree que un servicio de consultoría le aportaría a la empresa?</p> <p><input type="radio"/> Mucho</p> <p><input type="radio"/> Poco</p> <p><input type="radio"/> Nada</p>	<p>¿Cuál de las siguientes clasificaciones de empresas, cree usted que necesitaría más el servicio de consultoría?</p> <p><input type="checkbox"/> Unipersonal</p> <p><input type="checkbox"/> Microempresas</p> <p><input type="checkbox"/> Pymes</p> <p><input type="checkbox"/> Grandes empresas</p>
<p>De las siguientes opciones, seleccione el mayor miedo a la hora de adquirir un servicio de Consultoría</p> <p><input type="checkbox"/> Reconocimiento de la empresa consultora</p> <p><input type="checkbox"/> Precio de la consultoría</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplimiento de las condiciones</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilidad en el paquete de la Consultoría</p> <p><input type="checkbox"/> No existen miedos</p>	<p>¿Cómo le gustaría pagar un servicio de consultoría?</p> <p><input type="radio"/> Al inicio del servicio</p> <p><input type="radio"/> Al finalizar el servicio</p> <p><input type="radio"/> Diferido a cuotas</p> <p><input type="radio"/> % sobre una variable financiera a mejorar negociada</p>
<p>¿Cómo calificaría usted una erogación de dinero en servicios de consultoría?</p> <p><input type="radio"/> Gasto</p> <p><input type="radio"/> Costo</p> <p><input type="radio"/> Inversión</p>	<p>Si el Estado subsidiara una parte del servicio de Consultoría, ¿lo tomaría?</p> <p><input type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> NS/NR</p>
<p>¿Por qué la califica así?</p> <input type="text"/>	<p>En caso de requerir un servicio de consultoría, ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?</p> <p><input type="radio"/> Con una empresa reconocida en el mercado</p> <p><input type="radio"/> Con una empresa sin reconocimiento en el mercado, pero con una propuesta muy bien estructurada</p> <p><input type="radio"/> Con una empresa sin reconocimiento en el mercado, pero con buena propuesta económica</p> <p><input type="radio"/> Con una Institución Universitaria</p> <p><input type="radio"/> Todas las anteriores</p>
	<p>En caso de recibir subsidio por una entidad X, ¿En qué porcentaje su empresa estaría dispuesta a pagar por un servicio de consultoría?</p> <p><input type="radio"/> 100%</p> <p><input type="radio"/> 99% - 90%</p> <p><input type="radio"/> 89% - 80%</p>
	<p>¿Otro? ¿Cuál?</p> <input type="text"/>

ANEXO B. Evaluación financiera

La evaluación financiera se anexa al trabajo de grado en una hoja de cálculo, en la cual se detallan los resultados de cada uno de los estudios comprendidos en la factibilidad.