

Plan de negocio para la consultoría estratégica

Luisa Fernanda Londoño Gómez

Yesenia Gómez Gómez

Elkin Dario Villegas Villegas



Institución Universitaria de Envigado

Facultad de ciencias empresariales

Contaduría pública

Envigado, Antioquia

2019

Plan de negocio para la consultoría estratégica

Luisa Fernanda Londoño Gómez

Yesenia Gómez Gómez

Elkin Dario Villegas Villegas

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Contadores
Públicos**

Asesor: Raúl David Ruiz Escobar

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de ciencias empresariales

Contaduría pública

Envigado, Antioquia

2019

Contenido

Lista de gráficos.....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de tablas	10
1. Introducción.....	3
2. Justificación.....	4
3. Resumen ejecutivo.....	5
4. Estudio de mercado	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Justificación del estudio de mercado.....	18
4.3. Análisis de mercado	19
a. Análisis sectorial	19
b. Análisis del servicio	20
c. Situación del servicio	21
d. Ventaja Competitiva.....	22
4.4. Estrategias de mercado.....	23
a. Análisis de la demanda.....	23
b. Análisis de la oferta.....	26
c. Estrategia de comunicación.....	33
d. Estrategia de distribución.....	33

e.	Estrategia de relacionamiento	33
f.	Estrategia de servicio preventa, venta y posventa.....	34
g.	Proyección de ventas	34
5.	Estudio técnico	39
5.1.	Estudio administrativo.....	39
a.	Misión.....	41
b.	Visión	41
c.	Objetivos estratégicos	42
5.2.	Estudio legal.....	43
5.3.	Necesidades y requerimientos.....	44
6.	Estudio económico-financiero	48
7.	Conclusiones.....	51
8.	Referencias	52
9.	Anexos.....	56
	Anexo 1: Estructura empresarial Pymes 2018	56
	Anexo 2: Diagnóstico de posibles clientes.....	58
	Anexo 3: Diagnóstico de posibles clientes 2.....	61
	Anexo 4: Diagrama de proceso comercial y servicio al cliente	64
	Anexo 5: Diagrama de administración y finanzas	65
	Anexo 6: Diagrama de proceso de tributación	66

Anexo 7: Estado de resultados y flujo de caja escenario moderado 67

Anexo 8: Estado de resultados y flujo de caja escenario optimista 68

Anexo 9: Canvas 69

Lista de gráficos

Grafico 1 Participación del ingreso operacional por sector 2017	5
Grafico 2 Ingresos operacionales por sector 2016-2017.....	14
Grafico 3 Participación del ingreso operacional por sector 2017	15
Grafico 4 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Bogotá.....	17
Grafico 5 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Medellín.....	17
Grafico 6 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Cali	18
Grafico 7 Escenario de ventas pesimista	36
Grafico 8 Escenario de ventas moderado.....	37
Grafico 9 Escenario de ventas optimista.....	38

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama Proceso de consultoría	11
Figura 2 Organigrama	40
Figura 3 Diagrama de proceso comercial y servicio al cliente	64
Figura 4 Diagrama de proceso de administración y finanzas	65
Figura 5 Diagrama de proceso de tributación	66

Lista de tablas

Tabla 1	6
Tabla 2	21
Tabla 3	22
Tabla 4	24
Tabla 5	25
Tabla 6	25
Tabla 7	27
Tabla 8	28
Tabla 9	29
Tabla 10	30
Tabla 11	31
Tabla 12	32
Tabla 13	35
Tabla 14	36
Tabla 15	37
Tabla 16	38
Tabla 17	42
Tabla 18	44
Tabla 19	45
Tabla 20	45
Tabla 21	46
Tabla 22	47

Tabla 23	48
Tabla 24	48
Tabla 25	49
Tabla 26	50
Tabla 27	56
Tabla 28	58
Tabla 29	61
Tabla 30	67
Tabla 31	67
Tabla 32	68
Tabla 33	68

1. Introducción

Este plan de negocios pretende desarrollar unos lineamientos claros para la puesta en marcha de una empresa de consultoría estratégica, la cual será creada inicialmente por 3 contadores con conocimiento amplio en temas que requieren los procesos de pymes en un contexto local y especialmente enfocado a empresas de tipo industrial donde sus procesos pueden ser fácilmente identificados y mejorados, a través de una metodología de planificación empresarial y de carácter explicativa.

Se diseñará un plan de negocios para la consultoría estratégica a partir de un diagnóstico en modelos de negocio formales e informales del Valle de Aburrá. Éste plan se estructura en 4 partes importantes a saber: resumen ejecutivo, estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero. Cada uno de los estudios realizados permite identificar la viabilidad del presente plan de negocios.

En el resumen ejecutivo, como su nombre lo indica se resume toda la información del plan de negocios. Dentro del estudio de mercado se identifican las fuerzas del mercado para una consultoría estratégica de las empresas del sector industrial en el Valle de Aburrá. En el estudio técnico se estudia el marco legal, la estructura administrativa y los costos del proyecto y en el estudio económico financiero se mide la factibilidad y la rentabilidad del proyecto. Por último, se establecen unas conclusiones de acuerdo a la información recolectada en el plan de negocios.

2. Justificación

Este trabajo es importante porque crea una oportunidad de negocio para un grupo de personas que no requiere una inversión mayor, además pone de manifiesto la gran demanda que tienen las empresas prestadoras de servicios a nivel del Valle de Aburrá en especial el sector de las consultorías.

Es Innovador ya que crea valor agregado a las empresas/clientes que requieren una consultoría integral, esto es, el proyecto presenta una consultoría que ataca directamente los procesos y no las áreas de las empresas, convirtiéndose en un servicio más dinámico.

Es útil porque es fuente de ingresos para los socios y por ende generador de empleo, ya que este tipo de negocios es muy versátil y no necesita grandes recursos físicos; puede servir de ejemplo a otros proyectos futuros.

3. Resumen ejecutivo

Las pymes del sector industrial a nivel del Valle de Aburrá se han preocupado por mejorar el desempeño de cada una de sus áreas organizacionales, pero muy pocas han logrado mejorar sus procesos para que su crecimiento no sea tan estático sino más dinámico. Con este antecedente es que se ha propuesto un plan de negocios para una consultoría estratégica, la cual se enfocará en los procesos empresariales más que en las áreas y ofreciendo diferentes servicios a saber:

- ✓ **Consultoría contable, tributaria y financiera.**
- ✓ **Consultoría en organización, transformación, bienestar labora y gestión del talento humano.**
- ✓ **Consultoría estratégica.**

Para ello se realizó un estudio de campo con dos empresas, se evaluó la viabilidad financiera, también se identificaron los aspectos técnicos y legales para este tipo de empresas, observando que existe una oportunidad de mercado y es allí donde se ganará dinero.

En el siguiente gráfico se evidencia la participación en ingresos operacionales del sector de servicios con respecto a los demás sectores.

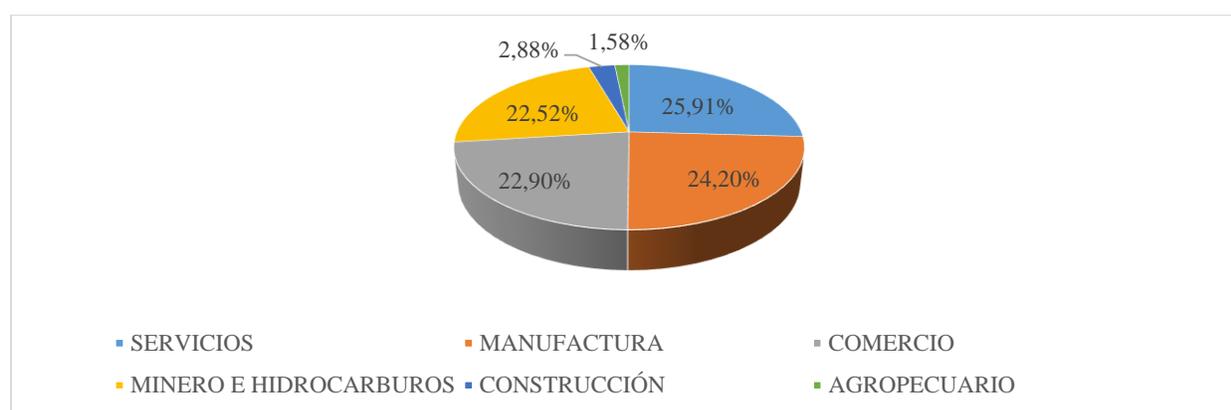


Gráfico 1 Participación del ingreso operacional por sector 2017

Fuente: Superintendencia de Sociedades y MINCIT. Comportamiento de las empresas más grandes del sector real por ingresos operacionales.

La inversión requerida para un tipo de negocio como este es relativamente baja y en este caso la inversión será de \$15,000,000, aportados por 3 socios cada uno aportará de a \$5,000,000, los cuales estiman el costo de oportunidad en un 11% y que, según el flujo de caja presentado en el escenario menos confortable, se recuperarán la inversión en el primer año, además de ganar cada uno un porcentaje del 20% por asesoría realizada, ya que ellos serán directamente los encargados de realizar las asesorías:

Tabla 1

Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$12.511.400	\$15.923.800	\$20.122.785	\$24.804.836	\$29.995.186
Pago de impuestos		0	-\$ 4.253.876	-\$ 5.414.092	-\$ 6.841.747	-\$ 8.433.644
Variación en cartera	0	-\$10.000.000	-\$ 370.000	-\$ 1.279.831	-\$ 1.360.342	-\$ 1.445.058
Capex (inversión)	-\$ 15.000.000					
FLUJO DE CAJA	-\$ 15.000.000	\$ 2.511.400	\$11.299.924	\$13.428.862	\$16.602.747	\$20.116.484
VPN	\$29.127.760					
TIR	55,19%					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el tercer año se estaría recuperando la inversión, con un valor aproximado de \$13.428.862 para ese año.

El equipo para llevar a cabo este proyecto está constituido por 3 socios cada uno con conocimientos en los servicios prestados.

Este proyecto tendrá éxito porque ya se cuenta con dos clientes piloto para empezar actividades, además si bien es cierto que el riesgo del sector es alto porque cualquier persona puede copiar el negocio, el riesgo del sector y del proyecto mismo es bajo.

4. Estudio de mercado

Actualmente, ha evolucionado el entorno empresarial mundial dando gran importancia a la manera cómo se da el acercamiento entre empresa-cliente, posibilitando una mayor integración al interior de cada uno de los actores que intervienen en un negocio; Colombia no es la excepción y ha entrado en esa dinámica de modelos de negocio. El servicio de consultoría a las empresas ha tenido un interesante crecimiento, haciendo de las empresas consultoras una fuente de desarrollo económico en el país.

Hay diferentes tipos de consultoría para todos los niveles sectoriales, ¿Pero estas consultorías logran abarcar todos los procesos que una empresa requiere? En el presente plan de negocios se realizará un estudio que determine la viabilidad de la oportunidad en el mercado.

4.1. Antecedentes

La consultoría es, en esencia, un servicio externo al que recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas. A continuación, una ampliación del concepto, basada en una breve revisión de literatura y citando a otros autores donde aportan que la consultoría es:

“La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio” (Ribeiro, 1998, p.7).

La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.

El 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.

Por su parte, Quijano indica que:

La consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente. (2006, p.49)

El objetivo de la consultoría según afirma Block, es que “la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes:” (Block,1994, p.20).

En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad.

El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

Citando nuevamente a Ribeiro: “la consultoría opera sobre la capacidad de aumentar la efectividad organizacional” (Ribeiro, 1998, p. 51).

El modelo consultor tiene una alta gama de características comunes a su servicio, por eso Garzón formula que los lineamientos generales de la consultoría son los siguientes:

Es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

Es, esencialmente, un servicio consultivo. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que las

experiencias adquiridas en las tareas pasadas puedan tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

No proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor. (Garzón, 2005, p. 141)

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente debido a que cada cliente tendrá unos requerimientos especiales, (Valles,2008, p.27) propone el siguiente modelo de cinco fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría:

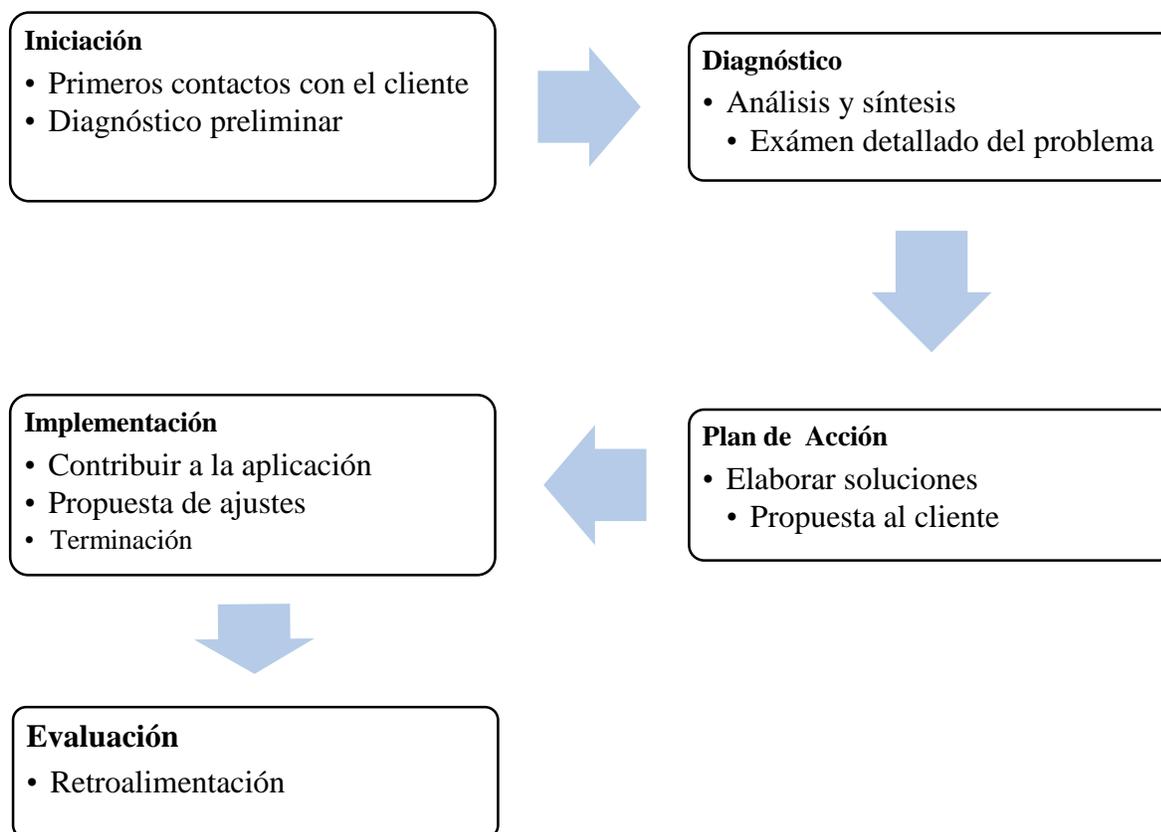


Figura 1. Diagrama Proceso de consultoría

Fuente: Elaboración propia

Para obtener un plan de negocio exitoso, es necesario considerar 4 aspectos básicos como lo son definir la empresa, el producto, el mercado y finanzas; es por eso que las empresas esperan, requieren y obligan a que el conocimiento sea aplicado de forma innovadora, debido a la dinámica del mercado de hoy en día.

Esta innovación es necesaria, la cual propone nuevas y mejores formas de hacer las cosas, llevando a que los procesos internos como (costos, administración, etc.) así como los externos (Clientes, proveedores), sean muy superiores a los actuales.

Para lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, las empresas necesitan diseñar planes estratégicos que impliquen todas las actividades que se puedan ejecutar para lograr esa meta.

Es por eso que las consultorías actuales se dinamizan bajo los siguientes temas:

- Un FODA dinámico, ya que se consideran las fortalezas y oportunidades en los negocios para localizar también las debilidades y las circunstancias que pueden constituir amenazas.
- Un ambiente de control porque toma las variables no ponderadas en un sistema plano y que inciden en los resultados sin haber sido tenidas en cuenta, conformando junto con el sistema contable y los procedimientos de control una estructura para el control interno.
- A nivel de ventas no se puede limitar al intercambio empresa-cliente la estrategia, sino que debe tener una visión estratégica que repercuta en el interés por penetrar posiciones y expandirse en el mercado por lo que la estrategia plaza, precio, promoción y producto (4P) genera una política de, calidad, servicio y valor agregado a las empresas que lo implementan.

La consultoría va de la mano con la mercadotecnia de choque, porque de allí obtiene información del mercado buscando nuevos caminos que promuevan la creatividad y la innovación. (promoción); Ayuda a definir las necesidades logísticas, entendiendo los sitios de asistencia, para ahorrar dinero, logrando un equilibrio en la empresa. (plaza); En responsabilidad social ayudando a aplicar métodos responsables, siguiendo códigos de ética e involucrando a todos los trabajadores para lograr la armonización del entorno; Visualiza la totalidad de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la empresa para acomodar el servicio a las necesidades, dando una visión con más relación hacia el cliente y generando una buena captación del producto o servicio ofrecido; El

costo del servicio va acorde a un entorno empresarial que si bien no tiene mucha capacidad de compra es accesible mirando los futuros beneficios que se puedan obtener (precio).

La consultoría estratégica en el Valle de Aburrá está ubicada dentro de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años, siendo esta una actividad de servicios la que representa más de un 50% del PIB en Colombia, “en efecto, los mismos representaron un 68 por ciento del valor agregado del producto interno bruto (PIB), según lo ha dado a conocer el grupo Pro-Industria, una organización dedicada al estudio de política sectorial en Colombia” (Portafolio, 2017). Además, en las últimas décadas su producción y comercialización ha presentado un gran crecimiento debido, en parte, al desarrollo de tecnologías que han logrado la reducción en costos para las empresas.

Una de las grandes razones por las cuales el sector servicios ha venido teniendo gran acogida en el país y ha logrado impulsar cada vez más la apertura de empresas dedicadas a este trabajo, es que hoy este propósito está alineado con él. Actualmente el país está viviendo un proceso de desindustrialización que ha generado que los servicios se ubiquen en el primer lugar. Esto refleja una importante oportunidad en el sector y una tendencia creciente, donde el país apuesta por un área de negocios poco explorada en el pasado.

Además, el constante apalancamiento de esta industria atraerá nuevos inversionistas y oportunidades de negocio que beneficiarán en el futuro a empresas dedicadas a la prestación de servicios que apoyen este segmento.

El gráfico 2 muestra los ingresos operacionales por sector, haciendo un comparativo entre los años 2016 y 2017:

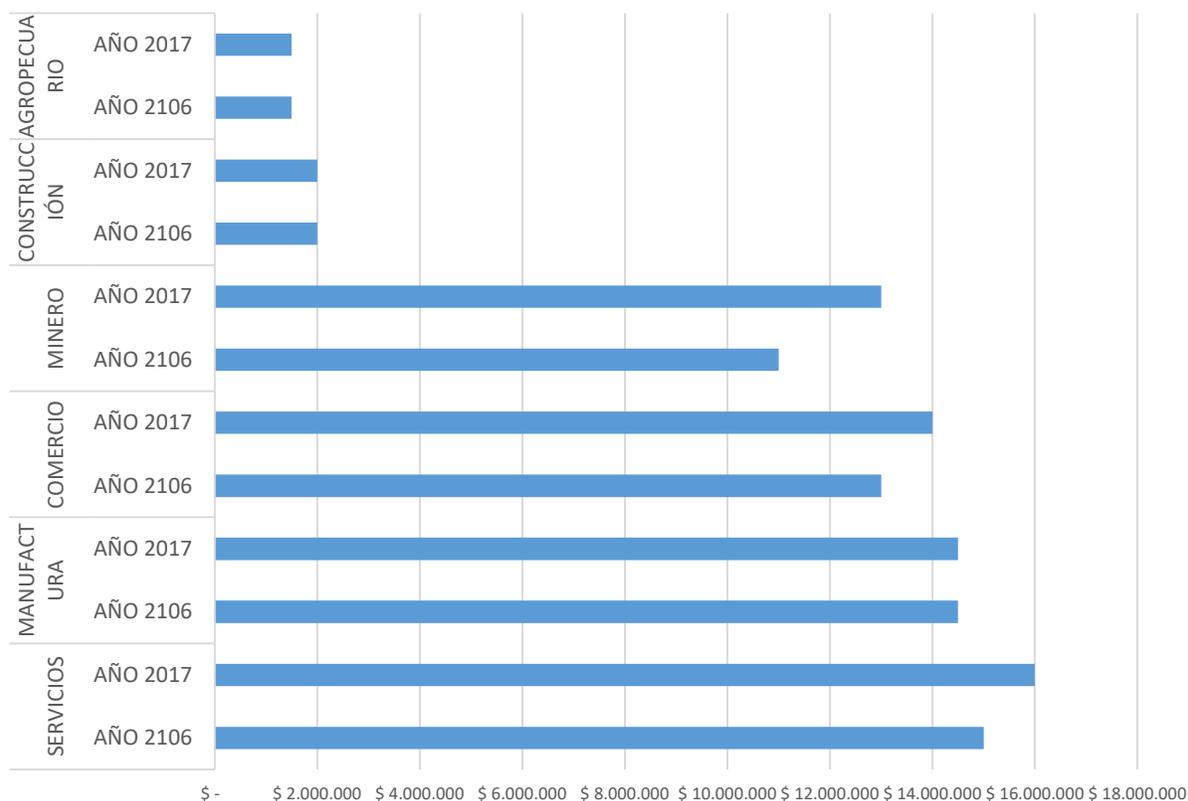


Grafico 2 Ingresos operacionales por sector 2016-2017

Fuente: Superintendencia de Sociedades y MINCIT. Información de Estados Financieros a corte Dic 31 de 2017. Análisis de las 1,000 empresas más grandes del sector real. Bogotá 2018.

En el año 2017 el sector servicios ocupó el primer lugar en ingresos operacionales con un 25,91%”, lo que demuestra que no solo es un sector que crece, sino que es un negocio rentable y con ingresos importantes, que ayudan al crecimiento de la economía nacional y que hacen aún más atractivo este segmento, como lo muestra el gráfico 3:

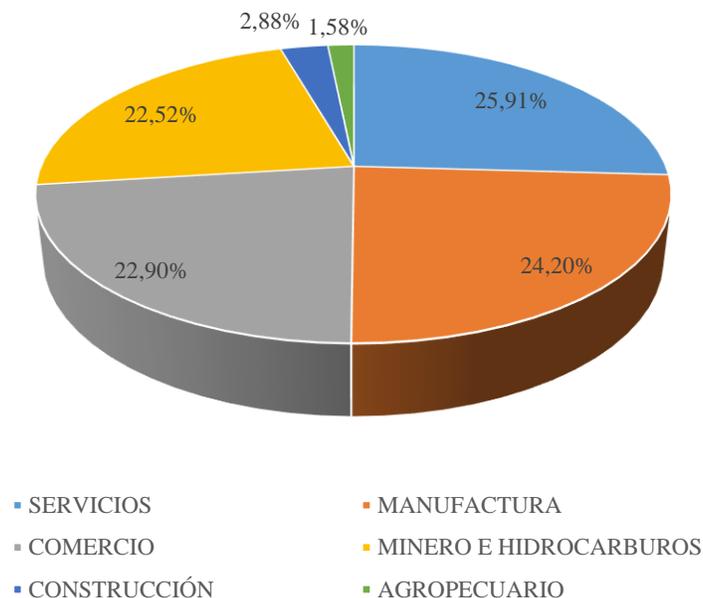


Gráfico 3 Participación del ingreso operacional por sector 2017

Fuente: Superintendencia de Sociedades y MINCIT. Comportamiento de las empresas más grandes del sector real por ingresos operacionales.

Además de las excelentes cifras presentadas por el sector servicios en los últimos años, es importante anotar que el gobierno tiene como meta en los próximos años que este sector crezca aún más y logre consolidarse como de talla mundial.

Según el listado de las 5.000 empresas más grandes de Colombia podría considerarse que las consultorías estratégicas están inscritas bajo la categoría “Asesoría”, que representan el 1.9% dentro del total de las 5.000 empresas y pesan el 12% del total de compañías inscritas bajo la categoría servicios.

En si la consultoría estratégica para empresas y en especial para PYMES no cuenta aún en el país con un estudio formal que resuma su alcance, crecimiento y penetración en el mercado de los servicios. Por el momento se sabe que el país cuenta con una oferta amplia de consultores en

todos los ámbitos: gubernamentales, formales, de carácter privado y no formales; éstos últimos buscan asesorar a la pequeña y mediana industria con un costo inferior.

Sin embargo, también se cuenta hoy con asesorías gratuitas, las cuales han sido fomentadas por el gobierno y entidades educativas debido a la toma de conciencia sobre la importancia de estas compañías y el peso que tiene en Colombia.

Pero, podría clasificarse el peso de las entidades de prestación de servicios de consultoría para PYMES y microempresas según la utilización que éstas mismas le han dado en las 3 principales ciudades de Colombia, como vemos a continuación:

Para el año 2013, En la ciudad de Bogotá, el 35% de la participación sectorial correspondía a la consultoría privada, siendo este el porcentaje más alto de las consultorías prestadas en dicha ciudad (gráfico 4).; así mismo en la ciudad de Medellín se encontró una alta participación de las mismas con un 24% (gráfico 5); en Cali los porcentajes por tipos de empresas consultoras es un poco más homogéneo, siendo los gremios y asociaciones los más elevados con un 26% (gráfico 6).

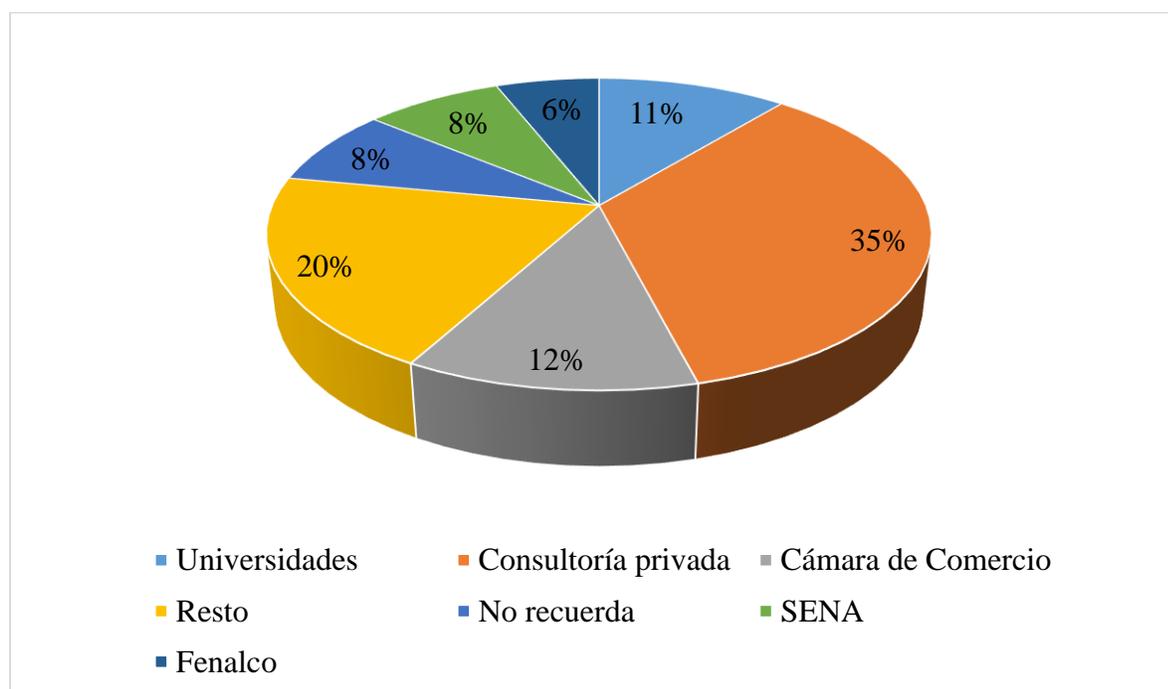


Grafico 4 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Bogotá

Fuente: Rodríguez, A. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes. Internacional. Colombia septiembre 2013.

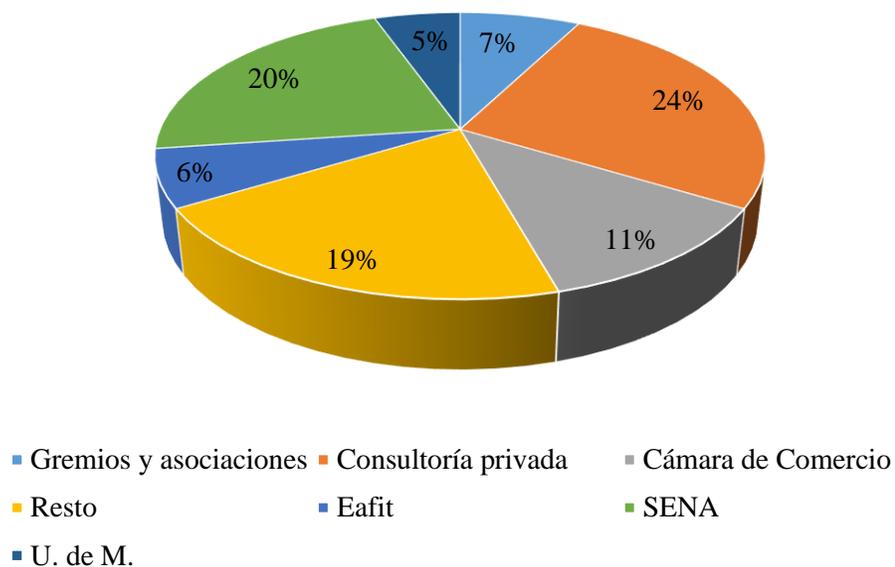


Grafico 5 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Medellín

Fuente: Rodríguez, A. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes. Internacional. Colombia septiembre 2013.

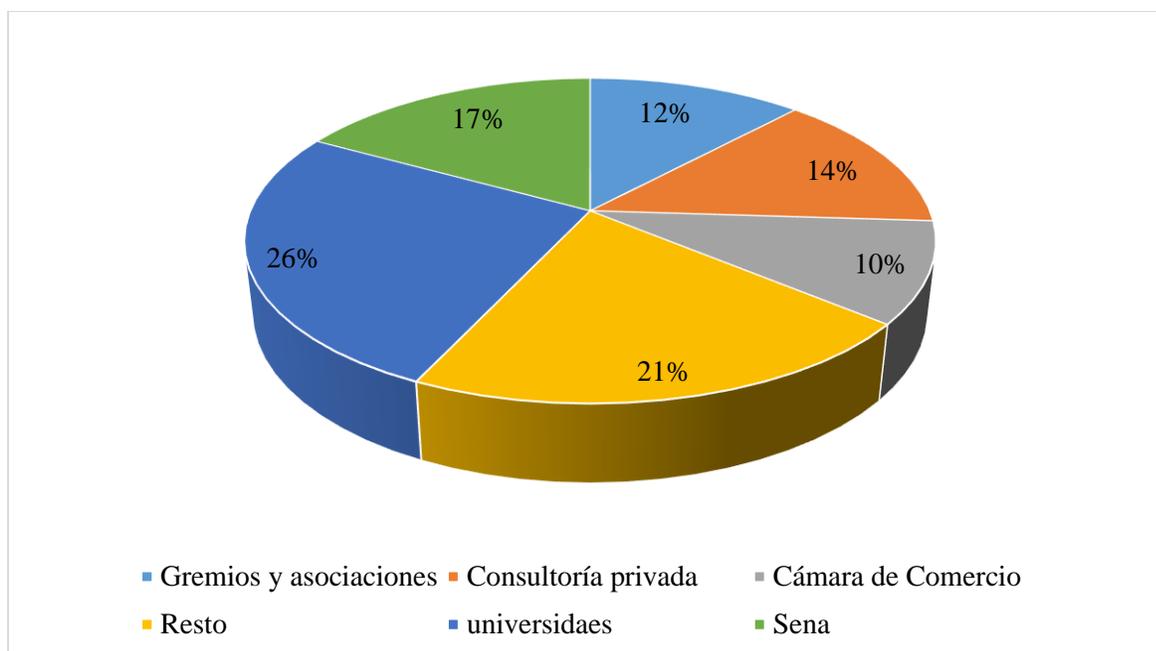


Gráfico 6 Participación sectorial de la consultoría en la ciudad de Cali

Fuente: Rodríguez, A. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes. Internacional. Colombia septiembre 2013.

En especial, en Medellín, se evidencia la necesidad de capacitación y asesoría con mayor frecuencia a través de la consultoría privada y particular ya que se tiene la oportunidad para entrar al mercado y ser la preferida por los empresarios, debido a su modalidad personalizada y privada.

4.2. Justificación del estudio de mercado

Las empresas cada vez buscan ser más competitivas en el mercado, para ello se basan en diferentes estrategias, la mejora en los procesos, certificaciones, ser asesorados financieramente, entre otros. Por tal motivo, buscamos una solución a dicha necesidad y nació esta oportunidad de negocio, la cual brindará a las Pymes del Valle de Aburrá, tácticas integrales para hacer más eficiente y eficaz sus procesos y procedimientos, además poder retribuir los cambios en el

crecimiento y competitividad proyectada a los clientes internos y externos de la empresa, en bienestar.

Para atacar las necesidades del cliente en el plan de negocios se desarrolla un estudio de mercadeo analizando posibles clientes actuales y clientes potenciales donde se debe llegar a un nicho objetivo de mercado donde se ha encontrado necesidades reales, además los competidores que ya están posicionados en el mercado y de los cuales se hace un benchmarking para conocer sus puntos altos y bajos.

4.3. Análisis de mercado

a. Análisis sectorial

El presente análisis sectorial es de gran importancia para el proyecto, porque permitirá obtener información para identificar el mercado potencial, analizar la competencia, identificar oportunidades de negocio, así mismo minimiza el riesgo de fracaso de este plan de negocios y será de gran apoyo para diseñar estrategias de rentabilidad en la empresa consultora sin olvidar el impacto social que se genera en el proceso de consultoría al empresario.

Dentro de la oferta diversificada de empresas en Colombia, encontramos que en Medellín el 24% es de empresas de consultoría privada. Según la revista Dinero la consultoría empresarial representa para las empresas el acceso a mejores prácticas en sus procesos, “la consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuesta de valor” (Dinero, 2014, p 2). Temas relacionados con la reducción de costos, mejorar la eficiencia operacional, reducir riesgos e incrementar el crecimiento empresarial son temas sensibles y relacionados de manera directa con la propuesta de valor que se ofrece.

Actualmente las empresas de consultoría “buscan en sus potenciales clientes el desarrollo de cuestionamientos sobre las capacidades de las mismas, estos demandan profesionales experimentados que no sólo realicen un trabajo descriptivo de las oportunidades disponibles, sino la recomendación de estrategias de acción” (Dinero, 2014, p 6).

b. Análisis del servicio

El servicio de consultoría estratégica es de consumo directo y según el listado de la canasta básica de bienes que publica El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); Se clasifica como un bien normal. Éste se basa principalmente en organizar hábilmente los procesos que intervienen en el desarrollo del objeto social de cada empresa. Inicialmente la aplicación del servicio se proyectará en 36 consultorías como mínimo anuales, en las empresas del sector industrial del Valle de Aburrá.

Este servicio genera valor a las empresas mediante la optimización de procesos alineados al direccionamiento estratégico, la generación de confianza y credibilidad al comparar los resultados de los procesos antes y después de la implementación de las recomendaciones que se den, acompañando continuamente durante la implementación de las recomendaciones hasta la generación del valor agregado, dinamizando procesos de negocio basados en las mejores prácticas de las empresas actuales, con precios ajustados al mercado y justos teniendo en cuenta alcance y el tiempo que se estime necesario para desarrollar el proyecto y con un equipo de profesionales para brindar el apoyo necesario para la transformación y mejora de los procesos de las empresas cliente.

Tabla 2.**Fortalezas y debilidades con respecto a la competencia**

Fortalezas	Valoración	Debilidades	Valoración
Conocimiento técnico por parte de los socios en los productos ofrecidos.	25%	Poco reconocimiento por ser empresa nueva en el mercado.	30%
Creación de la empresa sin endeudamiento financiero.	25%	No poseer inicialmente suficientes bases de datos.	5%
Alianzas estratégicas en temas como RRHH y coaching para cubrir productos complementarios.	25%	No se cuente con el capital de trabajo suficiente para el desarrollo de los primeros contratos empresariales.	35%
Proyección y estrategias de crecimiento empresarial.	25%	Poca creatividad para el desarrollo de la imagen corporativa y el manejo de las TICs	30%

Fuente: Elaboración propia

c. Situación del servicio

Dentro de nuestro gran servicio de consultoría estratégica se desglosan 3 sub servicios, con los cuales se busca alcanzar las diferentes expectativas y necesidades puntuales de cada cliente:

Tabla 3
Servicios a ofrecer

Servicio	Sub servicio	Objetivo de la consultoría
		Proporciona al cliente tener una contabilidad organizada, una información contable a tiempo y que se puedan tomar decisiones de crecimiento y proyección a corto y largo plazo
Consultoría contable, tributaria y financiera		
Consultoría estratégica de los procesos de negocio	Consultoría en organización, transformación, bienestar laboral y gestión del talento humano	Ofrece organización, eficiencia, eficacia y crecimiento en los procesos de cada compañía. Aspira transformar pensamientos a través de campañas de liderazgo y llevar cada persona integrante de la compañía interna y/o externa a generar transformación y crecimiento, al igual que apoyar a la empresa cliente en el conocimiento de la normatividad laboral para no incurrir en errores.

Fuente: Elaboración propia

d. Ventaja Competitiva

- ✓ Servicio de la consultoría estratégica: para brindar un excelente apoyo a las empresas que quieran empezar un proceso de mejora y llegar al nivel que cada una se ha puesto como objetivo.

- ✓ Innovación tecnológica: Se adapta uno de los 5 componentes del software SugarCRM¹ el cual es un sistema para la administración de la relación con los clientes y que es gratuito.
- ✓ Relación con los clientes: la cual será transparente y organizada, se entregarán informes de calidad y desarrollo del servicio, cada compañía será tan importante para nosotros como lo es para cada dueño, de esta ventaja, provienen nuestras ventas, queremos tener tan buena relación para llegar a ser la primera opción para el mejoramiento de sus procesos.

4.4.Estrategias de mercado

a. Análisis de la demanda

El mercado objetivo del plan de negocios será un porcentaje razonable, considerado en las planeaciones anuales de mercadeo y ventas de las Pymes del sector del Valle de Aburrá. Las cuales según un estudio realizado por la Alcaldía de Medellín para el año 2017, son 18.625 empresas en el Valle de Aburrá, el 65.6% ubicadas en Medellín y el resto en las demás ciudades. Los sectores que abarcaremos serán el secundario, el cual según un ensayo sobre economía regional desarrollado por el Banco de la República abarca el 26,3%, y terciario un 55,2% del total de las empresas a nivel del Valle de Aburrá.

Las Pymes que, según la estructura empresarial publicada por la Biblioteca de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, revela lo siguiente:

¹ SugarCRM le permite a las empresas crear una relación extraordinaria con cada cliente usando la solución de gestión de relación con el cliente más potente, adaptable y asequible del mercado.

Tabla 4
Estructura empresarial del sector industrial en el Valle de Aburrá

Sectores	Medellín	Norte del Valle de Aburrá	Otros
	Total Pymes	Total Pymes	Total Pymes
Industrias manufactureras	1.545	145	23
Total general de todos los sectores	12.748	460	181

Fuente: Biblioteca de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018.

Si tomamos como referencia los totales generales de la tabla anterior (Resumen Anexo 1), siendo aproximadamente 13.389 las Pymes en el Valle de Aburrá, se proyecta abarcar y presentar propuesta de servicios por lo menos a 10 empresas mensuales.

Los segmentos abarcados serán inicialmente en las empresas industriales de sectores específicos del Valle de Aburrá, no serán exportadoras y éstas a su vez se segmentarán estratégicamente por la necesidad de mejora.

Tenemos dos clientes potenciales validados, los cuales tienen el siguiente perfil:

Tabla 5
Cliente potencial Precisión Contable S.A.S.

Tabla de clientes de empresas	
Nombre de la empresa	Precisión contable S.A.S.
Necesidades a satisfacer	Consultoría en organización, transformación, bienestar laboral y gestión del talento humano
Actividad económica	7490
Número estimado	Se prestará una asesoría mensual de aproximadamente \$1.000.000, inicialmente durante un año.
Localización	La Estrella

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6
Cliente potencial Geo Informatic Solution S.A.S

Tabla de clientes de empresas	
Nombre de la empresa	Geo Informatic Solution S.A.S.
Necesidades a satisfacer	Consultoría estratégica de los procesos de negocio
Actividad económica	5820
Número estimado	Se prestará una asesoría semestral de aproximadamente \$1.600.000, inicialmente durante un año.
Localización	Sabaneta

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes tendrán a su disposición nuestros servicios debido a que se les brindará calidad técnica donde se presentarán diferentes profesionales y especialistas en los temas desarrollados con el cliente según el servicio a prestar. Nos identificaremos por tener una alta eficiencia administrativa, ya que se ofrecerán servicios previamente planeados y organizados, no solo en la parte operativa, sino también en la parte administrativa, dado el caso no se pueda ejecutar el servicio por medio de alguno de los socios, se cuenta con varios contactos de profesionales que apoyarán los servicios y serán especializados para cada tema; por lo tanto, se prestará dicho valor agregado. Se darán precios correspondientes a la diferencia de necesidades entre empresas siendo el valor mínimo de la consultoría contable, tributaria y financiera de \$1.000.000, para el servicio de consultoría en organización, transformación, bienestar laboral y gestión del talento humano, un valor mínimo de \$1.600.000 y para la consultoría estratégica de los procesos de negocio, un valor mínimo de \$2.400.000.

b. Análisis de la oferta

Realizando el estudio de mercado de las empresas que ofrecen servicios de consultoría integral o afines a nivel del valle de Aburrá, se encontró que la mayoría de estas tienen una mediana relación con nuestro plan de negocio en donde el objetivo de cada empresa es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles un servicio con personal especializado, pero notamos muy poca información en el momento de referirse a la calidad y la garantía del servicio ya que no cuentan con un sistema que califique el servicio prestado a sus clientes en donde es de vital importancia conocer el criterio de nuestros clientes acerca del servicio que recibió.

A continuación, se presenta un resumen de dicho estudio:

Tabla 7
Resumen estudio posibles competidores Hector Tamayo

Nombre de la empresa	Hector Tamayo
Producto/servicio	Descripción
Alcance	Digitación de contabilidad, elaboración y análisis de estados financieros para fines tributarios, declaraciones de impuestos.
Nivel tecnológico	Estándar
Calidad	Información no disponible
Garantía	Se garantiza cumplimiento y entregas mensuales de información financiera antes de los vencimientos de las obligaciones con la DIAN
Servicio	Digitación de contabilidad, elaboración y análisis de estados financieros para fines tributarios, declaraciones de impuestos.
Promoción	Descripción
Publicidad	Voz a voz
RRPP- Talento Humano	2 Contadores públicos y 3 auxiliares contables
Venta	Visita al cliente
Promoción en servicios	Por medio del voz a voz entre referidos se hace la visita explicando el servicio prestado
Política de marcas	Soluciones integrales HT
Plaza	Descripción
Ubicación	Carrera 66 #49-06 - Medellín
Precio	Descripción
Posición de precios	800.000
Condiciones de pago	Mensual

Tabla 8
Resumen estudio posibles competidores Juan Camilo Medina Ramirez

Juan Camilo Medina Ramirez	
Nombre de la empresa	 CAMILO MEDINA <small>Asesorías Contables y Tributarias</small>
	<i>para crecer con Usted</i>
Producto/servicio	Descripción
Alcance	Digitación de datos contables, asesorías en la creación de empresas, respuestas a requerimientos DIAN, registro en cámara de comercio
Nivel tecnológico	Estándar
Calidad	Información no disponible
Garantía	Garantiza una información sin sesgo y el cumplimiento de la entrega y realización de impuestos en la fecha asignada por la entidad a la que corresponda cada impuesto.
Servicio	✓ Elaboración declaraciones de impuestos, tales como: Renta, IVA, Retenciones en la Fuente, Retenciones de ICA, Entre otros
	✓ Certificados de ingresos
	✓ Informes a entidades de control
	✓ Asesorías tributarias
	✓ Medios magnéticos
	✓ Pago de seguridad social
Promoción	Descripción
Publicidad	Voz a voz
RRPP- Talento Humano	La empresa cuenta con personal capacitado para la elaboración y asesoramiento de cada servicio que se presta
Venta	Visita al cliente
Plaza	Descripción
Ubicación	Cr 52 D 75 AA Sur 250 - Itagüí
Precio	Descripción
Posición de precios	400.000 a 1.000.000
Condiciones de pago	Cuando se termina de prestar el servicio o en la entrega de cada informe.

Tabla 9
Resumen estudio posibles competidores Armucol Internacional S.A.S.

Nombre de la empresa	Armucol International SAS
	
Producto/servicio	Descripción
Alcance	Consultoría de comercio exterior
Nivel tecnológico	Estándar
Calidad	Información no disponible
Garantía	Se garantiza el cumplimiento de las cotizaciones enviadas desde el inicio
Servicio	Agenciamiento aduanero, cambiario, flete internacional, transporte terrestre y almacenamiento
Promoción	Descripción
Publicidad	Participación en ferias nacionales e internacionales, pagina web, redes sociales
RRPP- Talento Humano	Contamos con personas profesionales, especializados y con maestría para el manejo y funcionamiento de la empresa.
Venta	Visita al cliente analizando su necesidad y se envía la cotización y una vez aprobado se procede a firmar contrato de compra venta
Promoción en servicios	A través de llamadas, correos electrónicos, video-conferencias, participación en ferias y visitas
Plaza	Descripción
Ubicación	CR 27 N 36 SUR 159 ENVIGADO
Precio	Descripción
Posición de precios	Precio acorde a la competencia
Descuentos	Por volumen de manejo de carga
Condiciones de pago	Agenciamiento aduanero (inmediato) transporte internacional 15 días, transporte terrestre y de almacenamiento 30 días
Financiación	Recursos propios

Tabla 10
Resumen estudio posibles competidores Michelle Arguelles Baron

Nombre de la empresa		MICHELLE ARGUELLES BARON
Producto/servicio		Descripción
Alcance	Asesoría contable y financiera	
Nivel tecnológico	Estándar	
Calidad	Información no disponible	
Garantía	Responsabilidad en la entrega de información y presentación de informes contables, respetando el monto acordado	
Servicio	Asesoría contable bajo NIIF, asesoría financiera, servicio de auditoria.	
Promoción		Descripción
Publicidad	Voz a voz	
RRPP- Talento Humano	Personal profesional en el área contable y con especialización en Niif	
Venta	Se visita a los clientes los cuales dependiendo de sus requerimientos, se envía una propuesta económica.	
Plaza		Descripción
Ubicación	Villas del Mediterráneo	
Precio		Descripción
Posición de precios	Entre 800.000 a 1.700.000	
Condiciones de pago	Mes vencido	

Tabla 11
Resumen estudio posibles competidores Su Gerencia Consultores

Nombre de la empresa	SU GERENCIA CONSULTORES
Producto/servicio	Descripción
Alcance	Somos expertos en prestar servicio de valoración de empresas e intervenciones en estrategia y finanzas para todo tipo de compañía, potenciamos las habilidades de tu equipo de trabajo de forma practica y sencilla y ayudamos a llevar tu tecnología al siguiente nivel a partir de la innovación
Nivel tecnológico	Se requiere bastante (diferentes software y conocimientos aplicados de diferentes áreas, economía, finanzas, entre otras)
Calidad	Información no disponible
Garantía	<p>Se cumplen los objetivos trazados a cabalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Valoramos su Empresa ü Desarrollamos Planes para Potenciar la Caja y el Valor de su Empresa ü Analizamos la Salud Financiera de su Empresa ü Disminuimos el Riesgo de Perdida en sus Nuevas Inversiones
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ü Evaluamos el Potencial Financiero de su Proyecto ü Creamos Modelos Financieros a la Medida ü Acompañamientos y Diagnósticos Financieros ü En Litigios, Analizamos los Impactos Financieros en Conflicto
Promoción	Descripción
Publicidad	Internet: Google, Redes Sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, WhatsApp)
RRPP- Talento Humano	Tenemos un equipo ampliamente capacitado para prestar un servicio altamente especializado y personalizado y con soluciones a la medida de cada uno de nuestros clientes que cuenta con diversas certificaciones, entre ellas la del Registro Abierto de Avaluadores
Venta	Directa o por internet dependiendo de los servicios
Promoción en servicios	Se promocionan los servicios por redes sociales y a través del voz a voz
Política de marcas	Establecida y asociada a los servicios que se prestan. La marca está registrada
Plaza	Descripción
Ubicación	Carrera 42 N° 3 Sur 81, Torre 1, Piso 15. Edificio Milla de Oro - Medellín
Precio	Descripción
Posición de precios	Depende de los servicios que requiera cada cliente. Por ser soluciones a la medida, el precio varía de cliente a cliente.
Descuentos	Por pronto pago, por la compra de varios servicios.
Condiciones de pago	Depende de cada negociación con cada uno de los clientes

Tabla 12
Resumen estudio posibles competidores DNI S.A.S.

Nombre de la empresa	DNI S.A.S
Producto/servicio	Descripción
Alcance	Asesoría contable, tributaria y jurídica
	Equipo de cómputo Windows 10 procesador core i5 o superior, Ram 4 gb o superior.
Nivel tecnológico	Servidor y escritorio remoto Software contable licenciado de Ilimitada Paquete de office licenciado
Calidad	Información no disponible
Garantía	Según compromisos, se revisa entregables y se realiza servicio posventa.
Servicio	Asesorías
Promoción	Descripción
Publicidad	Referidos
RRPP- Talento Humano	Equipo de trabajo de 19 personas
Venta	Directa
Política de marcas	Protección de derechos de autor en el software y en los desarrollos de trabajo
Plaza	Descripción
Ubicación	CARRERA 35 A 15 B 35 OF 801 Medellín
Emplazamiento	Si – Montería
Precio	Descripción
Posición de precios	Desde 1 SMLV hasta 12 SMLV
Descuentos	Según negociaciones, no hay pronto pago
Condiciones de pago	Mes vencido

c. Estrategia de comunicación

Nuestra principal estrategia de comunicación con el cliente será personalizada, por lo tanto, se programarán visitas por zonas. También se crearán redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram y Whatsapp para dar a conocer la empresa y poder ir construyendo las bases de datos. Se crearán campañas de Mailing reforzando la imagen corporativa, estos serán utilizados para dar a conocer a nuestros clientes y potenciales clientes la actualidad, la normatividad, entre otros.

d. Estrategia de distribución

Nuestro canal de distribución será directo, ya que se visitarán las empresas, dando una ventaja competitiva, por la cercanía con los gerentes de las empresas. El método de venta será de forma verbal y/o escrita mediante una cuanta de cobro o factura de venta.

De acuerdo a los canales de comercialización que va a utilizar el plan de negocios, estos serán de venta directa, redes sociales, llamadas telefónicas y un voz a voz de acuerdo a nuestro plan de precios. Por lo cual no se van a tener comercializadores intermediarios como minoristas y mayoristas debido a estos nuestros canales no tienen una política de negociación definida.

e. Estrategia de relacionamiento

La relación con nuestros clientes es de vital importancia al igual que la satisfacción de los mismos, por este motivo brindaremos servicios de consultoría de una manera integrada, personalizada, eficiente, con calidad y con personal calificado de tal forma de que el cliente se sienta en un ambiente cálido, agradable y tranquilo, por medio de un registro de todos los contactos por varios canales a saber: presencial, telefónico o web como lo demandan nuestros clientes, manteniendo una base de datos donde se avisará a nuestros clientes la entrada de nuevos servicios.

f. Estrategia de servicio preventa, venta y posventa

Se manejará 3 tipos de paquetes según la necesidad de nuestros clientes, podrán elegir un paquete básico, estándar y Premium. El precio oscilará entre un salario mínimo a tres salarios mínimos mensuales legales vigentes (S.M.M.L.V).

El precio de nuestros servicios está basado en el análisis del estudio de mercado, los costos en lo que se incurren, los precios que maneja la oferta y los precios que están dispuestos a pagar los clientes.

Nuestro segmento será inicialmente las empresas del sector industrial con características de las Pymes ubicadas en el valle de Aburrá ya que manejaremos diferentes precios según la capacidad de pago de nuestros clientes.

Nuestro enfoque estará más fijado en la calidad del servicio prestado y en la satisfacción de los clientes.

Para que la empresa mejore en sus indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, estaremos realizando encuestas virtuales periódicas a nuestros clientes, sobre la calidad de los servicios y la gestión administrativa.

g. Proyección de ventas

Para generar un presupuesto de ventas, tenemos en cuenta varios factores como: el valor promedio de venta de servicios similares por empresas competidores del sector, así como datos históricos con respecto a la inflación, el IPC con datos suministrados por el Banco de la República hasta el año 2020; para el siguiente año (2021) se hace uso de la técnica de análisis numérico mínimo cuadrado perfecto (el cual según el teorema de Gauss-Markov carece de sesgo y el muestreo de datos no tiene que ajustarse) y la cantidad promedio de consultorías que se harían para un año, de acuerdo a entrevista generada a los competidores.

Tabla 13
Proyecciones estimadas PIB e IPC

X	Año	Crecimiento PIB-real	Inflación (IPC)
1	2019	3,2	3,4
2	2020	3,4	3,2
3	2021	3,30	3,74

Fuente: (Banco de la República, 2019)

De donde tenemos una función $Z = (B + (B * A))$, siendo:

Z: Inflación a estimar en el período 2021.

A: Mínimo de períodos a estimar

$$B: 2 * \sum(x * pib) - \frac{\sum x * \sum pib}{2 * \sum x * x} - \sum(x) * (2 * \sum x) - (\sum x)$$

Nota: en el caso del IPC se cambia la variable PIB por IPC en la fórmula anterior.

A continuación, se muestra 3 posibles escenarios para el desarrollo del plan de negocios (pesimista, moderado y optimista), para las variables de cantidad a vender, precio de venta que sigue siendo igual, para un total de ingresos por año y su respectivo crecimiento anual, teniendo en cuenta la inflación antes mencionada.

Se proyectaron los siguientes escenarios para las ventas a 5 años:

Tabla 14
Escenario de ventas pesimista

Consultorías						
Pesimista						
Año	CTF (Número)	CTF (Ventas)	CEPN (Número)	CEPN (Ventas)	CCTF (Número)	CCTF (Ventas)
1	12	\$ 12.000.000	12	\$ 28.800.000	12	\$ 19.200.000
2	12	\$ 12.444.000	12	\$ 29.865.600	12	\$ 19.910.400
3	13	\$ 13.979.797	13	\$ 33.551.513	13	\$ 22.367.675
4	14	\$ 15.612.207	14	\$ 37.469.297	14	\$ 24.979.531
5	15	\$ 17.346.277	15	\$ 41.631.066	15	\$ 27.754.044
Total	66	\$ 71.382.281	66	\$ 171.317.475	66	\$ 114.211.650

Fuente: Elaboración Propia

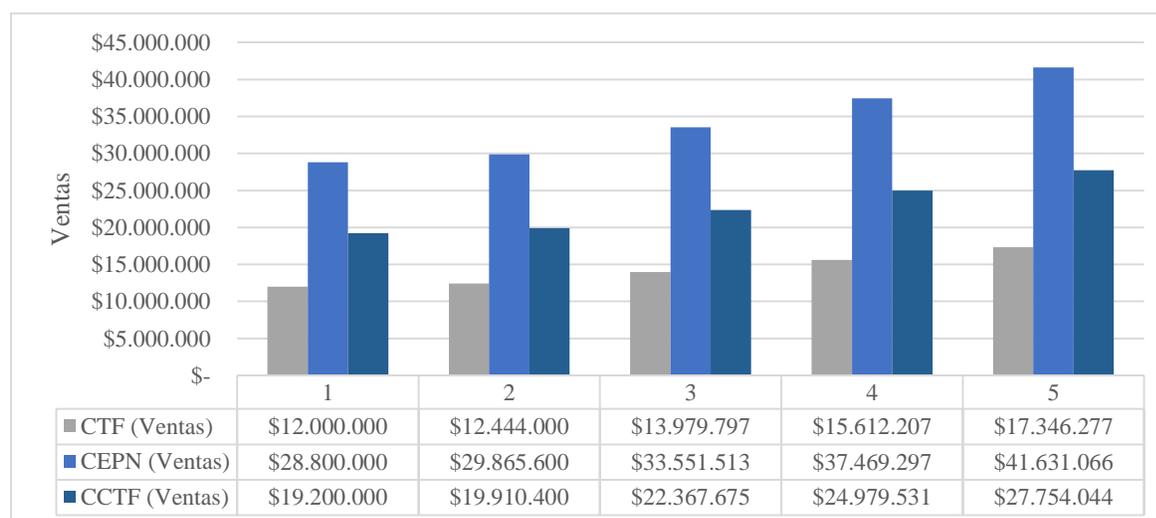


Grafico 7 Escenario de ventas pesimista

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Escenario de ventas moderado

Consultorías						
Moderado						
AÑO	CTF (Número)	CTF (Ventas)	CEPN (Número)	CEPN (Ventas)	CCTF (Número)	CCTF (Ventas)
1	12	\$ 12.000.000	12	\$ 28.800.000	12	\$ 19.200.000
2	14	\$ 14.518.000	14	\$ 34.843.200	14	\$ 23.228.800
3	16	\$ 17.205.904	16	\$ 41.294.170	16	\$ 27.529.446
4	18	\$ 20.072.838	18	\$ 48.174.811	18	\$ 32.116.540
5	20	\$ 23.128.370	20	\$ 55.508.087	20	\$ 37.005.392
Total		\$ 86.925.111		\$ 208.620.268		\$ 139.080.178

Fuente: Elaboración Propia

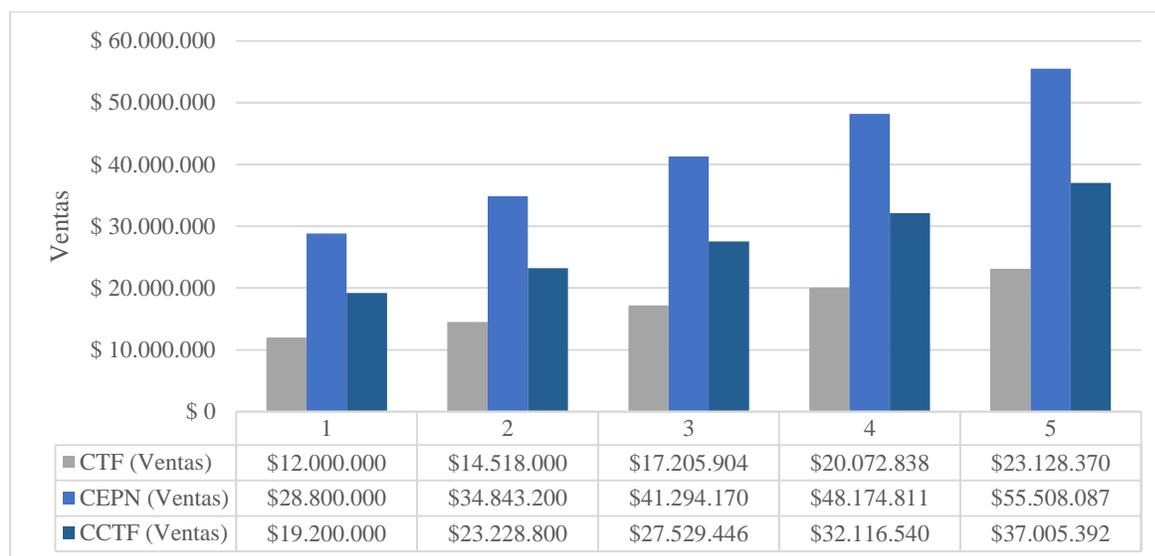


Grafico 8 Escenario de ventas moderado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Escenario de ventas optimista

Consultorías						
Optimista						
Año	CTF (Número)	CTF (Ventas)	CEPN (Número)	CEPN (Ventas)	CCTF (Número)	CCTF (Ventas)
1	12	\$ 12.000.000	12	\$28.800.000	12	\$ 19.200.000
2	15	\$ 15.555.000	15	\$37.332.000	15	\$ 24.888.000
3	18	\$ 19.356.642	18	\$46.455.941	18	\$ 30.970.627
4	21	\$ 23.418.311	21	\$56.203.946	21	\$ 37.469.297
5	24	\$ 27.754.044	24	\$66.609.705	24	\$ 44.406.470
Total		\$ 98.083.996		\$235.401.591		\$ 156.934.394

Fuente: Elaboración Propia

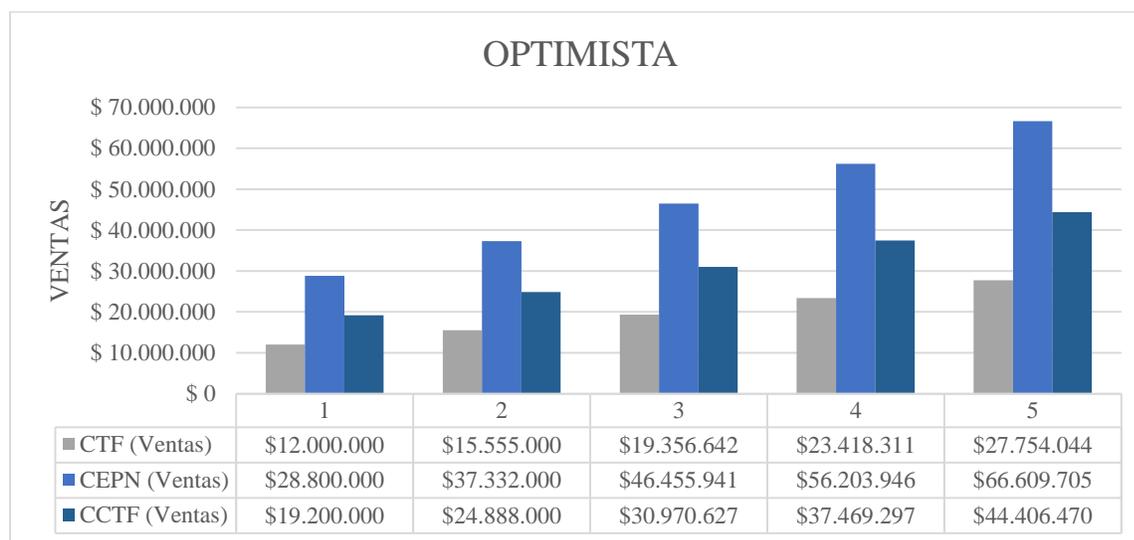


Grafico 9 Escenario de ventas optimista

Fuente: Elaboración Propia

El precio de venta estipulado para los tres productos ofrecidos están acorde a los lineamientos del mercado en el sector de las consultorías a nivel local, es por eso que éste fluctúa entre 1 y 3 SMMLV (Salario mínimo mensual legal vigente); comercialmente y haciendo proyecciones de ventas se puede concluir que en el escenario pesimista tendríamos unas ventas

anuales en el primer año de \$60,000,000 en las cuales se incrementaría el precio de venta en un 3,7% (según estimaciones de inflación hasta el año 2021) para llegar a un quinto año en ventas totales por \$ 86.731.386.

En el posible escenario moderado tendríamos unas ventas anuales en el primer año por \$60,000,000 con el mismo incremento de precio se llega a un quinto año a ventas de \$115.641.849.

En el posible escenario optimista se tiene unas ventas por valor de \$ 60,000,000 anuales en el primer año y en un quinto año con el incremento en precio de venta del 3,7% a \$138.770.218.

5. Estudio técnico

5.1. Estudio administrativo

Nuestro proyecto apoyará a que las empresas integren todos sus procesos, por lo tanto, seremos ejemplo de la probabilidad y posibilidad de lo que se puede lograr cuando se trabaja estratégicamente para un buen funcionamiento y el crecimiento de las empresas.

Inicialmente, la organización se compone de tres socios que conforman el nivel directivo, administrativo, comercial y financiero paralelamente; inicialmente en un corto plazo no se tiene pensado contratar consultores, esto se evaluará en un mediano plazo de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Los socios, directivos tendrán a su disposición una base de datos creada en la herramienta Excel, la cual servirá de apoyo prospectivo para identificar nuevos clientes a través de nuestra estrategia de referidos, así como también si los clientes actuales están o no satisfechos con el servicio de manera que se dé un proceso de mejora continua al interior de la empresa.

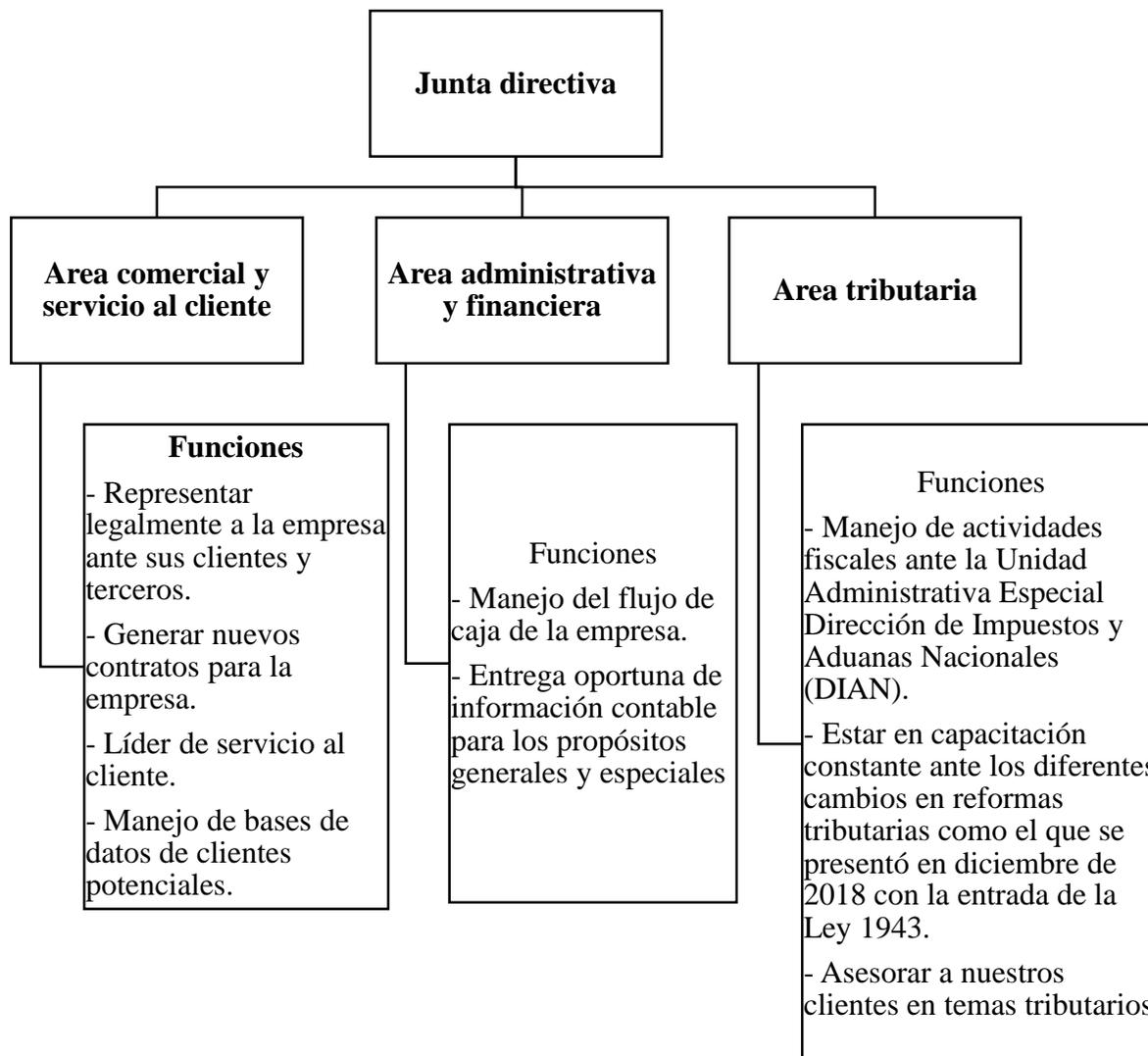


Figura 2 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Se anexa los “Diagrama de Procesos” de los cargos para este plan de negocios (Anexos 4, 5 y 6).

El plan de negocios para la consultoría estratégica, cumplirá los requerimientos legales del área de talento humano, tendrá como bases de apoyo el código sustantivo de trabajo. Se

implementará el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Se implementarán beneficios de capacitación técnica y de bienestar.

a. Misión

Somos una empresa que desempeña funciones de consultoría para las pymes en el Valle de Aburrá, buscando satisfacer las necesidades estratégicas de nuestros clientes a través de personal calificado.

b. Visión

Para el año 2024 seremos una empresa líder e innovadora en el sector de las consultorías estratégicas, posicionándonos en los 10 primeros lugares en competitividad y calidad, incursionando a nivel departamental.

c. Objetivos estratégicos

Tabla 17

Objetivos estratégicos

Tiempo	Objetivo
De corto plazo: de 0 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar capacitarse constantemente en los productos ofrecidos y de forma personal. • Verificar el mercado · Establecer un modelo de negocio viable, financiera, operativa y comercialmente. • Lograr obtener el 100% de las tareas asignadas, así como el esfuerzo hecho por el personal. • Gestionar permisos o licencias para la puesta en marcha del proyecto
De mediano plazo: de 3 a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar capacidad de atención • Contactar o ampliar el mercado objetivo. • Desarrollar participación empresarial
De largo plazo: de 5 años o más	<ul style="list-style-type: none"> • En 6 años, aumentar capacidad de gestión, para llegar a otros municipios del departamento de Antioquia. • En 5 años, establecer nuevos portafolios complementarios a la actividad empresarial inicial, para posicionarnos en las 10 primeras empresas de consultoría a nivel del Valle de Aburrá.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Estudio legal

La empresa se va a constituir como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) estipulada o reglamentada en artículo 42 de la Ley 1258 de 2008, por tal motivo se tendrá en cuenta, la naturaleza de las S.A.S. es que son sociedades de capitales de carácter comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Hará parte del grupo III, estipulado en el marco de la Ley 1314 de 2009 y de acuerdo al Documento de Direccionamiento estratégico creado por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP).

La empresa contemplará lo estipulado en los artículos 50-52 y 71-77 de Ley 1943 de 2018, en los cuales se expresa la tarifa del impuesto sobre la renta que es gradual de la siguiente manera:

- 33% año 2019
- 32% año 2020
- 31% año 2021
- 30% a partir del año 2022

La empresa será constituida por tres socios (personas naturales), los cuales van a responder hasta el monto de sus aportes. Se registrará un documento o acta en la Cámara de Comercio Aburrá Sur. Por las características de la sociedad, ésta está exonerada de pagar parafiscales (ICBF, SENA) Según el inciso primero del artículo 114-1 del Estatuto Tributario (ET).

Con respecto a la retención en la fuente por prestación de servicios de consultoría/asesoría será lo decretado en el Decreto 260/2001 el cual en su artículo primero dice:

Retención en la fuente por honorarios y comisiones para declarantes. La tarifa de retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta, sobre los pagos o abonos en cuenta por concepto de honorarios y comisiones de que trata el inciso tercero del

artículo 392 del Estatuto Tributario, que realicen las personas jurídicas, las sociedades de hecho y las demás entidades y personas naturales que tengan la calidad de agentes retenedores en favor de los contribuyentes del impuesto sobre la renta que sean personas jurídicas y asimiladas, es el once por ciento (11%) del respectivo pago o abono en cuenta. (Congreso de la República de Colombia, 2001)

Con respecto a la normativa de cómo llevar la contabilidad, la empresa debe aplicar el Decreto 2706 del año 2012, conocido como contabilidad simplificada y en lo que respecta a deberes y derechos comerciales, la empresa está enmarcada en lo dispuesto por el Código de Comercio.

5.3.Necesidades y requerimientos

Tabla 18

Requerimientos de muebles y enseres para el inicio del plan de negocio

Muebles y enseres				
Nombre del equipo	Cantidad	Valor	Total	Gasto mensual
PC	3	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 0
Impresora	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 0
Software	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 0
Gastos bancarios	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 100.000
	Total		\$ 8.800.000	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19**Requerimientos de papelería para el inicio del plan de negocio**

Papelería				
Nombre del equipo	Cantidad	Valor	Total	Gasto mensual
Resma de papel	12	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 10.000
Tintas impresora	4	\$ 40.000	\$ 160.000	\$ 13.333
Perforadora	1	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ -
Cosedora	1	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ -
Bolígrafos	4	\$ 1.200	\$ 4.800	\$ 400
Lápiz	4	\$ 800	\$ 3.200	\$ 267
Borradores	2	\$ 300	\$ 600	\$ 50
Otros papelería	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 25.000
Total implementos			\$ 610.600	\$ 49.050

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20**Requerimientos varios para el inicio del plan de negocio**

Otros gastos anuales			
Nombre	Cantidad	Valor	Total
Internet banda ancha 10 Megas	1	\$ 840.000	\$ 840.000
Otros gastos de administración	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Total otros gastos			\$2.340.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Requerimientos mano de obra administrativa para el servicio de consultoría contable, tributaria y financiera para el inicio del plan de negocio.

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA (Consultoría contable tributaria y financiera)					
Nombre	Cantidad personas	Cantidad consultorías año	% de la prestación del servicio	Valor consultoría	Total
Director comercial y de servicio al cliente	1	1	20%	\$ 1.000.000	\$200.000
Director Administrativo y de Finanzas	1	1	20%	\$ 1.000.000	\$200.000
Director Tributario	1	1	20%	\$ 1.000.000	\$200.000
Contratación de una consultoría especializada	0	1	20%		\$ -
		Total anual			\$600.000
		Total mensual			\$ 50.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Requerimientos mano de obra administrativa para el servicio de consultoría estratégica de los procesos de negocio para el inicio del plan de negocio.

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA (Consultoría estratégica de los procesos de negocio)					
Nombre	Cantidad personas	Cantidad consultorías año	% de la prestación del servicio	Valor consultoría	Total
Director comercial y de servicio al cliente	1	1	20%	\$ 2.400.000	\$480.000
Director Administrativo y de Finanzas	1	1	20%	\$ 2.400.000	\$480.000
Director Tributario	1	1	20%	\$ 2.400.000	\$480.000
Contratación de una consultoría especializada	1	1	20%	\$ 2.400.000	\$480.000
					\$ -
			Total anual		\$ 1.920.000
			Total mensual		\$160.000

Elaboración: Fuente Propia

Tabla 23

Requerimientos mano de obra administrativa para el servicio de consultoría en organización, transformación, bienestar laboral, y gestión del talento humano para el inicio del plan de negocio

Mano de obra administrativa (consultoría en organización, transformación, bienestar laboral, y gestión del talento humano)					
Nombre	Cantidad personas	Cantidad consultorías año	% de la prestación del servicio	Valor consultoría	Total
Director comercial y de servicio al cliente	1	1	20%	\$ 1.600.000	\$320.000
Director Administrativo y de Finanzas	1	1	20%	\$ 1.600.000	\$320.000
Director Tributario	1	1	20%	\$ 1.600.000	\$320.000
Contratación de una consultoría especializada	0	0	0	\$ 0	\$ 0
Total anual					\$ 960.000
Total mensual					\$80.000

Fuente: Elaboración propia

6. Estudio económico-financiero

Tabla 24

Aporte a capital de socios

Nombre del socio	Valor aporte de capital
Luisa Fernanda Londoño Gómez	\$ 5.0000.000
Yesenia Gómez Gómez	\$ 5.0000.000
Elkin Dario Villegas	\$ 5.0000.000

Tabla 25

Estado de resultados escenario pesimista

Estado de resultados escenario pesimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$60.000.000	\$62.220.000	\$69.898.985	\$78.061.036	\$86.731.386
Costos variables		\$43.548.600	\$42.356.200	\$45.836.200	\$49.316.200	\$52.796.200
Gastos fijos		\$ 3.940.000	\$ 3.940.000	\$ 3.940.000	\$ 3.940.000	\$ 3.940.000
Utilidad operativa		\$12.511.400	\$15.923.800	\$20.122.785	\$24.804.836	\$29.995.186
Imporrenta		\$ 4.253.876	\$ 5.414.092	\$ 6.841.747	\$ 8.433.644	\$10.198.363
Utilidad neta		\$ 8.257.524	\$10.509.708	\$13.281.038	\$16.371.192	\$19.796.823

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Flujo de caja escenario pesimista

Año	Flujo de caja					
	0	1	2	3	4	5
Ebitda		\$12.511.400	\$15.923.800	\$20.122.785	\$24.804.836	\$29.995.186
Pago de impuestos		0	-\$ 4.253.876	-\$ 5.414.092	-\$ 6.841.747	-\$ 8.433.644
Variación en cartera	0	-\$10.000.000	-\$ 370.000	-\$ 1.279.831	-\$ 1.360.342	-\$ 1.445.058
Capex (inversión)	-\$ 15.000.000					
Flujo de caja	-\$ 15.000.000	\$ 2.511.400	\$11.299.924	\$13.428.862	\$16.602.747	\$20.116.484
Vpn	\$ 29.127.760					
Tir	55,19%					
Cartera		\$10.000.000	\$10.370.000	\$11.649.831	\$13.010.173	\$14.455.231
Variación cartera		-\$10.000.000	-\$ 370.000	-\$ 1.279.831	-\$ 1.360.342	-\$ 1.445.058

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado nos encontramos con un panorama muy alentador, se puede decir que existe un amplio mercado para ejecutar el plan de negocios de la consultoría estratégica, lo importante es saber identificar las empresas a las cuales se prestarán dicho servicio y abarcar campañas de mercadeo muy agresivas.

Según la prueba piloto realizada a dos empresas del Valle de Aburrá, se evidencia la pertinencia en los servicios ofrecidos por el plan de negocios en las empresas formales e informales del Valle de Aburrá, no sólo en el sector industrial si no en los demás sectores de la economía, ya que no tienen procesos ni perfiles establecidos, para cada una de las actividades a desarrollar en sus empresas.

Según el análisis de la viabilidad financiera realizada en el plan de negocios para crear una empresa de consultoría estratégica, los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado a 5 años, en el escenario menos confortable, es una TIR (Tasa interna de retorno) del 55.19% recuperando la inversión en el primer año. Un VPN (Valor presente neto) de \$29.127.760 y una tasa de descuento del 11% donde se tiene en cuenta una tasa libre de riesgo del 7% y una inflación del 3.8%.

Después de identificados los aspectos técnicos y operativos que se deben tener en cuenta para el desarrollo del plan de negocios de una consultoría estratégica, se evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación de los socios, la base de datos de la compañía y la estrategia de marketing, para el crecimiento de la empresa.

8. Referencias

- Banco de la República. (2013). Ensayos sobre economía regional. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser_56_eje_noroccidente_2013.pdf
- Banco de la República. (2019). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Recuperados de <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- Block, P. (1994). Consultoría sin fisuras. Buenos Aires: Granica.
- Business School Ceipa. (2018). Directorio empresarial. Recuperado de <https://www.ceipa.edu.co/ceipa/wp-content/uploads/2016/07/DIRECTORIO-EMPRESARIAL-CEIPA.pdf>
- Cámara de comercio de Medellín. (2018). Estructura empresarial. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/estructura-empresarial-2018>.
- Celaya, R. (2015). 24 Temas Selectos de Consultoría Empresarial. México: Gasca
- CEPAL (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704_es.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2008). Sociedades por acciones simplificadas S.A.S. artículo 42. Ley 1258.

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley de Financiamiento. Ley 1314.

Congreso de la República de Colombia. (2001). Decreto ley retención en la fuente para prestación de servicios.

Congreso de la República de Colombia. (2001). Retención en la fuente por honorarios y comisiones para declarantes. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1059028>

Congreso de la República de Colombia (2012). Decreto ley Contabilidad simplificada.

Dinero. (2014). Aliadas estratégicas, las consultorías son socias de negocios y protagonistas imprescindibles para cualquier economía. Recuperado de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

Garzón, M, A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Portafolio (2017). Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios. Edición virtual del 12 de agosto de 2017. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646>

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones.

Barcelona: Editorial Icaría.

Ribeiro, D. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Madrid: Ediciones

Díaz de Santos,

Rodríguez, A. (2013). La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Fundes Internacional. Colombia.

Senado de la República de Colombia. (2019). Código de Comercio Mercantil. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html.

SugarCRM. Acerca de SugarCRM. Recuperado de

<https://www.sugarcrm.com/es/acerca-de-sugarcrm>

Superintendencia de Sociedades y MINCIT. (2018). Información de Estados Financieros a corte

Dic 31 de 2017. Análisis de las 1,000 empresas más grandes del sector real.

Superintendencia de Sociedades y MINCIT. (2017). Comportamiento de las empresas más grandes del sector real por ingresos operacionales.

Valles, J.A. (2008). Consultoría en la logística y transporte. Editorial Avyasa.

9. Anexos

Anexo 1: Estructura empresarial Pymes 2018

Tabla 27

Anexo estructura empresarial Pymes 2018

Secciones	Medellín			Norte del Valle de Aburrá			Otros		
	Pequeña	Mediana	Total Pymes	Pequeña	Mediana	Total Pymes	Pequeña	Mediana	Total Pymes
Explotación de minas y canteras	82	42	124	6		6	2		2
Industrias manufactureras	1.268	277	1.545	120	25	145	7	16	23
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	16	8	24	1		1		1	1
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	28	4	32	6	3	9			0
Construcción	884	282	1.166	49	6	55		2	2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2.228	480	2.708	101	26	127	29	32	61
Transporte y almacenamiento	359	99	458	27	7	34	7	11	18
Alojamiento y servicios de comida	270	49	319	5		5	6	1	7
Información y comunicaciones	327	56	383	4	1	5	2	6	8
Actividades financieras y de seguros	305	140	445	5	2	7	5	2	7

Actividades inmobiliarias	1.583	525	2.108	18	2	20	11	3	14
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1.232	260	1.492	14	1	15	5	6	11
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	468	143	611	5	4	9	8	8	16
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5	2	7			0			0
Educación	80	7	87	1		1	1		1
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	280	63	343	5	1	6	2		2
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	99	19	118	2		2	1		1
Otras actividades de servicios	55	18	73	3		3	1	2	3
Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	2		2			0			0
No informa actividad			0			0			0
Total general	10.065	2.683	12.748	378	82	460	90	91	181

Fuente: Biblioteca de la Cámara de Comercio de Medellín, 2018

Anexo 2: Diagnóstico de posibles clientes

Tabla 28

Diagnóstico de posibles clientes Precisión Contable S.A.S.

Plan de negocios para la consultoría estratégica						
Cliente	Precisión Contable S.A.S.					
Detalle	Diagnóstico estratégico empresarial					
	No Aplica 0	Muy poco 1	Poco 2	Ni mucho ni poco 3	Mucho 4	Muchísimo 5
Proceso administrativo			80%			
Que tan importante es el proceso Estratégico o de Gerencia en su empresa						5
Que tan identificados tiene los procesos administrativos en su empresa						5
Que tan documentados tiene los procesos en su empresa			2			
Que tanto utiliza estrategias para la toma de decisiones en su empresa					4	
Procesos operativos			45%			
Que tan importante es el proceso Operativo en su empresa			2			
Que tan identificados tiene los procesos operativos en su empresa		1				
Que tanto está dispuesto a invertir en las mejoras de los procesos					4	
Que tan estructurado tiene su modelo de negocio			2			

Proceso financiero		85%	
Que tan importante es el proceso financiero en su empresa			5
Realiza control y seguimiento financiero			5
Que tanto está dispuesto a pagar por las mejoras de la empresa	2		
Que tanto utiliza los indicadores financiero para la toma de decisiones estratégicas en su empresa			5
Proceso de mercadeo y ventas		45%	
Que tan importante es el proceso de Mercadeo y ventas en su empresa	2		
Realiza publicidad física para el conocimiento de la empresa	2		
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de mercadeo y ventas			4
Utiliza herramientas web para dar a conocer de su empresa	1		
Proceso de talento humano		75%	
Que tan importante es el proceso de Talento Humanos en su empresa			4
Que tan satisfecho se puede encontrar su cliente interno	2		
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de talento humano			4
Que tanto está dispuesto a dedicar tiempo de sus empleados para la capacitación			5
Proceso de servicio al cliente		70%	

Que tan articulado se encuentra el proceso de SAC con los clientes de la empresa	3	
Que tan articulado se encuentra el SAC con los otros procesos de la empresa	3	
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de servicio al cliente		4
Que tan dispuesto está a dedicar tiempo de un empleado para implementar el buzón de sugerencias de los clientes y demás procesos de la empresa		4

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Diagnóstico de posibles clientes 2

Tabla 29

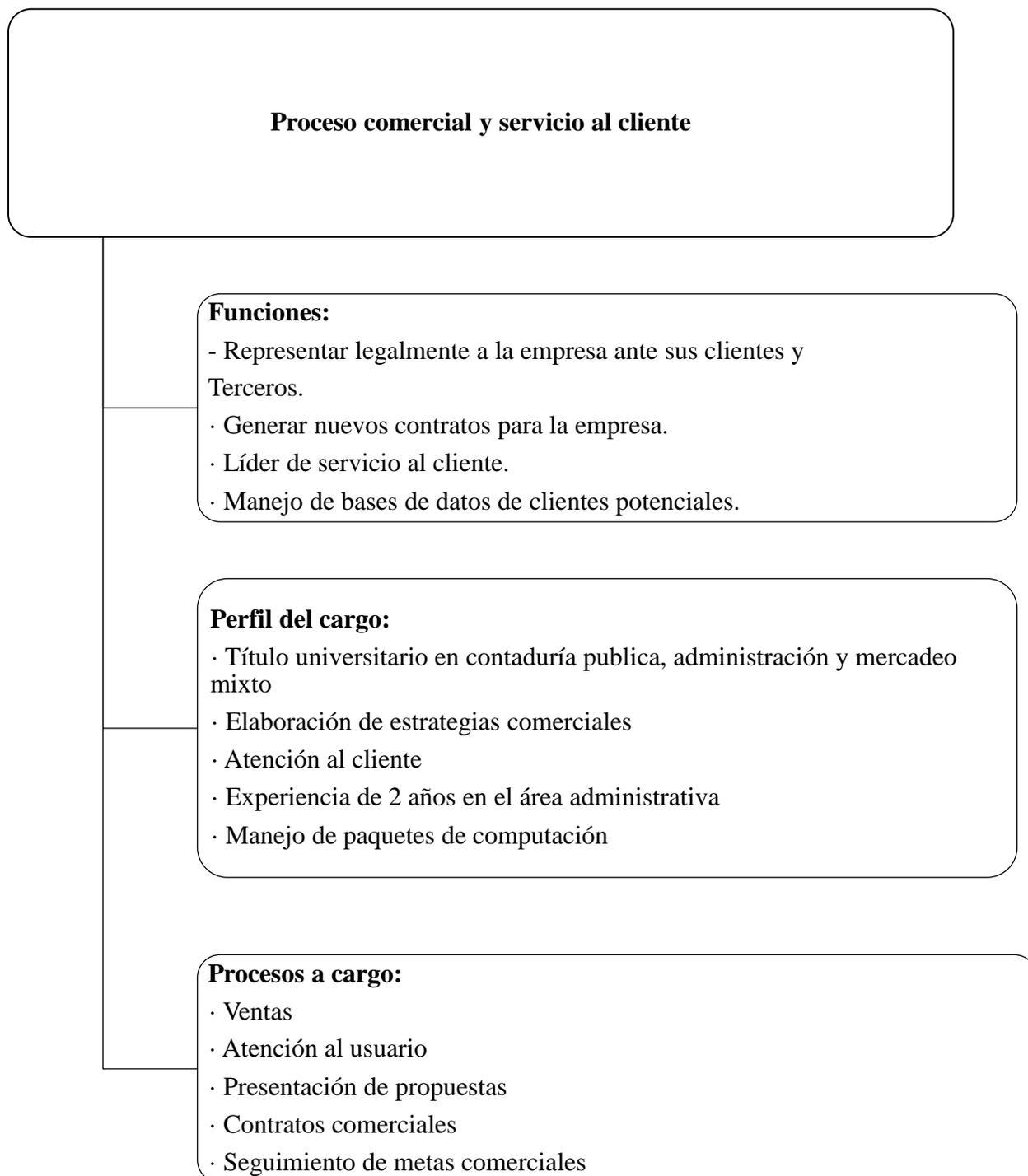
Diagnóstico de posibles clientes Geo Informatic Solution S.A.S

Plan de negocios para la consultoría estratégica						
Ciente	Geo Informatic Solution S.A.S.					
Diagnóstico estratégico empresarial						
Detalle	No aplica	Muy poco	Poco	Ni mucho ni poco	Mucho	Muchísimo
	0	1	2	3	4	5
Proceso administrativo			50%			
Que tan importante es el proceso Estratégico o de Gerencia en su empresa						5
Que tan identificados tiene los procesos administrativos en su empresa		1				
Que tan documentados tiene los procesos en su empresa		1				
Que tanto utiliza estrategias para la toma de decisiones en su empresa				3		
Procesos operativos			55%			
Que tan importante es el proceso Operativo en su empresa						5
Que tan identificados tiene los procesos operativos en su empresa			1			
Que tanto está dispuesto a invertir en las mejoras de los procesos					4	
Que tan estructurado tiene su modelo de negocio			1			

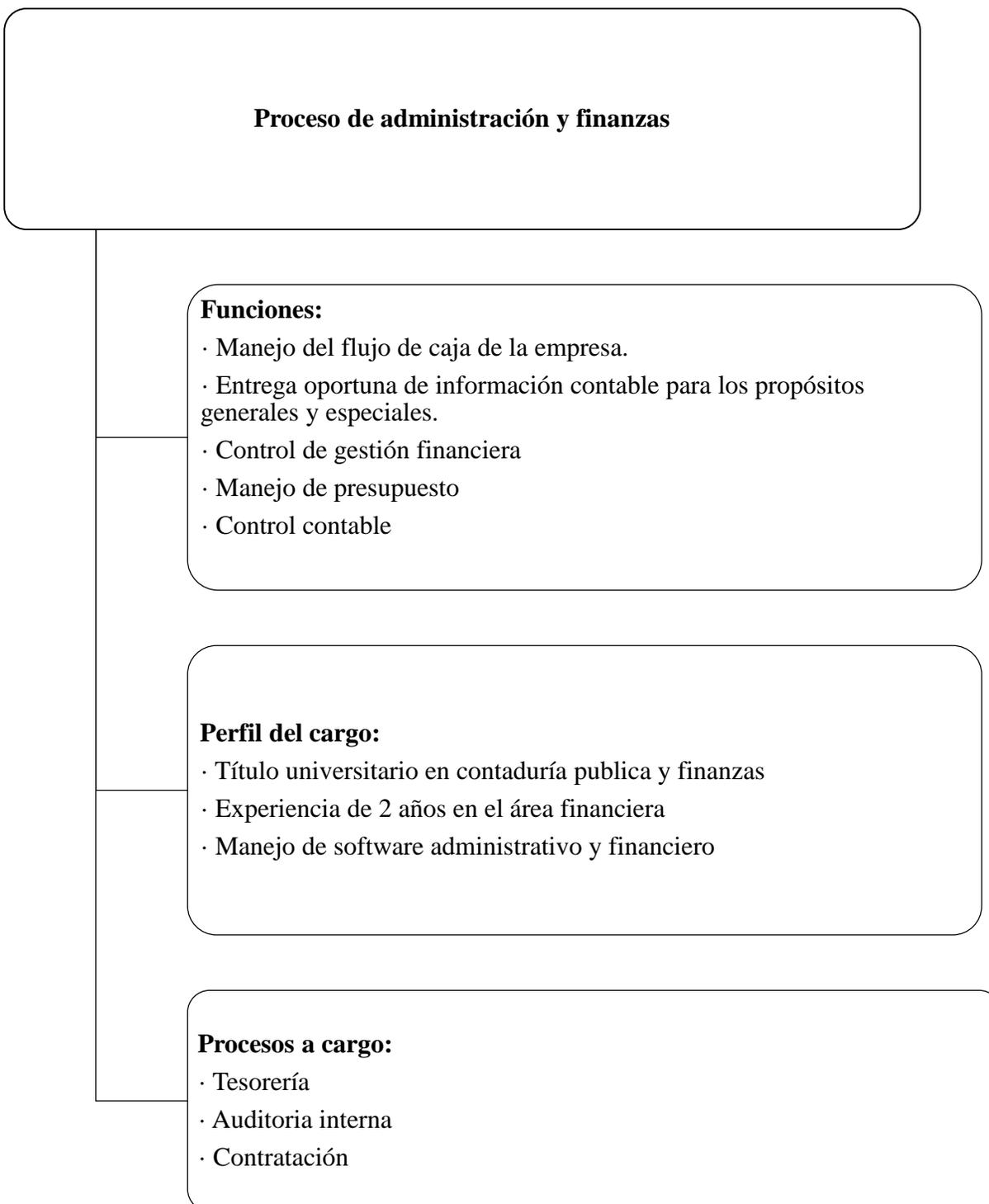
Proceso financiero		55%	
Que tan importante es el proceso financiero en su empresa			5
Realiza control y seguimiento financiero	2		
Que tanto está dispuesto a pagar por las mejoras de la empresa	2		
Que tanto utiliza los indicadores financiero para la toma de decisiones estratégicas en su empresa	2		
Proceso de mercadeo y ventas		55%	
Que tan importante es el proceso de Mercadeo y ventas en su empresa	2	3	
Realiza publicidad física para el conocimiento de la empresa	1		
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de mercadeo y ventas			4
Utiliza herramientas web para dar a conocer de su empresa	1		
Proceso de talento humano		75%	
Que tan importante es el proceso de Talento Humanos en su empresa			4
Que tan satisfecho se puede encontrar su cliente interno	2		
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de talento humano			4
Que tanto está dispuesto a dedicar tiempo de sus empleados para la capacitación			5
Proceso de servicio al cliente		65%	

Que tan articulado se encuentra el proceso de SAC con los clientes de la empresa	3	
Que tan articulado se encuentra el SAC con los otros procesos de la empresa	2	
Que tanto está dispuesto a invertir en el proceso de servicio al cliente		4
Que tan dispuesto está a dedicar tiempo de un empleado para implementar el buzón de sugerencias de los clientes y demás procesos de la empresa		4

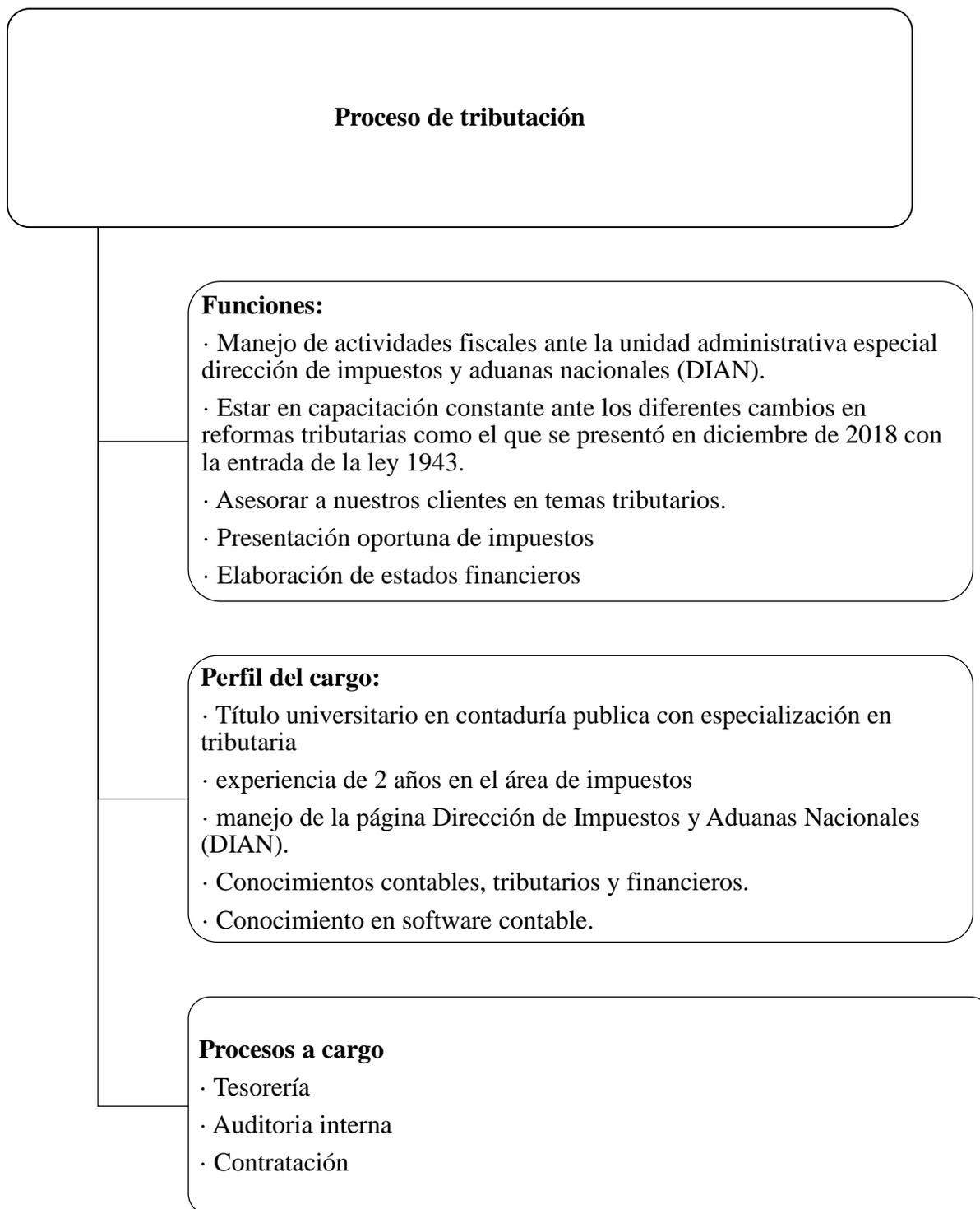
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Diagrama de proceso comercial y servicio al cliente**Figura 3 Diagrama de proceso comercial y servicio al cliente**

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Diagrama de administración y finanzas**Figura 4 Diagrama de proceso de administración y finanzas**

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Diagrama de proceso de tributación**Figura 5 Diagrama de proceso de tributación**

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Estado de resultados y flujo de caja escenario moderado

Tabla 30

Estado de resultados escenario moderado

Estado de resultados escenario moderado										
Año	0	1	2	3	4	5				
Ingreso	\$	60.000.000	\$	72.590.000	\$	86.029.520	\$	100.364.189	\$	115.641.849
Costos variables	\$	43.548.600	\$	50.508.600	\$	57.468.600	\$	64.428.600	\$	71.388.600
Gastos fijos	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000
Utilidad operativa	\$	12.511.400	\$	18.141.400	\$	24.620.920	\$	31.995.589	\$	40.313.249
Imporrenta	\$	4.253.876	\$	6.168.076	\$	8.371.113	\$	10.878.500	\$	13.706.505
Utilidad neta	\$	8.257.524	\$	11.973.324	\$	16.249.807	\$	21.117.089	\$	26.606.744

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Flujo de caja escenario moderado

Flujo de caja escenario moderado												
Año	0	1	2	3	4	5						
Ebitda		\$	12.511.400	\$	18.141.400	\$	24.620.920	\$	31.995.589	\$	40.313.249	
Pago de impuestos			0	-\$	4.253.876	-\$	6.168.076	-\$	8.371.113	-\$	10.878.500	
Variación en cartera		0	-\$	10.000.000	-\$	2.098.333	-\$	2.239.920	-\$	2.389.111	-\$	2.546.277
Capex (inversión)	-\$	15.000.000										
Flujo de caja	-\$	15.000.000	\$	2.511.400	\$	11.789.191	\$	16.212.924	\$	21.235.365	\$	26.888.472
Vpn	\$	63.637.351										
Tir		63,24%										
Cartera		\$	10.000.000	\$	12.098.333	\$	14.338.253	\$	16.727.365	\$	19.273.641	
Variación cartera		-\$	10.000.000	-\$	2.098.333	-\$	2.239.920	-\$	2.389.111	-\$	2.546.277	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Estado de resultados y flujo de caja escenario optimista

Tabla 32

Estado de resultados escenario optimista

Estado de resultados escenario optimista										
Año	0	1	2	3	4	5				
Ingreso	\$	60.000.000	\$	77.775.000	\$	96.783.210	\$	117.091.554	\$	138.770.218
Costos variables	\$	43.548.600	\$	53.988.600	\$	64.428.600	\$	74.868.600	\$	85.308.600
Gastos fijos	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000	\$	3.940.000
Utilidad operativa	\$	12.511.400	\$	19.846.400	\$	28.414.610	\$	38.282.954	\$	49.521.618
Imporrenta	\$	4.253.876	\$	6.747.776	\$	9.660.967	\$	13.016.204	\$	16.837.350
Utilidad neta	\$	8.257.524	\$	13.098.624	\$	18.753.643	\$	25.266.749	\$	32.684.268

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Flujo de caja escenario optimista

Flujo de caja escenario optimista												
Año	0	1	2	3	4	5						
Ebitda		\$	12.511.400	\$	19.846.400	\$	28.414.610	\$	38.282.954	\$	49.521.618	
Pago de impuestos			0	-\$	4.253.876	-\$	6.747.776	-\$	9.660.967	-\$	13.016.204	
Variación en cartera		0	-\$	10.000.000	-\$	2.962.500	-\$	3.168.035	-\$	3.384.724	-\$	3.613.111
Capex (inversión)	-\$	15.000.000										
Flujo de caja	-\$	15.000.000	\$	2.511.400	\$	12.630.024	\$	18.498.799	\$	25.237.262	\$	32.892.303
Vpn	\$	76.769.789										
Tir		69,82%										
Cartera		\$	10.000.000	\$	12.962.500	\$	16.130.535	\$	19.515.259	\$	23.128.370	
Variación cartera		-\$	10.000.000	-\$	2.962.500	-\$	3.168.035	-\$	3.384.724	-\$	3.613.111	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Canvas

Nombre: _empresa de consultoría estratégica

fecha: 31-05-2019

