

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

San Juan de Pasto, Octubre 4 de 2012

Marque con una X

Tesis  Trabajo de Grado

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Cuidad

Estimados Señores:

Nosotros: LORENA BENAVIDES HERNÁNDEZ, CLAUDIA LILIANA LARA DELGADO y JOHN JAIRO NARVAEZ RIVAS, identificados con C.C. No. 36.758.521 de Pasto, 59.828.574 de Pasto y 5.340.564 de San Pablo, respectivamente, autores del trabajo de grado Titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FORMACION Y CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PYMES EN SAN JUAN DE PASTO, presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

LORENA BENAVIDES H  
CC. 36.758.521 Pasto

CLAUDIA LILIANA LARA D  
CC. 59.828.574 Pasto

JOHN JAIRO NARVAEZ R  
C.C. 5.340.564 San Pablo

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FORMACION Y CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y  
DESARROLLO DE LAS PYMES EN SAN JUAN DE PASTO**

**LORENA BENAVIDES HERNÁNDEZ  
CLAUDIA LILIANA LARA DELGADO  
JOHN JAIRO NARVÁEZ RIVAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FORMACION Y CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y  
DESARROLLO DE LAS PYMES EN  
SAN JUAN DE PASTO**

**LORENA BENAVIDES HERNÁNDEZ  
CLAUDIA LILIANA LARA DELGADO  
JOHN JAIRO NARVÁEZ RIVAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de  
Especialistas en Gerencia de Mercadeo**

**Asesores:  
WILSON REVELO MAYA  
RUTH STELLA ZARAMA BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

“Las ideas y Conclusiones Aportadas a este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedicamos en primer lugar a Dios, por hacer de cada segundo de nuestras vidas muestras de su infinito amor, y que paso a paso en la vida ha caminado junto a nosotros, protegiéndonos, enseñándonos, escuchándonos. A ti Dios, por que sin ti nada es posible, Gloria por los siglos de los Siglos.

A nuestros padres, hermanos y familiares. Dedicamos este esfuerzo a su amor, comprensión, cariño, enseñanzas. Familia es Familia!

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todas las personas que de una manera u otra colaboraron en la construcción de este trabajo, desde la educación y formación necesaria para poder realizarlo hasta el apoyo puntual para poder generar toda la información necesaria para el mismo

A la Universidad de Nariño, la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y contables, especialización en Gerencia de Mercadeo y su Cuerpo Docente, que con gran profesionalismo día a día fueron construyendo las bases conceptuales y practicas del que hacer como Administradores. Gracias

Gracias por cada uno de los aportes que fueron y serán de gran ayuda para poder desempeñarse como profesionales capaces de aportar a nuestra región como lo han hecho ustedes.

Gracias,

*Liliana, Lorena y John*

## RESUMEN

La empresa a crear ofrecerá programas para el fortalecimiento empresarial en 3 áreas estratégicas de negocio: comercial, administrativo-financiero y gestión humana, los cuales combinarán en un solo producto las fortalezas de la consultoría, la capacitación y el coaching.

En la actualidad no existen programas de este tipo en la ciudad, por lo tanto se tendría una ventaja competitiva notable. El tamaño de la demanda potencial se estima en 8.110 empresas de las cuales 7.603 son microempresas, 419 pequeñas empresas, 77 medianas empresas y 11 grandes empresas; de este total, un promedio de 90% de empresas se encuentran interesadas en invertir en el programa.

El estudio financiero determinó que el cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Para una inversión de \$186.000.000 se tiene una TIR del 35.31% y un Valor Presente Neto de \$ 110.464.348.

## **ABSTRACT**

The company to create will offer programs in three strategic areas for business strengthening: commercial, administrative & financial, and human resource management, which will combine in a single product the strengths of consulting, training and coaching.

Actually these kinds of programs are inexistent in the city, so, it will be distinct competitive advantage. The size of the potential demand is estimated at 8.110 of which 7.603 companies are micro, 419 small companies, 77 medium and 11 large companies, of this total, an average of 90% of the companies are interested in investing in the program.

The financial study determined that with the projected sales goals, will bear the costs and expenses associated with the operation of the project for each of the five years projected. For an investment of \$ 186 million it has an IRR of 35.31% and a net present value of \$ 110,464,348.

## CONTENIDO

	Pág.
1. ASPECTOS GENERALES.....	18
1.1 TEMA.....	18
1.2 TÍTULO.....	18
1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3.1 Línea de Investigación: Investigación De Nuevos Productos Y/O Servicios.....	18
1.3.2 Sublínea de Investigación: Estudios del consumidor.....	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.4.1 Descripción del Problema.....	18
1.4.1.1 Diagnóstico del problema.....	19
1.4.1.2 Pronóstico.....	19
1.4.1.3 Control al pronóstico.....	20
1.4.2 Formulación del Problema.....	21
1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	22
1.5.1 Objetivo General.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	23
1.6.1 Justificación Teórica.....	23
1.6.2 Justificación Metodológica.....	23
1.6.3 Justificación Práctica.....	24
1.7. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	25
1.7.1. Delimitación Espacial.....	25
1.7.2 Delimitación Temporal.....	25
1.8 PROCESO METODOLÓGICO.....	25
1.8.1. Tipo de Investigación.....	25
1.8.2 Fuentes para la recolección de información.....	27
1.8.2.1 Fuentes Primarias.....	27
1.8.2.2 Fuentes secundarias.....	28

1.8.3	Instrumentos de recolección de la información. ....	28
1.8.4	Población y Muestra.....	29
1.8.5.	Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información.....	30
2.	MARCOS REFERENCIALES.....	31
2.1	MARCO CONTEXTUAL.....	31
2.1.1	Reseña Histórica.....	31
2.1.2	Entorno de investigación:.....	32
2.1.2.1	Contexto municipal.....	32
2.1.2.2	Contexto económico: .....	35
2.1.2.3	Contexto socio – cultural.....	37
2.2	MARCO TEÓRICO .....	38
2.2.1	Antecedentes.. .....	38
2.2.2	Fundamentación teórica:.....	39
2.3	MARCO LEGAL .....	53
2.4	MARCO CONCEPTUAL .....	57
3.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	59
3.1	ESTUDIO DE MERCADO .....	59
3.1.1	Investigación de mercado: .....	59
3.1.2	Estrategias de Mercado: .....	88
3.1.3	Estrategias de Distribución:.....	94
3.1.4	Estrategias de Precio: .....	95
3.1.5.	Estrategias de Promoción. ....	97
3.1.6.	Estrategia De Comunicación:.....	98
3.1.7	Estrategias de Servicio. ....	99
3.1.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo. ....	99
3.1.9	Estrategias De Aprovisionamiento. ....	100
3.1.10	Proyección de ventas y política de cartera.....	100
3.2	ESTUDIO DE OPERACIÓN.....	102
3.2.1	Operación.....	102
3.2.1.1	Ficha técnica del producto .....	102

3.2.1.2	Estado del desarrollo. ....	108
3.2.1.3	Descripción del proceso:.....	111
3.2.1.4	Distribución de planta:.....	115
3.2.2	Necesidades y requerimientos. ....	115
3.2.3	Plan de Producción. ....	118
3.2.4	Plan de compras .....	121
3.2.5	Costos de Producción. ....	122
3.3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	127
3.3.1	Estrategia Organizacional .....	127
3.3.1.1	Análisis Dofa: .....	129
3.3.1.2	Organismos de Apoyo.....	132
3.3.2	Estructura Organizacional .....	133
3.3.3	Aspectos legales.....	136
3.3.4	Costos Administrativos.....	141
3.4	ESTUDIO FINANCIERO .....	142
3.4.1	Ingresos .....	142
3.4.2	Egresos .....	144
3.4.3	Capital de Trabajo:.....	147
3.4.4	Punto de Equilibrio: .....	148
3.4.5	Proyecciones.....	149
3.4.6	Bases. ....	153
3.4.7.	Balance General .....	155
3.4.8	P&G .....	157
3.4.9	Flujo De Caja: .....	158
3.4.10	Salidas.. ....	161
3.4.11	Escenario pesimista.. ....	163
3.5	PLAN OPERATIVO .....	165
3.5.1	Cronograma de Actividades. ....	165
3.5.2	Metas sociales .....	166
3.5.3	Impacto .....	167
3.7	RESUMEN EJECUTIVO .....	169

3.7.1	Concepto del Negocio:.....	169
3.7.2	Potencial del mercado en cifras. ....	172
3.7.3	Ventajas Competitivas Y Propuesta De Valor.....	174
3.7.4.	Resumen De Las Inversiones Requeridas.....	175
3.7.5	Proyecciones de ventas .....	176
3.7.6	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	176
	CONCLUSIONES .....	178
	BIBLIOGRAFÍA.....	181
	NETGRAFÍA .....	182
	ANEXOS.....	183
	ANEXO I: FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA .....	184
	ANEXO II: FORMATO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD .....	189

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Población desocupada en San Juan de Pasto .....	20
Cuadro 2. Empresas encuestadas por actividad económica .....	30
Cuadro 3. Tamaño y número de empresas, según actividad económica y tamaño. Pasto, 2011 .....	35
Cuadro 4. Número de sociedades disueltas y liquidadas. 2011 – 2010. Variación porcentual (millones de pesos) .....	37
Cuadro 5. Mercado potencial y objetivo. ....	66
Cuadro 6. Composición empresarial .....	67
Cuadro 7. Calculo mercado objetivo.....	67
Cuadro 8. Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento) .....	68
Cuadro 9. Perfil del cliente .....	71
Cuadro 10. Nicho de mercado.....	83
Cuadro 11. Empresas Consultoras en la Ciudad de Pasto .....	85
Cuadro 12. Matriz MPC .....	87
Cuadro 13. Calculo del precio promedio de los programas.....	95
Cuadro 14. Presupuesto mezcla de mercado .....	100
Cuadro 15. Incremento demanda semestral promedio por programa y precio fijado. ....	101
Cuadro 16. Calculo de proyección de demanda.....	101
Cuadro 17. Ingresos totales por año .....	102
Cuadro 18. Requerimientos.....	116
Cuadro 19. Pago de personal administrativo de planta .....	117
Cuadro 20. Otros gastos .....	117
Cuadro 21. Pago de profesionales .....	118
Cuadro 22. Venta de paquetes por año.....	118
Cuadro 23. Plan de producción mensual.....	119
Cuadro 24. Calculo de costos unitarios de prestación de servicios.....	122
Cuadro 25. Costo por hora consultor.....	123
Cuadro 26. Calculo de costo unitario por paquete.....	124
Cuadro 27. Proyección de costos.....	125
Cuadro 28. Programa de selección de personal .....	128

Cuadro 29.	Programa de motivación .....	129
Cuadro 30.	Análisis DOFA .....	129
Cuadro 31.	Gastos de Personal .....	141
Cuadro 32.	Gastos de puesta en marcha.....	141
Cuadro 33.	Gastos anuales de administración.....	142
Cuadro 34.	Aportes Propios .....	143
Cuadro 35.	Proyección de precios.....	143
Cuadro 38.	Inversiones fijas .....	145
Cuadro 39.	Inversiones diferidas .....	146
Cuadro 40.	Gastos de Personal .....	146
Cuadro 41.	Gastos Anuales de Administración y ventas.....	147
Cuadro 42.	Capital de Trabajo .....	148
Cuadro 43.	Punto de equilibrio .....	149
Cuadro 44.	Proyecciones .....	150
Cuadro 45.	Bases.....	154
Cuadro 46.	Balance general.....	155
Cuadro 47.	Estado de resultados .....	158
Cuadro 48.	Flujo de caja .....	159
Cuadro 49.	Salidas .....	161
Cuadro 50.	Proyecto escenario pesimista en ventas.....	163
Cuadro 51.	Estado de resultados .....	164
Cuadro 52.	Flujo de caja y rentabilidad .....	165
Cuadro 53.	Cronograma de Actividades.....	166
Cuadro 54.	Empleo.....	166
Cuadro 55.	Emprendedores .....	167
Cuadro 56.	Mercado potencial .....	172
Cuadro 57.	Cobertura o nicho de mercado. ....	173

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Clasificación de las empresas.....	72
Figura 2. Sector empresarial.....	72
Figura 3. Número de empleados.....	73
Figura 4. Uso de servicios de consultoría por parte de la empresas de Pasto ..	73
Figura 5. Razones para no utilizar servicios de consultoria. ....	74
Figura 6. Necesidad de servicios de formación requeridos por las empresas. ..	74
Figura 7. Servicios de consultoría requeridos por las empresas.....	75
Figura 8. Servicios de formación requeridos por las empresas. ....	76
Figura 9. Principales empresas de servicios de asesoria utilizadas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	76
Figura 10. Inversion en consultoria y asesoria.....	77
Figura 11. Inversion en fomacion según el numero de empleados.....	77
Figura 12. Precio por hora de consultoría .....	79
Figura 13. Precio por persona capacitada .....	79
Figura 14. Medios de comunicación para promocionar la empresa.....	80
Figura 15. Número de personas para formar mensualmente por empresa.....	81
Figura 16. Número de horas de consultoría por mes que requieren en promedio cada empresa .....	82

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación permite el diseño de un Plan de Negocios para la creación de una Empresa (ESTRATEGA) especializada en brindar consultoría y capacitación a las PYMES de San Juan de Pasto, haciendo posible su acceso a un conocimiento impartido con una metodología que *garantice el aprendizaje y su aplicación*, como es el coaching y el PNL, en estrategias comerciales, administrativo-financieras y de desarrollo humano, como herramientas eficientes para la sostenibilidad de sus negocios, fortalecimiento de sus competencias laborales, y ayudando de esta forma a mitigar el desempleo y el crecimiento de la población desocupada en la ciudad.

Este proyecto presenta la realización de un Plan de Negocios que cumpla con las condiciones de mercado, técnicas, administrativas, legales, financieras y ambientales para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.

La estructuración del plan de negocios, se presenta en tres capítulos; el primero donde se presenta los aspectos generales del plan de negocios compuesto por el planteamiento del problema, justificación, objetivos y procedimiento metodológico; en el segundo capítulo se presenta el marco referencial donde se muestra el marco teórico, conceptual y legal. Finalmente en el tercer capítulo se presenta el plan de negocios; donde se presenta la realización de los estudios: de mercado, técnico, organizacional, financiero, socioeconómico y ambiental, para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto; además del diseño de programas de formación para las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto, utilizando la metodología del Coaching y finalmente se estructuró el plan operativo de la puesta en marcha del proyecto.

La empresa ESTRATEGA ofrecerá programas de Coaching empresarial cuya metodología potencia enormemente las competencias individuales de las personas involucradas para alcanzar resultados visibles en corto tiempo ya que involucra de forma continua los 3 ejes del aprendizaje: el Ser, Saber y Hacer durante el proceso.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 TEMA

PLAN DE NEGOCIOS

### 1.2 TÍTULO

Plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en San Juan de Pasto

### 1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Línea de Investigación:** Investigación De Nuevos Productos Y/O Servicios

**1.3.2 Sublínea de Investigación:** Estudios del consumidor

### 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.4.1 Descripción del Problema.** Actualmente en el municipio de San Juan de Pasto se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 11.318 empresas distribuidas así: “10.786 Micro, 475 Pequeñas, 51 Medianas y 6 Grandes, esto significa que el 95%”<sup>1</sup> de la actividad económica de la región está centrada en las microempresas, el 4.20% en las pequeñas y apenas el 0.50% restante está en la mediana y gran empresa. Por otra parte, la incidencia de las microempresas en la economía de la región se ve reflejada en el número de empleos generados por estas: el 52% de los empleos generados de la Ciudad.

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas, en el departamento de Nariño, presentan deficiencia de destrezas y habilidades en diferentes áreas inherentes a la actividad que desarrollan, elementos de vital importancia para su excelente desempeño. Entre estas habilidades se encuentran: las administrativas y el manejo de mercado; aspectos que al no tenerse fortalecidos han llevado a que en un 50%, durante el primer año de actividad, lleguen a la quiebra de sus emprendimientos y no menos del 90% antes de 5 años.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico Movimiento de Registro Público Cámara de Comercio Pasto. 2011. p. 30

<sup>2</sup> PEQUEÑAS EMPRESAS Y CAUSAS DE SUS FRACASOS. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>

Estudios realizados demuestran que la formación en técnicas administrativas y de mercado a las que el Sector de las-PYMES- tiene acceso, a través de las entidades públicas, se orienta básicamente al fomento para la creación de empresa y en forma incipiente a temas administrativos como contabilidad, informática, manejo de personal, entre otros, pero la capacitación en el tema de mercadeo estratégico es casi nula.

A nivel privado existen organizaciones dedicadas a la capacitación en este tema, sin embargo el sector micro no es objetivo de su interés, puesto que éste se caracteriza por ser poco lucrativo y generalmente no cuenta con recursos para invertir en sus trabajadores, lo anterior influye en que estas personas casi nunca o nunca tengan acceso a un entrenamiento comercial que les permita fortalecer sus habilidades y destrezas y mejorar su desempeño laboral.

**1.4.1.1 Diagnóstico del problema.** Según el estudio realizado por Mauricio Lefcovich<sup>3</sup>, 50 de cada 100 micro-empresas que se crean en el país, salen del mercado al cabo de un año de su creación y el 95% de estos fracasos se atribuye a la falta de competitividad y experiencia en la dirección de las mismas, también existen varios factores adversos, entre ellos, la falta de fijación de estrategias y evaluación de los cambios y potencialidades de sus clientes, si no se tiene en cuenta los elementos anteriores en función de los cambios producidos en el entorno es probable que la empresa llegué a su ruina, esto a su vez implica el aumento del número de personas desocupadas y el desencadenamiento de otros problemas sociales como el vandalismo e inseguridad para la población.

Los microempresarios –Mypimes- de San Juan de Pasto, desafortunadamente, no son ajenos a la problemática descrita anteriormente y el porcentaje de deserción es igual o mayor al nacional; los autores de esta propuesta consideran que un factor necesario para atenuarla salida de las empresas del mercado y lograr su permanencia, es fortalecer y ofrecer una formación especializada y asequible en estrategias de administración y mercadeo, que les permita contar con una nueva herramienta para posicionar sus empresas y productos y llegar de forma eficiente y eficaz al cliente, sobretodo teniendo en cuenta el momento histórico-político por el que atraviesa actualmente nuestro País, la entrada en vigor del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América – TLC- a partir del 15 de mayo del 2012.

**1.4.1.2 Pronóstico.** Al lograr la implementación, promoción y desarrollo de programas de formación y consultoría accesibles a los microempresarios de San Juan de Pasto, como herramienta fundamental para la sostenibilidad de sus empresas, se hará un importante aporte socio-económico tendiente a reducir o

---

<sup>3</sup> Ibíd.

evitar la mortandad de sus empresas y a mitigar el crecimiento de los índices de personas desocupadas.

**1.4.1.3 Control al pronóstico.** “Se busca saber cuál será el nivel de desocupación entre la población pastusa en el 2012, utilizando la técnica “promedio móvil simple (PMS)” a partir de la información existente”<sup>4</sup>

Como su nombre lo indica el presente ejercicio, control al diagnóstico, se elaboró tomando n datos y definiendo en forma práctica, cuál será el número de personas desocupadas en San Juan de Pasto, en el 2012.

Se tiene en cuenta muestras de 2.3.4 y 5 datos.

**Cuadro 1. Población desocupada en San Juan de Pasto  
Período: 2001-2011**

Período anual	Personas desocupadas	Pronóstico	D-P	(D-P) 2
<b>Cuadro n=2</b>				
2.001	29.972		29.972	898.320.784
2.002	27.674		27.674	765.850.276
2.003	28.320	42.660	(14.340)	205.635.600
2.004	29.392	42.157	(12.765)	162.945.225
2.005	23.035	43.552	(20.517)	420.947.289
2.006	23.035	37.731	(14.696)	215.972.416
2.007	22.469	34.553	(12.084)	146.010.972
2.008	22.977	33.987	(11.010)	121.209.090
2.009	29.279	34.212	(4.933)	24.329.556
2.010	28.906	40.768	(11.862)	140.695.182
2.011	25.094	43.546	(18.452)	340.457.852
2.012		39.547		3.442.374.243
<b>Cuadro n=3</b>				
2.001	29.972		29.972	898.320.784
2.002	27.674		27.674	765.850.276
2.003	28.320		28.320	802.022.400
2.004	29.392	65.985	(36.593)	1.339.023.254
2.005	23.035	66.937	(43.902)	1.927.356.336
2.006	23.035	61.867	(38.832)	1.507.924.224
2.007	22.469	55.867	(33.398)	1.115.448.669
2.008	22.977	53.182	(30.205)	912.362.162
2.009	29.279	53.124	(23.845)	568.599.922
2.010	28.906	59.746	(30.840)	951.085.040
2.011	25.094	65.844	(40.750)	1.660.562.500
2.012		63.760		12.448.555.567
<b>Cuadro n=4</b>				
2.001	29.972		29.972	898.320.784

<sup>4</sup> MERCADO DE TRABAJO. Disponible en Internet: <http://www.pastoencifras.org> -

Período anual	Personas desocupadas	Pronóstico	D-P	(D-P) 2
2.002	27.674		27.674	765.850.276
2.003	28.320		28.320	802.022.400
2.004	29.392		29.392	863.889.664
2.005	23.035	92.879	(69.844)	4.878.184.336
2.006	23.035	87.666	(64.631)	4.177.101.530
2.007	22.469	82.542	(60.073)	3.608.765.329
2.008	22.977	75.887	(52.910)	2.799.468.100
2.009	29.279	74.240	(44.961)	2.021.469.041
2.010	28.906	80.484	(51.578)	2.660.264.295
2.011	25.094	86.779	(61.685)	5.070.068
2.012		89.023		27.280.405.822
<b>Cuadro n=5</b>				
2.001	29.972		29.972	898.320.784
2.002	27.674		27.674	765.850.276
2.003	28.320		28.320	802.022.400
2.004	29.392		29.392	863.889.664
2.005	23.035		23.035	530.611.225
2.006	23.035	114.415	(91.380)	8.350.377.504
2.007	22.469	109.317	(86.848)	7.542.540.365
2.008	22.977	103.595	(80.618)	6.499.261.924
2.009	29.279	97.394	(68.115)	4.639.707.717
2.010	28.906	102.367	(73.461)	5.396.518.521
2.011	25.094	108.238	(83.144)	6.912.924.736
2.012		110.750		43.202.025.116

Fuente: Esta investigación

La aplicación del método implica que se tome el menor dato para la conclusión, es decir que para el 2012, San Juan de Pasto tendrá una población desocupada de 39.547 personas lo que implica un incremento, respecto al 2011, de 14.453 personas sin oficio, lo cual constituye un pronóstico preocupante.

Se espera con la implementación del presente plan de negocios hacer un aporte social que contribuya a que este pronóstico no alcance tal magnitud, para ello es necesario partir de la estimulación a los microempresarios para que asuman estrategias eficientes que les permitan la permanencia en el mercado y conquista de otros destinos de posicionamiento de sus productos, generando a su vez, nuevas fuentes de empleo.

## 1.4.2 Formulación Del Problema

**1.4.2.1** ¿Cuáles son las condiciones de mercado, técnicas, administrativas, legales, financieras y ambientales que se debe tener en cuenta en la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?

### **1.4.2.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las condiciones de mercado para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son las condiciones técnicas para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son las condiciones organizacionales para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son las condiciones financieras para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son las condiciones socioeconómicas para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son las condiciones ambientales para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuáles son los programas de formación que se debe utilizar, a partir de la metodología del coaching, para la las PYMES de San Juan de Pasto?

## **1.5. FORMULACION DE OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo General.** Realizar un Plan de Negocios que cumpla con las condiciones de mercado, técnicas, administrativas, legales, financieras y ambientales para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el estudio de mercado para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Ejecutar el estudio técnico para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.

- Realizar el estudio organizacional para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Efectuar el estudio financiero para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Ejecutar el estudio socioeconómico y ambiental para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Diseñar programas de formación para las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto, utilizando la metodología del Coaching.
- Estructurar el plan operativo de la puesta en marcha del proyecto.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

**1.6.1 Justificación Teórica.** El Plan de Negocios propuesto busca, mediante la aplicación de estudios estadísticos y de investigación de mercados, determinar la factibilidad para la creación de una empresa en formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en San Juan de Pasto, mediante la aplicación de técnicas de coaching y programación neurolingüística, enfocadas a las áreas: comercial, administrativo financieras, y de desarrollo humano, sustentándose en elementos teóricos y conceptuales relacionados con el coaching, plan de negocios, marketing, mercadeo, construcción de empresa, entre otros.

**1.6.2 Justificación Metodológica.** En una época de globalización y alta competitividad de productos y/o servicios, donde las oportunidades laborales escasean, existen ciudades como San Juan de Pasto que le han apostado a la creación de microempresas como búsqueda de sustento, sin embargo, su manejo no es desarrollado por profesionales y en materia de apoyo, capacitación y consultoría no se tiene asequibilidad, o lo impartido no es aplicable a la realidad de estas empresas.

No es ajeno también a este sector un alto índice de mortalidad empresarial, esto debido a, entre otros factores y que deben ser tema de estudio, el que nos ocupa ahora y de neural importancia: el no tener acceso a una formación con una metodología adecuada en temas de administración, financiero, humano y especialmente en mercadeo para afrontar los cambios y nuevas exigencias del medio.

Es necesario entonces, el diseño de un Plan de Negocios que permita la creación de una Empresa especializada en brindar consultoría y capacitación a las PYMES de San Juan de Pasto, haciendo posible su acceso a un conocimiento impartido con una metodología que *garantice el aprendizaje y su aplicación*, como es el coaching y el PNL, en estrategias comerciales, administrativo-financieras y de desarrollo humano, como herramientas eficientes para la sostenibilidad de sus negocios, fortalecimiento de sus competencias laborales, y ayudando de esta forma a mitigar el desempleo y el crecimiento de la población desocupada en la ciudad.

Para la creación de empresa es fundamental la elaboración de los siguientes estudios: de mercado, financiero, operativo, socioeconómico, ambiental y técnico, integrando elementos cualitativos, cuantitativos y descriptivos con el fin de analizar con mayor precisión las necesidades de formación y consultoría y su relación con la continuidad de las PYMES, en la ciudad de San Juan de Pasto.

**1.6.3 Justificación Práctica.** Al analizar el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto, es claro que son contadas las empresas que ofrecen programas de entrenamiento con fundamentos en coaching y PNL, lo cual se convierte en una oportunidad puesto que en Pasto, actualmente, existen cerca de **11.318** microempresarios registrados en Cámara de Comercio que no cuentan con una formación efectiva en áreas como: mercadeo, administración, finanzas, gestión humana, entre otras, que les permita desarrollar estrategias más sólidas para posicionar sus empresas y productos en los mercados y ser más competitivos.

Estudios realizados demuestran que la actual oferta de formación con que cuentan los microempresarios, no es impartida a través de un canal adecuado de orientación a sus gerentes y empresarios, sino que se realiza de manera magistral y/o virtual.

Entidades llamadas a prestar este servicio como el Sena, ofrecen cursos de capacitación en elaboración de proyectos, contabilidad, mercadeo y áreas afines a la administración, en forma virtual, este elemento hace que en la mayoría de los casos, teniendo en cuenta el grado tecnológico que manejan muchas de las microempresas, las capacitaciones se convierten en una posibilidad fuera de su alcance, ya que no tienen conocimientos y destrezas suficientes en informática y además no cuentan con los equipos necesarios para hacerlo.

De igual manera existen Instituciones privadas como Cinar Sistemas y System Plus, entre otras, que ofrecen programas de capacitación técnica en administración de empresas, pero no se centran en las necesidades micro empresariales; otras entidades como la Cámara de Comercio cuentan con programas de capacitación empresarial y organización de eventos –ferias- para la

promoción de las empresas de la región, y aunque muchos de estos servicios no tienen ningún costo, el sector micro-empresarial es muy reacio a participar de estas actividades porque, en la mayoría de los casos, no se encuentran registradas, ni les interesa hacerlo por temas tributarios, y sobretodo porque no encuentran aplicabilidad y utilidad a los temas dados en estas capacitaciones, no hay continuidad ni acompañamiento después de las charlas, por lo que este tipo de eventos se desfiguran y transforman en una pérdida de tiempo para los empresarios ya que no pueden sacarle la utilidad que buscan.

Ante este panorama, el presente trabajo pretende diseñar un Plan de Negocios que permita la creación de una empresa especializada en asesoría y formación de microempresarios utilizando técnicas de coaching, con las que no solo se transmiten conocimientos, sino que se practican los 3 pilares del aprendizaje: el ser, el saber y el hacer.

Esta integralidad en la enseñanza es la que hace la diferencia al momento de formar y capacitar, ya que se trabaja a la persona y a sus capacidades en su totalidad, permitiendo la aprehensión y aplicación de lo enseñado al volverse una conducta inherente a la persona, y llevándola a adquirir un compromiso frente a su gestión, a su empresa y a su futuro, lo que innegablemente contribuye al mejoramiento del clima empresarial de la ciudad, y por añadidura, a la disminución de los índices de desocupación de la población pastusa ya que los microempresarios contarán con mayores herramientas acordes a sus necesidades para mantener a flote y en crecimiento sus negocios, y a la proyección de nuevos microempresarios como una fuerza sostenible y forjadora de empleo sostenible.

## **1.7. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

**1.7.1. Delimitación Espacial.** Este proyecto se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño-República de Colombia.

**1.7.2 Delimitación Temporal.** El presente trabajo se llevará a cabo durante los meses de abril a diciembre del presente año, tiempo durante el que se recopilará los datos para la conclusión del proyecto.

## **1.8 PROCESO METODOLÓGICO**

**1.8.1. Tipo de Investigación.** El tipo de estudio que se va a realizar será de tipo descriptivo cuyo objetivo será describir con la mayor precisión posible las

necesidades de formación y consultoría y su relación con la continuidad de las PYMES de San Juan de Pasto.

Para efectos de esta investigación se utilizara la metodología cuantitativa y cualitativa por las siguientes razones:

Investigación Cuantitativa:

- Para definir la relación existente entre la consultoría, formación y la continuidad de las PYMES en San Juan de Pasto
- Para examinar los datos de manera numérica, basada en la Estadística.
- Para garantizar la objetividad del estudio, al utilizar la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

Investigación Cualitativa: Con el fin de apoyar la investigación cuantitativa , dado que es necesario comprender el punto de vista de los expertos en el tema, de los líderes gremiales y los funcionarios gubernamentales, así como las perspectivas de desarrollo de la región.

### **Paradigma de la investigación**

Se utilizara el Paradigma Empírico Analítico o Positivista, con el fin de establecer las leyes generales por las que se rige el desarrollo y la competitividad de los microempresarios. Según esta concepción dichas leyes podrán ser descubiertas y descritas objetivamente y permitirán explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio: la relación entre la consultoría y la formación con la continuidad y competitividad de las microempresas del departamento.

En este enfoque, el investigador es considerado un agente externo, que se desempeña como experto de una elevada calificación profesional, es reconocido como sujeto y determina el objeto de estudio, por lo cual genera la idea investigativa desde fuera, sin tomar en consideración las inquietudes y expectativas del grupo de personas implicadas en la investigación, se le exige "neutralidad" en las valoraciones. Los investigados son considerados como "objeto" de la investigación.

La investigación realizada siguiendo este paradigma aspira a ampliar el conocimiento teórico, asignándole a la teoría el papel de guiar la práctica.

Otra de las concepciones por las que elegimos el paradigma positivista es que los diseños de investigación se caracterizan por ser formales y estáticos a partir del manejo del conjunto de variables que pretende estudiar. Se utiliza

predominantemente las técnicas cuantitativas con la intención de alcanzar la mayor precisión y exactitud y se concibe el rigor científico como dependiente de un conjunto de criterios que permiten determinar la credibilidad de las investigaciones. Entre estos criterios se señalan la consistencia, la neutralidad, la aplicabilidad y el valor de verdad.

El resultado que se espera obtener bajo este marco es la presentación de un informe final en el que se expone a la comunidad los resultados obtenidos.

Para reducir la principal limitación del paradigma positivista, el reduccionismo, se utilizará la investigación cualitativa con el fin de tener en cuenta la amplia gama de interacciones que siempre está presente en los fenómenos sociales.

### **Método de investigación**

Se utilizará el método Deductivo, puesto que se seguirán los siguientes pasos:

- Planteamiento del conjunto axiomático de partida:
- La falta de programas de formación y consultoría afecta la competitividad, productividad y continuidad de las PYMES en Colombia
- Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior:
- En Pasto no existen empresas dedicadas a la asesoría y formación continua e integral de las PYMES
- Enunciado de leyes de carácter general, a las que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.
- La creación de una empresa dedicada a la consultoría y formación contribuiría a mejorar la competitividad, productividad y continuidad de las PYMES de Pasto

### **1.8.2 Fuentes para la recolección de información**

**1.8.2.1 Fuentes Primarias.** Se explorarán dos fuentes de información primaria:

- Los testimonios y reportes verbales que proporcionan los expertos en temas relacionados con el desarrollo de las PYMES: el Director de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto, el Presidente de FENALCO, el Presidente de ACOPI, el Director del SENA, el Director del SEMPRENDE, entre otros. Para esto se utilizarán las entrevistas en profundidad.

- Información recolectada a través de encuestas a los microempresarios que se encuentran registrados y activos en la base de datos de la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto.

**1.8.2.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias que se van a utilizar son las instituciones serias de carácter público o privado relacionadas con el tema del desarrollo de las microempresas como lo son la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto, el DANE, ACOPI, SEMPRENDE y el Ministerio de Industria y Comercio, así como los estudios y publicaciones relacionados con el sector.

**1.8.3 Instrumentos de recolección de la información.** Se utilizarán 2 instrumentos de recolección de información: la encuesta y la entrevista a profundidad:

Las encuestas se aplicarán a un número determinado de microempresarios según el tamaño de la muestra, con el fin de:

- Establecer, de manera confiable, la relación entre los programas de formación y consultoría (variable dependiente) y la productividad, sostenibilidad y competitividad de las PYMES (variables independientes).
- Establecer esta relación para una población restringida (San Juan de Pasto) y un momento determinado: 2012.

Las entrevistas a profundidad se harán a los expertos en el tema mediante la aplicación de una entrevista semi-estructurada considerando que el perfil a consultar es muy especializado, el tema es complejo y se requiere de un interlocutor con cierto nivel de preparación.

Las entrevistas se dirigirán a:

- Director de la unidad SEMPRENDE de la Cámara de Comercio de Pasto
- Director capacitaciones de FENALCO
- Presidente de ACOPI
- Directora de emprendimiento SENA
- Coordinador del PNUD para el desarrollo sostenible

**1.8.4 Población y Muestra.** La población estará conformada por toda micro y pequeña empresa que haya renovado su matrícula mercantil, que se encuentre activa en la base de datos de la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto para el año 2011 y cuya actividad no pertenezca a: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación de minas, suministro de electricidad, agua y gas. Según el anuario estadístico de la Cámara de Comercio del año 2011, estima que hay 11.318 empresas registradas con estos requisitos.

Se calculara el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula para población finita:

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

Y donde se define para ambos cálculos, las siguientes variables:

Nivel de confiabilidad del estudio: 95%,

Margen de error e del estudio: 5%

Z (según la tabla de distribución normal para el nivel de confiabilidad y error establecidos),

Probabilidad p de 0.50 de que ocurra el evento

Probabilidad q de 0.50 de que no ocurra

Entonces para la población de microempresarios de San Juan de Pasto, se tiene que:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q} = 371 \text{ encuestas}$$

En donde:

Z= 1.96 (Para 95% de confiabilidad y 5% de error según tabla de distribución normal)

p = 0.50

q = 0.50

N = 11.318 establecimientos de comercio

e = 0.05

Se harán 371 encuestas repartidas por sector de la siguiente manera:

**Cuadro 2.** Empresas encuestadas por actividad económica

ACTIVIDAD ECONOMICA	TOTAL No	%	MUESTRA
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	170	1,1%	4
Pesca	22	0,1%	1
Explotación de minas	45	0,3%	1
Industria manufacturera	1449	9,2%	34
Suministro de electricidad, Gas y Agua	25	0,2%	1
Construcción	291	1,9%	7
Comercio y reparación de vehículos	8891	56,6%	210
Hoteles y restaurantes	1631	10,4%	38
Transporte / Almacenamiento y comunicaciones	725	4,6%	17
servicios de intermediación financiera	173	1,1%	4
Actividades inmobiliarias y de alquiler	1123	7,1%	27
Administración pública / defensa y seguridad social	12	0,1%	0
Educación	132	0,8%	3
Servicios sociales y de salud	347	2,2%	8
Otros servicios	682	4,3%	16
	15718	100%	371

Fuente: Cámara de Comercio – 2011.

**1.8.5. Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información.** Se utilizara las herramientas matemáticas, estadísticas y graficas de Excel para el tratamiento de la información.

## 2. MARCOS REFERENCIALES

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña Histórica.** “Uno de los métodos usados por el coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y su creador fue, nada más ni nada menos que Sócrates. El filósofo promovía el empleo del diálogo como forma de llegar al conocimiento y de esta forma ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

Ya en tiempos modernos, lo que se conoce como Coaching hizo su entrada a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde un comienzo el método mostró resultados sorprendentes y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada *Inner Game*. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara hasta la esfera personal y estuviera a nuestra disposición. El encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno.”<sup>5</sup>

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez sí lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

---

<sup>5</sup> EL COACHING. Disponible en Internet: <http://coachenlinea.wordpress.com/2007/10/30/preguntas-frecuentes-acerca-del-coaching/>

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

En Colombia la práctica del coaching viene desde hace poco más de 5 años, y cada vez son más las empresas que están empezando a utilizar el coaching como una herramienta para obtener mejores resultados en el desempeño profesional de sus ejecutivos o en el manejo de equipos de trabajo.

“A finales de 2008 una encuesta realizada por la firma Vásquez Kennedy & Partners, en la cual participaron 101 profesionales y gerentes de rangos medio y altos de firmas de alimentos y bebidas, alta tecnología, consumo masivo, servicios públicos y financieros, hotelería, farmacéuticas, hidrocarburos y cajas de compensación, entre muchas otras, reveló que en ese entonces en un 19% de los casos el coaching ejecutivo ya era una práctica que se realizaba con frecuencia en su compañía, en tanto que en el 42% algunas veces se hacía y en un 30% no se estaba practicando.”<sup>6</sup>

En un artículo de la revista Cambio, Carlos Pardo, representante del Instituto Internacional de Liderazgo (Inilid), “piensa que la crisis es uno de tantos elementos que favorecen el desarrollo del oficio. Más allá está la reforma que ha llevado a cabo el sector empresarial por la llegada de inversión extranjera y los procesos de producción internacionales, que requieren una capacitación y, en términos de Pardo, un “estreno de paradigmas”.<sup>7</sup>

## **2.1.2 Entorno de investigación:**

**2.1.2.1 Contexto municipal.** San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia y la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

El nombre del municipio y la ciudad tiene sus raíces en el nombre del Pueblo Indígena Pastos: Pas=gente y To=tierra, que significa “gente de la tierra”, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

---

<sup>6</sup> ERED COACHING. Coaching en Colombia. Disponible en Internet: <http://www.redcoachcolombia.com/cocol.php>

<sup>7</sup> COACHING EMPRESARIAL GANA TERRENO CON SU ESTRATEGIA DE DESCUBRIR POTENCIALES Disponible en Internet: [http://www.cambio.com.co/tendenciascambio/848/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_CAMBIO-6244987.html](http://www.cambio.com.co/tendenciascambio/848/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-6244987.html)

“El municipio de Pasto, como aparece actualmente se creó en 1.927 mediante ordenanza No. 14 emanada de la Asamblea de Nariño, por la cual se suprime la provincia de Pasto.

El Municipio de Pasto, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128, 4 Kms<sup>2</sup>., el área urbana es de 26.4 kms<sup>2</sup>. Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador, como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica.

En materia demográfica, a partir del censo de población nacional efectuado en el 2005, la proyección indica que para el año 2008 las personas que habitan el Municipio de Pasto suman 399.723. Contrario a la tendencia existente a nivel nacional y mundial, en Pasto el Índice de Primacía Urbano ha disminuido, como consecuencia del incremento de la proporción de población que habita el sector rural. En efecto mientras en el 2003, el 89.73% habitaba el sector urbano, en el 2008 se estima que lo habita el 82.04%, correspondiente a 327.935 personas, distribuidos en las 12 comunas. Por su parte, la población del sector rural incrementó dicha proporción, al pasar de representar el 10.28% al 17.96% en los mismos años, equivalentes a 71.788 personas, distribuidas en 16 corregimientos.

Pasto, un municipio con habitantes vinculados a un proceso avanzado de participación ciudadana, que les ofrece escenarios de planeación, seguimiento y presupuestación participativa; seres talentosos y culturalmente tradicionales, incansables trabajadores, idealistas y aguerridos, con nuevas generaciones que sueñan y son capaces de lograr la transformación de sus realidades; un hermoso territorio de grandes riquezas naturales y culturales que se perfilan como un potencial de desarrollo ambiental, económico, social y turístico del Municipio frente al Mundo, así como una ciudad organizada, limpia y con una importante recuperación del espacio público para la gente; cuenta con una administración comprometida con el cambio, la ética y la transparencia.

Un Municipio afectado con altos índices de pobreza y graves problemas de violencia e inseguridad, insuficientes herramientas para posicionarse como un municipio competitivo, con una tasa de desempleo por encima del promedio nacional, una cobertura educativa menor a los años anteriores y con deficiente calidad en la prestación del servicio de salud, un panorama que deja a la población con escasas plataformas propicias para el desarrollo.

En el escenario internacional, se destaca la Globalización, como un proceso de gran incidencia para el contexto económico, social, político y cultural de los entornos locales, regionales y nacionales, que cada vez están más integrados a la dinámica internacional.

En este contexto, los países que no puedan alcanzar o no busquen una revitalización social y/o económica, seguramente sufrirán una inserción altamente subordinada y empobrecedora. Esto explica un enorme desafío para países como Colombia que lo obliga a insertarse internacionalmente, para lo cual y de manera previa implementó un modelo de apertura económica que hizo evidente sus fronteras y debilidades.

El Departamento de Nariño y el Municipio de Pasto no han sido ajenos a este proceso y su articulación se agudiza debido al incipiente desarrollo industrial caracterizado por inversiones de poco capital y la predominancia de pequeñas unidades artesanales y micro-empresariales. Las actividades agrícolas sobre las cuales se fundamentó la economía departamental comenzaron a perder relevancia con la caída de los precios que generaron factores de violencia por la expansión de los cultivos de uso ilícito en Nariño que aceleraron la descomposición de la economía campesina y agudizaron el nivel de desocupación rural provocando movimientos migratorios hacia la capital del departamento.

Desde hace varios años el Municipio muestra significativos avances en la construcción de un modelo de gobernabilidad democrática para el desarrollo humano sostenible, sin embargo, se evidencia que la falta de empleo y oportunidades para la población inciden en la baja calidad de vida, haciendo que el municipio sea menos productivo y poco competitivo con altos niveles de inseguridad, afectados entre otros aspectos por los fenómenos de violencia generados por grupos armados al margen de la Ley, que ha hecho de Pasto un municipio receptor de violencia.

En los esfuerzos por solucionar los problemas del municipio se registra un reto adicional como consecuencia de un fenómeno de la naturaleza, presentado a raíz de la reactivación del Volcán Galeras, lo cual puede incidir no solo en la acción administrativa, sino en el conjunto de la población del municipio.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Plan de desarrollo municipal de San Juan de Pasto 2008- 2011 Eduardo Alvarado Santander

**Cuadro 3. Tamaño y número de empresas, según actividad económica y tamaño. Pasto, 2011**

ACTIVIDAD ECONOMICA	MICRO No.	%	PEQUEÑA No.	%	MEDIANA No.	%	GRANDE No	%	TOTAL No.	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	67	0,6	11	2,3	2	3,9		0,0	80	0,7
Pesca	20	0,2		0,0		0,0		0,0	20	0,2
Explotación de minas	17	0,2	1	0,2		0,0		0,0	18	0,2
Industria manufacturera	976	9,0	33	6,9	8	15,7		0,0	1017	9,0
Suministro de electricidad, gas y agua.	5	0,0	2	0,4	1	2,0	3	50,0	11	0,1
Construcción	176	1,6	45	9,5	3	5,9		0,0	224	2,0
Comercio y reparación de vehículos.	5878	54,5	235	49,5	17	33,3	2	33,3	6132	54,2
Hoteles y restaurantes	1142	10,6	17	3,6	2	3,9		0,0	1161	10,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	538	5,0	39	8,2	3	5,9		0,0	580	5,1
Servicios de intermediación financiera	154	1,4	3	0,6	3	5,9		0,0	160	1,4
Actividades inmobiliarias y de alquiler	934	8,7	41	8,6	4	7,8		0,0	979	8,6
Administración pública y seguridad social.	6	0,1	2	0,4	1	2,0		0,0	9	0,1
Educación	111	1,0	8	1,7		0,0		0,0	119	1,1
Servicios sociales y de Salud	242	2,2	30	6,3	4	7,8	1	16,7	277	2,4
Otros	520	4,8	8	1,7	3	5,9		0,0	531	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>10786</b>	<b>100</b>	<b>475</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>11318</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio Pasto.

### 2.1.2.2 Contexto económico:

**Producto interno bruto:** Durante el 2011 la economía Colombiana, creció en 5,9%, proporción que refleja por una parte, una mayor dinámica frente al crecimiento registrado en el año 2010, cuya cifra definitiva alcanzó 4%, y por otra, la conservación de la tendencia de recuperación de la Actividad Económica a partir de la caída registrada en el año 2009.

Los sectores económicos que mostraron una mayor dinámica en su comportamiento económico, superando el promedio del crecimiento del PIB fueron en su orden: explotación de minas y canteras con un crecimiento del 14,3 %,

transporte, almacenamiento y distribución con el 6,9%; comercio, reparación, restaurantes y hoteles con el 5,9%, establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas con el 5,8%, y la construcción con el 5,7%.<sup>9</sup>

A diferencia del buen comportamiento del PIB a nivel nacional, el departamento de Nariño tiene un indicador de 4,6 %, inferior en -1,3% sobre el PIB nacional.

**Inflación:** En el año 2011, el país registró una variación acumulada de 3,73% en el índice de precios al consumidor IPC. Esta tasa supera en 0,56 puntos porcentuales a la variación obtenida en el año 2010 (3,17%). De las 24 ciudades que el DANE, estudia para evaluar el comportamiento del IPC, 14 ciudades presentaron en el año 2011 un crecimiento por encima del promedio del IPC nacional y 10 ciudades registraron crecimientos por debajo del nivel nacional. La ciudad de Bucaramanga presentó en el 2011 el mayor aumento en el IPC, con una variación del 5,76%; y la ciudad con menor crecimiento de precios fue Pasto con 2,41%.<sup>10</sup>

**Mercado laboral:** Los indicadores del mercado laboral en Colombia proporcionan un perfil acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo. La Tasa Global de Participación (TGP) en Colombia, entendida como la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar para el periodo enero – diciembre de 2011 en promedio fue del 63,7%. Para la ciudad de Pasto, la Tasa Global de Participación (TGP) en el periodo enero – diciembre de 2011 alcanzó 66%, ubicándose por encima del promedio nacional

La tasa de Ocupación (TO), que refleja la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que integra la población en edad de trabajar, en Colombia para el periodo enero – diciembre de 2011, alcanzó un promedio de 56,8%. La Tasa de Ocupación (TO), en la ciudad de Pasto para el periodo enero – diciembre de 2011 alcanzó 57,19%, proporción superior en 1,8 puntos con respecto a la registrada en el año 2010 de 56,1%.<sup>11</sup>

La Tasa de desempleo en Colombia para el periodo enero – diciembre de 2011, en promedio se situó en 10,8%, mientras que para la ciudad de Pasto la cifra alcanzó en promedio 13,5%, que aunque se ubicó por encima del promedio nacional; representó una disminución de 2,4% con relación al año 2010 (15,9%).<sup>12</sup>

**Sociedades disueltas o liquidadas:** Para el año 2011 la dilución y liquidación alcanzó 76 sociedades, lo cual significó un crecimiento con respecto al año 2010 del 43,4%. El subsector comercio fue el más afectado con 19 sociedades

---

<sup>9</sup> Anuario estadístico, cámara de comercio de Pasto, 2011

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> BOLETIN ESTADISTICO – CONTEXTO SECTORIAL. Disponible en Internet: [http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/documento-pasto\\_narino-agosto-12.pdf](http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/bfa6177b81c83455250e861305d7a28f/documento-pasto_narino-agosto-12.pdf)

<sup>12</sup> Anuario estadístico, Op. Cit.

disueltas, en su orden los siguieron los subsectores de: actividad inmobiliaria con 11, transporte y comunicación con 8, y construcción y salud con 7 cada una.

**Cuadro 4. Número de sociedades disueltas y liquidadas. 2011 – 2010. Variación porcentual (millones de pesos)**

Actividad económica	2011		2010		Variación %	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>4561,6</b>	<b>53</b>	<b>3700</b>	<b>43,4</b>	<b>23,3</b>
Agropecuario	3	38,5	2	9	50	327,8
Explotación de minas	0	0	1	20	-100	-100
Industria	5	121,6	2	5	150	2332
Electricidad, gas y agua	2	784	0	0		
Construcción	7	2077,8	7	1392	0	49,3
Comercio	19	500,7	19	1622	0	-69,1
Hoteles y restaurantes	5	256	0	0		
Transporte y telecomunicaciones	8	324,4	9	406	-11,1	-20,1
Servicios de intermediación financiera	2	36	0	0		
Actividad inmobiliaria	11	187,6	7	164	57,1	14,4
Administración pública y defensa	2	2,4	0	0		
Educación	3	11,4	1	36	200	-68,3
Salud	7	95,8	4	45	75	112,8
Otros servicios	2	125,6	1	1	100	12455,0

Fuente. Anuario estadístico, cámara de comercio de pasto, 2011.

**2.1.2.3 Contexto socio – cultural.** La ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, es una de las ciudades más antiguas de Colombia. Su asentamiento milenario en el valle de Rumipamba (nombre derivado del quechua que significa valle de las piedras), o Valle de Atriz, atravesado por el río Pasto de sur a norte, enmarcado por dos volcanes: el Galeras y el Morasurco. En este valle estaban asentados los pobladores nativos llamados Quillacingas con una dinámica

propia en su economía y cultura. El nombre Pasto de la ciudad significa “conservar un nexo con la cultura de origen, el ser llamados pastusos denota gente de la tierra del padre, de la parentela y la fiesta, configura un orgullo de sangre y de cultura en mayoría de edad.

La ciudad se constituye como una red compleja de relaciones sociales, económicas y culturales, de lo cual se deriva la incompreensión de las miradas unilaterales, externas o indiferentes. La diversidad coexiste, la complementariedad se practica y los antagónicos buscan ámbitos de encaje para sobrevivir en el tiempo y espacio no siempre perfectos, pero que invitan a asumir el desafío creativo de hacer ciudad, de crear espacios para la cultura, la educación, la empresa y las labores profesionales.<sup>13</sup>

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 Antecedentes.** Plan de negocios para la creación de una empresa en asesorías y consultorías especializadas en mercadeo en la ciudad de Pasto.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa en asesoría y consultoría especializada y con fundamentos de coaching, en la ciudad de San Juan de Pasto.

#### **Objetivos específicos**

Analizar la situación actual del sector a través de encuestas aplicadas a personas naturales y jurídicas, para medir la factibilidad de la implementación de la empresa en asesoría y consultoría.

Validar la existencia del área de mercadeo en la estructura organizacional de las empresas existentes en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de determinar los recursos usados y el grado de importancia de la implementación de Marketing dentro de las mismas.

Realizar un análisis de la competencia existente en San Juan de Pasto como cooperativas, asociaciones y empresas de asesorías y consultorías que

---

<sup>13</sup>OBSERVACION PEDAGOGICA. Disponible en Internet: <http://observacionpedagogicanormal.superior.blogspot.com/2010/04/pei.html>

contribuyan a encontrar un aspecto diferenciador del plan de negocios a implementar.

Determinar en las empresas regionales, los métodos utilizados para la obtención, análisis de la información de los clientes y la periodicidad en la actualización aplicada dentro de las mismas.

Analizar el entorno regional del mercado, con el fin de validar qué amenazas y oportunidades se presentan para desarrollar el plan de negocios en la implementación de la empresa Estratega.

Determinar cuáles son los canales de comunicación más utilizados por las empresas para la retroalimentación de la información que desea implementar la empresa Estratega.

### **Conclusiones.**

A través de las encuestas realizadas se determinó que existe un gran porcentaje de aceptación dentro del target group seleccionado para la empresa ESTRATEGA, permitiendo determinar la viabilidad positiva para su desarrollo.

De acuerdo al análisis realizado sobre el entorno interno y externo de las empresas y mercado respectivamente, se concluye que la empresa ESTRATEGA cuenta con una excelente oportunidad para ingresar en el mercado actual, mediante estrategias de penetración y desarrollo de sus servicios.

Mediante la interpretación de la información de preciso que no existe en el mercado actual competencia directa, ya que las empresas locales enfocan la prestación de servicios de diseño y publicidad y no se cuentan actualmente con servicios especializados que le permitan al cliente asesorías y consultorías sobre productos específicos.

A través de los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas se obtuvo que el 80% de las empresas no cuenta con un departamento especializado, lo cual nos arroja que el grado de oportunidad para la empresa de Asesoría y Consultoría especializada en mercadeo ESTRATEGA es alto y de muy buena aceptación por parte de las mismas.

### **2.2.2 Fundamentación teórica:**

#### **Emprendimiento.**

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se

ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso mas, ir mas allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

### **Importancia del emprendimiento.**

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, mas aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países (Casi todos los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 20%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la

población. Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.”<sup>14</sup>

### **Plan de negocio.**

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre esta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha<sup>15</sup>.

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. Los componentes básicos incluyen un estado de cuentas actual y pro forma (modelo), una declaración de ingresos y un análisis de flujo de efectivo. El plan de negocios lo ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio. Un buen plan de negocios es un elemento crucial de cualquier solicitud de préstamo, porque proporciona información organizada y específica de su compañía y de cómo pagara el dinero que le prestaron. Además, informa al personal de venta, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

<sup>15</sup> ACOSTA, J.P. Como armar un plan de negocios. www.Monografias.com.2001

<sup>16</sup> PLAN DE NEGOCIOS. Disponible en Internet: [www.sba.gov/espanol7primeros\\_pasos/Elementos\\_basicosjie\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.sba.gov/espanol7primeros_pasos/Elementos_basicosjie_un_plan_de_negocios.html)

El plan de negocios ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del merito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio<sup>17</sup>.

Para la elaboración de un plan de negocios se deben cumplir con sus distintas fases o estudios los cuales son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional y legal
- Estudio financiero
- Estudio del plan operativo
- Impacto

### **Estudio de mercado.**

Es la cuantificación de transacciones tanto de bienes y servicios provenientes de un nuevo proyecto que los beneficiarios estarán dispuestos a demandar en un tiempo y a un precio determinado, además, detecta y mide las necesidades actual y futura de un bien o servicio y las posibilidades de suplirlas mediante una nueva idea de inversión. El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuales son la necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores, que precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente compraran, por que compraran, que otros productos o servicios similares compran actualmente. (Acosta, 2001).

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, algunos de los aspectos más importantes a analizar, son:

#### **El consumidor:**

Sus motivaciones de consumo

Sus hábitos de compra

Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia

Su aceptación de precio, preferencias, etc.

---

<sup>17</sup>NAPOLÉS, M. y Torres, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. Monografías.com. 2001

**El producto:**

Estudios sobre los usos del producto  
Test sobre su aceptación  
Test comparativos con los de la competencia  
Estudios sobre sus formas y tamaños

**El mercado:**

Estudios sobre la distribución  
Estudios sobre cobertura de producto en tiendas  
Estudios sobre puntos de venta, etc.

**La publicidad:**

PRE-test de anuncios y campañas  
Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.  
Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.  
([www.contactopyme.gob.mx/guias empresariales/guias](http://www.contactopyme.gob.mx/guias_empresariales/guias))

**El producto o servicio**

El producto o servicio en términos prácticos es el satisfactor de las necesidades de los clientes. Dicho en otras palabras, es el bien a comercializar. Es fundamental recordar que de acuerdo a los actuales niveles de competitividad, debido al fenómeno de la globalización que se vive en el mundo, se deben desarrollar productos con altos niveles de innovación y calidad.

En la presentación de los productos y servicios se deben colocar aspectos como: Características, usos, atributos, ventajas, beneficios, etc. Todos estos enfocados desde el punto de vista del cliente. Debe presentarse ampliamente el producto o servicio, tratando de enfatizar los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas existentes.
- Los problemas deben ser comunes a grupos de personas o empresas, de manera que su solución sea atractiva a un número importante de potenciales consumidores.
- Presentar el producto desde el punto de vista de cómo puede solucionar dicha necesidad.
- Describir características, usos, ventajas, beneficios, duración y vigencia.
- Mencionar factores de diferenciación frente a productos de la competencia.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección del producto.

## El mercado

Es el conjunto de oferentes y demandantes de un producto y/o servicio. La empresa deberá identificar cuáles son las características que conforman el mercado al cual dirigirá su oferta, teniendo en cuenta variables como:

- Ubicación geográfica.
- Tamaño del mercado (en unidades y en unidad monetaria).
- Porcentaje de crecimiento anual del mercado.
- Quienes conforman la oferta (competencia).
- Incluir la información relevante que se obtuvo durante la fase de validación con el mercado.
- Identificar el o los segmentos de mercados que se consideraran como objetivos dentro de la labor de mercadeo de la empresa.
- Se debe establecer el orden cronológico en el que se incursionara en el mercado, es decir, si se atacaran varios segmentos en forma simultánea o se realizara por etapas.

Para el análisis del mercado es importante realizar recolección de información o investigación, recurriendo a fuentes primarias o secundarias. El grado de madurez del mercado permitirá el fácil acceso o no a la información disponible, en especial cuando se trata de información secundaria. Es válido recordar que cuando se habla de fuentes secundarias, se está hablando de información ya disponible, la cual se encuentra en revistas especializadas, periódicos, bases de datos, documentación pública y privada, etc.

Para la obtención de información de fuentes primarias, es decir, aquella que se obtiene directamente de la fuente, se requiere de herramientas como la investigación de mercados, la que a su vez ofrece múltiples técnicas para acceder a la información de acuerdo a los recursos disponibles tales como calidad de la información requerida, profundidad de la información, tiempo y presupuesto. De las dos fuentes, es importante aclarar que la obtenida de las primarias es la que ofrece un mayor grado de confiabilidad.

Si se trata de un mercado nuevo será necesario un estudio de mercado para la delimitación del tamaño y del segmento de mercado al cual se dirigirá la iniciativa. Para ello muchas veces es necesario recurrir a estimaciones.

Toda la información obtenida y descrita en esta fase del plan de negocio facilitara en gran medida el proceso de toma de decisiones estratégicas para la organización.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ibid.

## **Segmentación del mercado**

Un segmento del mercado es una porción del grupo total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas y por lo tanto de utilidades para la compañía. Algunas de esas características pueden ser: gustos, hábitos de consumo, frecuencia de compra, lugar de ubicación geográfica, capacidad económica, nivel cultural, entre otros.

Los segmentos deben ser identificados de acuerdo al potencial de ventas que representen para la organización. Es fundamental tener en cuenta que debe ser un segmento en crecimiento o con potencial a éste.

En la identificación de los segmentos no se debe dejar de lado la investigación de la competencia, ya que ésta va a permitir conocer a que segmento llega y en cuales no está y de cuales se ha retirado y por qué motivos.

## **El cliente**

Es el conjunto de consumidores reales y potenciales de los productos y/o servicios que serán ofrecidos por la empresa. Pueden ser considerados a escala institucional (personas jurídicas), es decir, de orden público o privado, y también pueden ser considerados en forma individual (personas naturales).

Las necesidades del cliente son motivo permanente de investigación y análisis por parte de las empresas, dado que éstas dan origen a una serie de desarrollos de nuevos productos o aplicaciones de los mismos, los cuales son diseñados con el propósito de satisfacer necesidades.

Bajo el nuevo esquema del mercadeo, uno de los cambios importantes es el enfoque que las organizaciones le están dando al cliente y no hacia los productos como sucedía en otras épocas.

Los cambios en este enfoque comprenden las siguientes características:

- Los productos dejan de ser estándar y pasan a ser personalizados, haciéndonos recordar que como clientes nos gusta ser tratados de forma diferente.
- Aunque el enfoque cambió, se puede decir que uno de los atributos fundamentales del producto que se debe mantener es la calidad.
- El enfoque de productos mide su éxito en el número de clientes obtenidos. El enfoque orientado a clientes mide su éxito en la capacidad de la compañía para conservar y desarrollar los clientes.

## **El perfil del cliente**

Para las empresas su razón de ser son los clientes y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?.

Fidelización del Cliente: Lo importante para las empresas es desarrollar fidelidad en sus clientes, sobre todo en épocas cambiantes como la actual. En este marco es necesario desarrollar mecanismos eficaces que determinen la duración de la relación cliente-empresa. Incluso en términos monetarios, es mucho más económico aplicar estrategias para “fidelizar clientes activos”, que implementar estrategias que permitan abrir nuevos mercados.

Las preguntas a responder son: ¿cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía? y ¿cuál es la estrategia para mantener esa duración cliente-empresa?

Participación del Cliente: Generar los espacios y los medios que permitan una continua retroalimentación sobre los gustos, expectativas, hábitos de consumo de los clientes de la empresa, de tal manera que se monitoreen en forma continua y se permita a la compañía anticiparse con productos y servicios de óptima calidad a las necesidades del cliente.

Los tiempos modernos les han permitido a las empresas acceder a herramientas tecnológicas disponibles para el manejo eficiente de las relaciones con los clientes. Es el caso de herramientas como el CRM (Administración de Relaciones de Clientes), herramienta que permite a los clientes participar en el diseño y desarrollo de los productos, a partir del conocimiento profundo que obtiene la empresa sobre el perfil del cliente. Algunas preguntas inteligentes para resolver en este punto son: ¿cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?, ¿Qué programas o tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

Nivel de satisfacción del cliente: Cuando la empresa entre en su fase operativa es necesario que genere sus propios mecanismos de medición y retroalimentación sobre el comportamiento y nivel de satisfacción de los

clientes, a partir de diferentes Sistemas de Información. La información obtenida, será considerada para la toma de decisiones con relación a los productos y servicios.

## **Competencia**

De manera indirecta en los ítems anteriores, es probable que ya se haya tratado al menos en forma general, algunos aspectos relacionados con la competencia actual y potencial que presenta el mercado al cual se dirigirá la empresa con sus productos.

En esta parte del plan de negocio se realiza una descripción detallada sobre la competencia, analizando aspectos claves como: Productos que serán competencia directa, es decir, que estarían compitiendo en la misma categoría de producto que el propio, o competencia indirecta cuando se trata de productos sustitutos, que aunque no están en la misma categoría, sí pueden ser una alternativa paralela a la propia oferta y por lo tanto pueden remplazar el producto en cuestión.

Algunos aspectos a considerar sobre la competencia son:

- Cuáles son los competidores directos e indirectos (los relevantes)
- Participación en el mercado.
- Cubrimiento del mercado (zonas geográficas que cubre)
- Fortalezas, debilidades.
- Estrategias comerciales.
- Inversión en publicidad u otros medios de mercadeo.
- Estrategias de precios.
- Canales de distribución.
- Puntos de venta directos (si se tienen)

## **Estrategia de precios**

Los precios representan un papel determinante en la forma de cómo la empresa interactúa con su mercado objetivo y de cómo estos le permitirán posicionarse en el mercado.

Existen, básicamente, tres maneras para establecer el punto de inicio para la fijación de precios:

- Con base en la demanda y las fuerzas del mercado.
- Con base en los costos de producción y comercialización.
- Con base en la competencia.

Las empresas de base tecnológica, en la mayoría de los casos consideran la fijación de precios en función del valor, es decir, poner los precios considerando el beneficio del producto o servicio para el cliente. El precio que fija la empresa afecta asimismo al valor que percibe el cliente. En definitiva, cada tipo de empresa, producto o servicio requerirá una política de precios distinta.

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

## **Promoción**

Esta sección es utilizada para definir y describir las estrategias que se utilizarán para la comercialización efectiva de los productos y/o servicios de la empresa. Es necesario enumerar las estrategias una a una, de manera que se detallen las diferentes acciones a implementar, las cuales deben responder en forma directa a la consecución de los objetivos del plan de mercadeo.

La actividad promocional de la empresa tiene varios propósitos, considerándose el principal, el de comunicar al público objetivo y al mercado en general sobre la existencia del producto, sus características, ventajas y orientar al consumidor en como acceder a éste.

Cuando se trabaja en la definición de la estructura promocional, hay que recordar mantener una coherencia entre el plan financiero y la campaña promocional, debido a que esta última si está bien estructurada, impactará en forma directa el nivel de ventas, pero para ello se debe contar con un presupuesto importante de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Nivel de reconocimiento deseado.
- Preferencia por parte del cliente.
- Niveles deseados de compra.
- Estrategias (publicidad, promoción al consumidor, fuerza de ventas, relaciones públicas, merchandising, etc.)
- Presupuesto disponible para labores comerciales o de distribuidores.

## **Distribución**

Dentro de todo el proceso de mercadeo, la distribución que tendrán los productos también representa un papel determinante para garantizar la satisfacción de los clientes.

Para ello, son utilizados los canales de distribución, los cuales buscan “acercar a los clientes con los productos”. Es decir, además de facilitar el acceso a los productos, también buscan mejorar la disponibilidad permanente del producto.

A nivel mundial, están apareciendo nuevos medios que se convierten de manera indirecta en canales de distribución y tal es el caso del Internet. De ahí la importancia de conocerlos en forma detallada sobre su funcionamiento, bondades y ventajas que ofrecen.

Entre las diferentes formas de distribución, podemos mencionar:

- Distribuidores directos e indirectos.
- Fuerza de ventas propia.
- Franquicias.
- Puntos de venta.
- Internet.
- Alianzas con empresas que dispongan de canales de distribución en áreas geográficas específicas.

### **Estudio técnico**

Aparte de la repercusión que la escogencia de la maquinaria y los equipos ejerce sobre la inversión en activos industriales, las características de estos deberán consultarse para computar las áreas a construir y los terrenos a adquirir, para cuantificar el valor de las depreciaciones y el mantenimiento. Además, el proceso seleccionado contribuirá a determinar las exigencias de recurso humano que participara directamente en la producción, el control de calidad y las reparaciones<sup>19</sup>.

En el estudio técnico se desarrollaran los siguientes temas:

- Tamaño y localización de la planta de producción: es la determinación de la magnitud de los recursos a utilizar en un proyecto, ligados a su operación a plena capacidad y a la ubicación espacial de las instalaciones físicas de la planta de producción.
- Ingeniería del proyecto: es la determinación de la función productiva óptima para la utilización eficaz de los recursos disponibles para la producción de un bien, definiendo elementos como la maquinaria y equipo y el proceso productivo que requiere la nueva empresa.
- Capacidad de producción: es el volumen de producción que es posible alcanzar en condiciones singulares de operación.
- Descripción del proceso productivo: es la forma en que una serie de insumos son transformados en productos, mediante la participación de cierta tecnología.

---

<sup>19</sup> BURBANO RUIZ, Jorge E. y Ortiz., Alberto. Presupuesto, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 2ª Ed. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1998. p. 332

En cuanto al estudio técnico, los caminos que se propondrá tendrán en cuenta la escogencia de los equipos y procesos, con base en los requerimientos productivos de la organización derivados de la proyecciones de la demanda y por consiguiente los requerimientos en cuanto a los volúmenes de producción, también se definen los requerimientos de espacio físico para el monto y la ubicación de los activos y el mantenimiento requerido de la maquinaria escogida, los requerimientos energéticos.

### **Estudio organizacional**

El estudio organizacional se refiere a como se van a administrar los recursos con que se cuenta, se refiere a la actividad ejecutiva de su administración, Organización, procedimientos administrativos, aspectos legales y reglamentos ambientales<sup>20</sup>.

El principal objetivo de este estudio es conocer como se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

Para cumplir con lo anterior es necesario tener en cuenta las siguientes actividades:

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan como se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo
- Analizar el flujo informativo. Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como: Lluvia de ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras<sup>21</sup>.

### **Estudio Financiero**

Contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados preformas, es estado de situación

---

<sup>20</sup> EMPRENDIMIENTO. Disponible en Internet: <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/fondoemprender.html>

<sup>21</sup> ANZIZU, José M. Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa, Alta Dirección. No. 120, Barcelona. 1985.

o Balance General pro forma y por el flujo de caja pro forma. (Nápoles, Torres, 2001)

El plan económico financiero tiene como objetivo primordial cuantificar el dinero o capital disponible y de esta forma poner en marcha, el negocio. Con un detalle significativo de los costos de puesta en marcha, de mantenimiento, así como el cálculo de previsión de tesorería. Por último la determinación del estado de resultados para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en el periodo.

El flujo de caja permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos de préstamos y el pago de los intereses.

El estado de resultados pro forma muestra la posición económica de la empresa en un periodo determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

El balance general pro forma muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de honrar las deudas al vencimiento.

El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

Por último, se recomienda generar a partir de los flujos de caja, las siguientes medidas de rendimiento financiero:

- **El valor presente neto (VPN):** representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto.

El VPN es una medida financiera que contempla el valor del dinero a través del tiempo, establece que \$100 hoy representan mayor valor que \$100 dentro de un año. Las calculadoras financieras y las hojas de cálculo permiten hallar este valor sin necesidad de conocimientos matemáticos.

Para hallar el VPN se trae a valor presente los ingresos futuros de año, descontándoles la tasa de interés (tasa de oportunidad) anual, de acuerdo con los periodos transcurridos entre el momento 0 y el momento del ingreso. Luego en el momento 0 se obtiene el valor neto entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Si el resultado del VPN es positivo, esto significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** mide la rentabilidad de los recursos que se mantienen invertidos dentro del proyecto. Al igual que el valor presente neto, este puede ser calculado fácilmente utilizando herramientas informáticas. En términos prácticos la TIR debe satisfacer las expectativas de rentabilidad de los inversionistas.

## Plan operativo

En este modulo se consigna el cronograma de actividades y de asignación de presupuestos conforme a las diferentes acciones que se vayan a llevar a cabo en el desarrollo del plan de negocios<sup>22</sup>.

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente es anual.

Este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo consta de las siguientes partes:

- **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
- **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma como se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- **Plazo de ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

---

<sup>22</sup> FONDO EMPRENDER. Disponible en Internet: [http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici\\_procedimiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocio/notici\\_procedimiento\\_para\\_presentar\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/N/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocio/notici_procedimiento_para_presentar_plan_de_negocios.html)

## **Coaching:**

Hay dos palabras que pueden resumir lo que es el coaching: “liberar potencial”. Se trata de procesos mediante los cuales, al igual que un entrenador deportivo con su equipo, se apoya a personas y organizaciones, para cerrar la brecha existente entre el SER de ahora y el SER que se quiere alcanzar, entre los RESULTADOS que tengo HOY y lo que quiero generar a nivel personal o corporativo.

La técnica básica del coaching gira alrededor de las llamadas “preguntas poderosas” a partir de las cuales, se cuestiona y se rompen paradigmas que impiden la consecución de sueños, metas, cambios reales.

Por eso el Líder Coach, es aquella persona que empodera con palabras, acompaña y anima a sus coaches, de tal manera que se libera potencial y se eliminan bloqueos.<sup>23</sup>

## **PNL**

“La Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano. Sostiene que en última instancia toda conducta humana se desarrolla sobre una "estructura" aprendida, la cual puede ser detectada para ser modelada por otras personas y obtener con ello similares resultados.

Es un modelo acerca de cómo trabaja nuestra mente, cómo en esto afecta el lenguaje y como usar este conocimiento para programarnos a nosotros mismos en el sentido de lograr que nuestra vida y las cosas que hacemos nos resulten fáciles y al mismo tiempo eficientes.”<sup>24</sup>

## **2.3 MARCO LEGAL**

El presente plan de negocios para la creación de una empresa de formación y consultoría para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES en San Juan de Pasto, por ser una sociedad, posee unos lineamientos consagrados en Código de Comercio, contenidos en el artículo 110 y siguientes del estatuto (Decreto 410 de 1971), en el que se precisan aspectos propios de la constitución y funcionamiento de las sociedades.

La Superintendencia de Sociedades tiene a su cargo la inspección, vigilancia y control de las sociedades comerciales, también está facultada para imponer

---

<sup>23</sup>QUE ES EL COACHING. Disponible en Internet: <http://www.redcoachcolombia.com/ques.php>

<sup>24</sup>QUE ES EL PN. Disponible en Internet: <http://www.iafi.com.ar/que-es-pnl/>

sanciones o multas, sucesivas o no, hasta de doscientos salarios mínimos legales mensuales, cualquiera sea el caso, a quienes incumplan sus órdenes, la ley o los estatutos. Para el caso de estudio de asociaciones, en Colombia, la Constitución Nacional de 1991 en su artículo 38 garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación para garantizar el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

### **LEY 590 DE 2000 (Julio 10)**

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas.

La Ley tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.

Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **LEY 905 DE 2004**

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

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

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

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

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

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

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

### **Código Mercantil**

Expedido por el Decreto 410 de 1971 (27 de Marzo)

## **Código Sustantivo del Trabajo**

### **Decreto 0154 de 2010**

Por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del municipio de Pasto (9 de Abril de 2010).

### **Ley 1014 de 2006**

Ley de fomento a la cultura del emprendimiento. Tiene por objeto;

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes,

articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Coach:** Profesional, formado y certificado a la metodología y técnicas del coaching. El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.<sup>25</sup>

**Coachee:** Persona que recibe el coaching.

**Intervención de coaching:** Momento en el cual trabajan juntos Coach y Coachee. Suelen ser sesiones de cerca de una hora pero no existen reglas, el coaching es una actividad completamente personalizada y su duración será en función exclusivamente de las necesidades del coachee.

**Organización de alto desempeño:** Aquellas cuyas características sobresalientes las convierten en modelo a seguir, no solo se distinguen por sus resultados financieros superiores a la industria, sino también por el alineamiento de toda la organización con su estrategia a todos los niveles de la empresa.

**PIB (producto interno bruto):** representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> EL COACHING. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

<sup>26</sup> DANE. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_pib.pdf](http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf)

**Paradigma:** Término se usa para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que un individuo percibe la realidad y la forma en que responde a esa percepción. Un cambio de paradigma conlleva abrir nuevos horizontes y ver nuevas soluciones.

**Preguntas potenciadoras:** Cuestionamientos que realiza el coach a su cliente o coaché para abrir nuevas posibilidades de pensamiento y acciones permitiendo a éste ampliar la conciencia de las opciones existentes en su entorno.

**Programación Neurolingüística (PNL):** Estudio de los procesos mentales con el fin de obtener un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana. La PNL intenta definir patrones (o «programas») directos sobre la conducta humana relacionados con el lenguaje.

**PYMES:** En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.<sup>27</sup>

**Talento:** Habilidad innata o aprendida de cuya existencia y nivel dependerá la intensidad con la que deberemos acometer un proyecto para obtener un mismo resultado.

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** mide la rentabilidad de los recursos que se mantienen invertidos dentro del proyecto.

**Valor presente neto (VPN):** representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto.

---

<sup>27</sup> BANCOLDX. Disponible en Internet: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=ID=322>

### **3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

#### **3.1 ESTUDIO DE MERCADO**

##### **3.1.1 Investigación de mercado:**

###### **Objetivo general:**

Identificar en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto, las necesidades y posibilidades que se tienen para la creación de una empresa de formación y consultoría especializada para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES de la ciudad.

###### **Objetivos específicos:**

- Obtener y tabular las encuestas realizadas, con el fin de consolidar la información para su estudio, validando la factibilidad en la consecución del proyecto
- Conocer las necesidades actuales de formación que tienen las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a través del análisis de la información generando estrategias que permitan obtener la metas planteadas
- Identificar el grado de aceptación que tendría en la ciudad la creación de una empresa de formación y consultoría especializada para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES.
- Establecer en las necesidades específicas de formación para las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Definir la demanda potencial del mercado para el presente plan de negocios.
- Establecer cuáles son los canales de distribución más efectivos para llegar al mercado objetivo.
- Obtener información que permita diseñar estrategias efectivas de mercadeo.

###### **Justificación y antecedentes del proyecto**

En los últimos 20 años los servicios de consultoría han experimentado un verdadero auge, por ello es interesante analizar el mundo de la consultoría, desde la perspectiva de aportar algunas reflexiones, que sean útiles no sólo para

aquellos que desarrollan su labor como consultores, sino también para aquellos empresarios que contratan a consultores con la confianza de que estas personas les aporten ideas y soluciones rentables.

Generalmente las empresas al momento de enfrentar un cambio en cualquier área, quieren contar con un consultor que sea capaz de apoyarles en ese cambio en todos los países en que desarrollan sus actividades. “Por ello, estas empresas cuentan con una ventaja frente a las firmas de consultoría que no hayan asumido en su organización ese concepto de globalización y sepan realmente explotarlo”<sup>28</sup>.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red multinacional integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

Durante las últimas dos décadas, los presidentes de las compañías, hombres de negocios y equipos comerciales se han apoyado en los coaches para generar resultados extraordinarios en sus empresas y en el talento humano, bajo la premisa de que “nada puede ocurrir en una compañía si no puede ocurrir en el ser humano” (principal capital de las organizaciones)<sup>29</sup>.

Por ello, el coaching se convierte “en un aliado gerencial, dado que lo que busca es que los seres humanos se acepten, se amen y se conozcan a sí mismos, para hacer evidente su potencialidad, es decir su talento y obtener logros extraordinarios que lleven a las compañías a contar con personal feliz y satisfecho con su trabajo y por ende elevar la productividad”<sup>30</sup>.

Al analizar el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto, es claro que son muy pocas las empresas que ofrecen programas de entrenamiento empresarial con fundamentos en Coaching y PNL, lo cual se convierte en una oportunidad puesto que según los datos suministrados por la Cámara de Comercio en la ciudad de Pasto existen, actualmente, cerca de “11.318 empresas distribuidas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con una formación efectiva en áreas como: mercadeo, administración, finanzas, gestión humana, entre otras, que les permita desarrollar estrategias sólidas para posicionar sus empresas y productos en los mercados y ser más competitivos”<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> LA CONSULTORÍA A SU ALCANCE EN COLOMBIA. [en línea]. URL disponible en: <[http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17&Itemid=22](http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=22)> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

<sup>29</sup> BUSSINES COACHING: Una estrategia de las organizaciones de alto impacto. [en línea]. URL disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6964687>> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

<sup>30</sup> BUSSINES COACHING: Una estrategia de las organizaciones de alto impacto. [en línea]. URL disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6964687>> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

<sup>31</sup> COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico Movimiento de Registro Público Cámara de Comercio Pasto. 2010. p. 34

Según las entrevistas realizadas por los investigadores a representantes de algunas instituciones dedicadas a la formación empresarial, la mayoría coincide en afirmar que en la actualidad la oferta de formación con que cuentan las PYMES, no es impartida a través de un canal adecuado de orientación a sus gerentes y empresarios, sino que se realiza de manera magistral y/o virtual.

Entidades como el Sena, están llamadas a prestar este servicio, sin embargo su apoyo a los empresarios se ha enfocado principalmente en las últimas fases requeridas para la creación de empresa, en este sentido el Dr. Omar Villarreal, afirma que en el departamento de Nariño “hace falta empresas serias que apoyen a los empresarios en las primeras etapas de la creación de empresa, es decir en las etapas de: sensibilización, Identificación de oportunidades y formación empresarial, esto debido a que entidades como el SENA se han enfocado y le han dado prioridad las 2 últimas etapas que son: puesta en marcha y aceleración de procesos empresariales”<sup>32</sup>.

De igual manera existen Instituciones privadas como Cinar Sistemas y System Plus, entre otras, que ofrecen programas de capacitación técnica en administración de empresas, pero no se centran en las necesidades micro empresariales; otras entidades como la Cámara de Comercio cuentan con programas de capacitación empresarial y organización de eventos –ferias- para la promoción de las empresas de la región, y aunque muchos de estos servicios no tienen ningún costo el sector de las Pymes es muy reacio a participar de estas actividades porque, en la mayoría de los casos, no se encuentran registradas, ni les interesa hacerlo por temas tributarios.

Ante este panorama la creación de un empresa especializada en asesoría y formación para las PYMES que llegue efectivamente al sector, utilizando técnicas de coaching con un sistema de gestión eficiente y socialmente responsable tiene como finalidad apoyar al crecimiento de las empresas en la región y permitirles realizar un diagnóstico competitivo y análisis de oportunidades de mercado, técnica, organizacional y financiera para la toma de decisiones con respecto a su posterior fortalecimiento, lo anterior permitirá el mejoramiento del clima empresarial de la ciudad y contribuirá en la disminución de los índices de mortalidad de las PYMES, y con esto se tendrá un impacto directo en la disfunción del índice de desocupación de la ciudad y a la proyección de nuevos microempresarios como una sola fuerza productiva. Además, a mediano y largo plazo, se contribuirá en el logro de los objetivos de desarrollo del milenio, la superación de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de diferentes grupos poblacionales que habitan en la ciudad de Pasto y la región suroccidental de Colombia.

---

<sup>32</sup> Entrevista con Omar Villarreal. Líder regional de emprendimiento SENA regional Nariño. Juan de Pasto. 14 de Julio de 2012.

Con el presente plan de negocio se desea aprovechar esta oportunidad del mercado local para crear una empresa que se especialice en formación y asesorías de PYMES en la ciudad, teniendo como diferenciador del mercado, el uso de técnicas de coaching y PNL. Así mismo, se desea llegar especialmente a las PYMES, que representan más del 90% de las empresas de la región, y a su vez son las que mayor índice de mortalidad tienen.

Para poder alcanzar este objetivo se quiere crear una empresa que brinde asesoría y formación empresarial continuada a las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto, utilizando técnicas de PNL y coaching. La empresa diseñará unos paquetes de formación de acuerdo a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, sus ingresos, número de empleados y básicamente sobre un diagnóstico preliminar realizado. Estos paquetes de formación y asesoría estarán enmarcados en los temas comercial, administrativo, financiero, recursos humanos y logísticos. Mediante el diseño de estos paquetes de formación la empresa busca llegar a satisfacer la demanda de formación y asesoría de todos los sectores empresariales, llegando sin distinción a todos los tipos y tamaños de empresas con nivel bajos de ingreso, ya que el costo de la asesoría en estos paquetes se reduce considerablemente.

La empresa contará con profesionales altamente calificados, dentro de los cuales se incluyen una coach con certificación internacional; lo cual es garantía de calidad, innovación, seriedad, para todas las empresas que inviertan en las asesorías y paquetes de formación.

### **Análisis del sector**

La consultoría es una de las industrias con rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo cerca del 25% y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la cuarta parte del PIB de Colombia).

En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año. Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es una práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente.

En Colombia, el mercado de la consultoría se ha dinamizado en estos últimos años con la llegada de las renombradas firmas consultoras procedentes de Estados Unidos y Europa y la entrada en escena de los consultores colombianos con el fin de desarrollar mejores estrategias para captar clientes y usar herramientas acordes a la realidad de la empresa Colombiana.

La consultoría forma parte del sector cuaternario de la economía y en la actualidad se considera como un sector diferente a los tradicionales, en este sector también se incluye las actividades empresariales y políticas que cuentan con un alto grado de especialización y relacionadas con la gestión y distribución, en donde la información es considerada como el bien económico fundamental “ha surgido una nueva sociedad en el presente milenio, la sociedad de la información (cuyos antecedentes se encuentran en el concepto de Daniel Bell sobre la sociedad post industrial) o la sociedad del conocimiento, que plasma la revolución tecnológica que se vive, de similares proporciones a la industrial de finales del siglo VXIII”<sup>33</sup>

La consultoría en el campo del mercadeo presenta una tendencia a que las respuestas tengan un carácter proactivo y no reactivo, ya que ésta permite prever cuáles pueden ser los posibles escenarios que afectan a su organización y como enfrentarlos, antes de que estos se hagan realidad.

Según el estudio adelantado por la Federación Internacional de Coaching, en la actualidad existen alrededor de 47.500 coach en todo el mundo. Los resultados muestran una distribución diversa, aunque hay una concentración de ellas en las regiones de altos ingresos como: América del Norte, Europa Occidental y Oceanía con un 76%

En esas zonas hay más de 40 coaches o entrenadores por cada millón de habitantes, cuando el promedio mundial es de 6,9 de ellos por cada millón. En América Latina hay alrededor de 2.600 coach, con un equivalente al 4,4% por cada millón de habitantes (En estado Unidos y Europa la proporción es de 46 y 44,4% respectivamente)

En el departamento de Nariño y particularmente en la ciudad de Pasto, los empresarios poseen un alto grado de formación empírica, en este sentido el direccionamiento estratégico de las organizaciones y la toma de decisiones se realiza de manera intuitiva sin tener en cuenta la actualización de datos y de información, elementos que les permite obtener un panorama integral y general de la realidad que afronta el sector económico de sus interés.

Según las entrevistas realizadas a los administrativos de varias instituciones de la ciudad de Pasto, se logra determinar que en esta ciudad apenas existen 3 coach a nivel empresarial, ya que hasta el momento la mayoría se ha concentrado en el coach personal.

Por ello es importante mencionar que en este sentido el campo de la consultoría y formación empresarial y sus respectivas herramientas cumplen un papel

---

<sup>33</sup> LIZANO, A Malvín. Sectores económicos. Notas de clase, Universidad de Costa Rica. [en línea]. URL disponible en: <[http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/index.html](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/index.html)> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

sustancial, y se convierte en un arduo trabajo y un reto para la empresa que se quiere crear.

Y si tenemos en cuenta que en las estadísticas económicas del país la mortalidad de las pequeñas y medianas empresas es alarmante si consideramos que de cada cien empresas que nacen, aproximadamente la mitad mueren en el primer año. Esto se hace más crítico cuando el 90% de la economía del país la mueven las Pymes. La orientación estratégica, incluyendo un análisis de factibilidad de mercado y de clientes potenciales y/o usuarios, está ausente en este tipo de empresas, al igual que está ausente la consideración de los factores de vida de sus colaboradores.

Y si vamos a empresas más estructuradas con una presencia más robusta en el mercado, su estrategia está diseñada y desarrollada, pero el componente humano no es considerado con todo el alcance que merece para integrar las metas personales de los colaboradores con las metas organizacionales. Es así que como lo manifiesta Fernando Salvador Arenas, “Solo con un coaching personal bien logrado en los integrantes de una organización y un coaching de equipos en el enfoque organizacional, los sistemas de gestión integrada promoverán la productividad y rentabilidad en su operación como un efecto de la obtención del costo real de fabricación, ajustado al proceso natural de la organización donde los costos de no calidad se mantendrán controlados al no generar productos o servicios defectuosos, evitar los accidentes y los incumplimientos legales y éticos ambientales.

“Esta metodología de trabajo se puede hacer extensiva a cualquier organización en cualquier sector económico sea privado o público. Las organizaciones deben esforzarse más por formar a sus colaboradores y no solo capacitarlos. La gran diferencia está en que la formación incluye un desarrollo personal además de los aportes a la organización, mientras que la capacitación obtiene solo beneficios para la organización.”<sup>34</sup>

En nuestro entorno las empresas han enfocado la mayor parte de sus esfuerzos de formación y capacitación en la creación de empresas, en productividad, en servicio al cliente, en ventas, entre otras; pero muy pocas veces se ha llevado la capacitación hacia la formación de los colaboradores como individuos o seres humanos. Cuando se emplean técnicas de coaching en la formación de los colaboradores “como un soporte fundamental a las consultorías que se brindan, potencializan ostensiblemente los resultados porque las organizaciones son tecnologías relacionales donde el desempeño de los individuos en sus áreas personales marca la pauta para el desempeño general en la organización. Individuos que no hayan encontrado cuáles son sus áreas de mejoramiento en su vida no tendrán un buen balance para interactuar con sus colegas teniendo esto

---

<sup>34</sup> EL COACHING. Disponible en Internet: <http://www.redcoachcolombia.com/pymes1.php>

un efecto inmediato que puede llevar a generar barreras en el logro de los objetivos de la compañía”<sup>35</sup>

De esta manera se tiene un mejor panorama de las posibilidades que se tiene en la región para la creación de una empresa que mediante la utilización de técnicas de coaching y programación neurolingüística, pueda contribuir al sostenimiento, fortalecimiento y desarrollo del sector de PYMES de la ciudad.

### **Análisis del mercado**

**Estructura actual del mercado.** Según el estudio realizado por Mauricio Lefcovich, 50 de cada 100 micro-empresas que se crean en el país, salen del mercado al cabo de un año de su creación y el 95% de estos fracasos se atribuye a la falta de competitividad y experiencia en la dirección de las mismas, también existen varios factores adversos, entre ellos, la falta de fijación de estrategias y evaluación de los cambios y potencialidades de sus clientes, si no se tiene en cuenta los elementos anteriores en función de los cambios producidos en el entorno es probable que la empresa llegué a su ruina, esto a su vez implica el aumento del número de personas desocupadas y el desencadenamiento de otros problemas sociales como el vandalismo e inseguridad para la población.

Los microempresarios –Mypimes- de San Juan de Pasto, desafortunadamente, no son ajenos a la problemática descrita anteriormente y el porcentaje de deserción es igual o mayor al nacional, los autores de esta propuesta consideran que un factor necesario para atenuar la salida de las empresas del mercado y lograr su permanencia, es fortalecer y ofrecer una formación especializada y asequible en estrategias de administración y mercadeo, que les permita contar con una nueva herramienta para posicionar sus empresas y productos y llegar de forma eficiente y eficaz al cliente. El momento histórico-político por el que atraviesa actualmente Colombia es un elemento que se debe aprovechar y es la entrada en vigor del Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América – TLC- a partir del 15 de mayo del 2012.

Según un nuevo estudio elaborado por Kennedy Consulting Research y Advisory “Latín América Consulting Marketplace”, el sector de la consultoría en Colombia crecerá \$100 millones de dólares en el período 2009-2013. A este ritmo, Colombia remplazará a Argentina como el cuarto mayor sector de consultoría de América Latina para 2013.

Actualmente en el municipio de San Juan de Pasto se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 11.318 empresas distribuidas así: 10.786 Micro, 475 Pequeñas, 51 Medianas y 6 Grandes. De estas empresas se ha estimado como mercado potencial un total de 11318.

---

<sup>35</sup> Ibid.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las 371 encuestas, se puede determinar que en el departamento de Nariño las empresas son de diferentes tipos, la mayoría de ellas se ha constituido de manera individual y SAS, existen, en menor proporción, otros tipos como la S.A, la colectiva y la Limitada.

El mercado potencial de la empresa consultora se catalogan las 11.287 empresas registradas en Cámara de Comercio, las cuales se distribuyen como lo detalla en la siguiente tabla según su actividad económica:

**Cuadro 5. Mercado potencial y objetivo.**

<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>TOTAL No.</b>
Agricultura y pesca	68
Explotación minas	15
Industria	953
Electricidad	10
Construcción.	165
Comercio.	6430
Hoteles y restaurantes	1070
Transporte y telecomunicación	592
Servicios financieros	175
Actividad inmobiliaria	823
Administración publica y defensa	5
Educación	132
Salud	212
Otros	637
<b>TOTAL</b>	<b>11.287</b>

Fuente: Cámara de Comercio. 2011

La anterior estadística muestra que en el sector comercio se encuentran la mayor cantidad de empresas de la ciudad de San Juan de Pasto con 6430, seguidas por el sector de hoteles y restaurantes con 1070, y luego industria con 953 empresas. Es importante conocer esta clasificación, ya que permitirá a la empresa diseñar paquetes de formación y asesorías especializados de acuerdo a los principales sectores económicos de la ciudad.

## Composición empresarial de acuerdo al número de empleados.

### Cuadro 2. Composición empresarial

<b>Composición empresarial de Pasto según tamaño por planta de personal</b>		
1 a 10	10,741	95.16%
11 a 20	438	3.88%
21 a 50	83	0.74%
> 50	25	0.22%
<b>TOTAL</b>	<b>11,287</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cámara de Comercio. 2011

De acuerdo a la anterior información se puede afirmar que el 95,16% de las empresas de San Juan de Pasto tienen entre 1 y 10 empleados; lo cual significa que para nuestra empresa esas PYMES serán el principal mercado objetivo. Por lo cual se diseñaran paquetes especialmente formulados par atender este tipo de empresarios.

**Mercado Objetivo:** El mercado objetivo se obtuvo al sacar de esta base de datos negocios pequeños como tiendas, venta de comidas, internet, entre otros. Se obtiene la siguiente información de mercado objetivo:

### Cuadro 3. Calculo mercado objetivo

	<b>1 a 10</b>	<b>11 a 20</b>	<b>21 a 50</b>	<b>&gt; 50</b>	<b>TOTAL</b>
Total Empresas	7,603	419	77	11	8,110
Participación de empresas por tamaño	93.75%	5.17%	0.95%	0.14%	100.00%
% Empresas que invertirían en el programa	85.00%	97.00%	98.00%	100.00%	N/A
<b># Empresas que invertirían en el programa</b>	<b>6,463</b>	<b>406</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>6,955</b>

Fuente: Esta investigación

## Segmento de mercado

**Cuadro 4. Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento)**

<b>Se presenta el mercado total y el número de empresas que están dispuestas a invertir en el programa.</b>					
	<b>Tamaño por planta de personal</b>				
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>	<b>TOTAL</b>
Total Empresas	7,603	419	77	11	8,110
Participación de empresas por tamaño	93.7%	5.2%	0.9%	0.1%	100.0%
% Empresas que invertirían en el programa	85.0%	97.0%	98.0%	100.0%	N/A
# Empresas que invertirían en el programa	<b>6,463</b>	<b>406</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>6,955</b>

<b>Se presenta la estimación del mercado para cada año de evaluación del proyecto.</b>					
	<b>Tamaño por planta de personal</b>				
<b>3%</b>	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>	<b>TOTAL</b>
Numero de empresas año1	7,603	419	77	11	8,110
Numero de empresas año2	7,831	432	79	11	8,353
Numero de empresas año3	8,066	445	82	12	8,604
Numero de empresas año4	8,308	458	84	12	8,862
Numero de empresas año5	8,557	472	87	12	9,128

<b>Se presenta la estimación de las empresas que estarían dispuestas a invertir en el programa</b>					
	<b>Tamaño por planta de personal</b>				
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>	<b>TOTAL</b>
Numero de empresas año1	6,463	406	75	11	6,955
Numero de empresas año2	6,656	419	78	11	7,164
Numero de empresas año3	6,856	431	80	12	7,379
Numero de empresas año4	7,062	444	82	12	7,600
Numero de empresas año5	7,274	457	85	12	7,828

<b>Se presenta, en porcentaje, el objetivo de cobertura de mercado para cada año de evaluación</b>				
	<b>Tamaño por planta de personal</b>			
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>
% de empresas año1	10.0%	15.0%	20.0%	20.0%
% de empresas año2	12.0%	15.0%	25.0%	30.0%
% de empresas año3	15.0%	17.0%	30.0%	40.0%
% de empresas año4	18.0%	20.0%	30.0%	40.0%
% de empresas año5	20.0%	25.0%	30.0%	40.0%

<b>Se presenta, en unidades, el objetivo de cobertura de mercado para cada año de evaluación</b>				
	<b>Tamaño por planta de personal</b>			
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>
Numero de empresas año1	646	61	15	2
Numero de empresas año2	799	63	19	3
Numero de empresas año3	1,028	73	24	5
Numero de empresas año4	1,271	89	25	5
Numero de empresas año5	1,455	114	25	5

<b>Se presenta, en unidades, el objetivo de cobertura de mercado para un horizonte de 10 semestres</b>				
	<b>Tamaño por planta de personal</b>			
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>
Numero de empresas semestre1	323	30	8	1
Numero de empresas semestre2	315	31	7	1
Numero de empresas semestre3	399	31	10	2
Numero de empresas semestre4	487	32	8	1
Numero de empresas semestre5	514	37	12	2
Numero de empresas semestre6	569	37	8	1
Numero de empresas semestre7	636	44	12	2
Numero de empresas semestre8	689	45	8	1
Numero de empresas semestre9	727	57	13	2
Numero de empresas semestre10	888	58	8	1

<b>Se presenta, en unidades, el objetivo de cobertura de mercado para cada año de evaluación</b>				
	<b>Tamaño por planta de personal</b>			
<b>TEMA</b>	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>
COMERCIAL	66%	66%	66%	66%
FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	18%	18%	18%	18%
DESARROLLO HUMANO	16%	16%	16%	16%

Fuente: Esta investigación

## Perfil del Consumidor y/o del cliente:

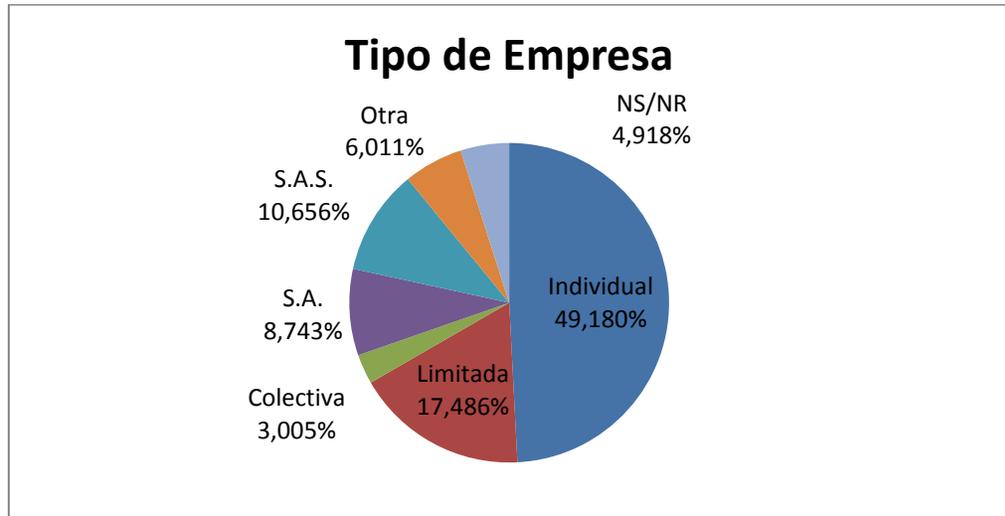
A continuación se presentan los resultados de la investigación de mercados realizada a las empresas en la ciudad de Pasto donde se establece el perfil del cliente.

**Cuadro 5. Perfil del cliente**

MATRIZ ANALISIS DEL CLIENTE			
	USA	COMPRA	DECIDE
¿Quién?	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto interesadas en acceder a los servicio de formación y Consultoría (90%)	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto interesadas en acceder a los servicio de formación y Consultoría (90%)	Gerente encargado de la toma de decisión de contratación
¿Qué?	Un servicio de Formación y Consultoría Coaching en el área comercial, financiera o desarrollo humano.	Mejoramiento de la empresa en el área comercial, financiera y desarrollo humano.	Servicio integral Profesionalismo Acompañamiento en la implementación Vencer miedos
¿Cómo?	Acercándose a las instalaciones, recibiendo los Asesores donde podrá cotizar y contratar el servicio, por medio de pagina web o correo electrónico	En efectivo, cheque o tarjeta de crédito	Con información publicitaria a través de referidos, internet, eventos y la información continua del servicio.
¿Cuándo?	Mensualmente.	Cuando requiera el servicio de forma mensual.	Cuando requiera el servicio de forma mensual.
¿Dónde?	En las instalaciones de la empresa	Puede pagar por el servicio en las instalaciones de su empresa con el cobro del Asesor.	En la empresa.
¿Por qué?	Necesidad Fortalecimiento Implementación de estrategias	Porque requiere satisfacer una necesidad de fortalecimiento empresarial.	Costo / Beneficio

Fuente: Esta investigación.

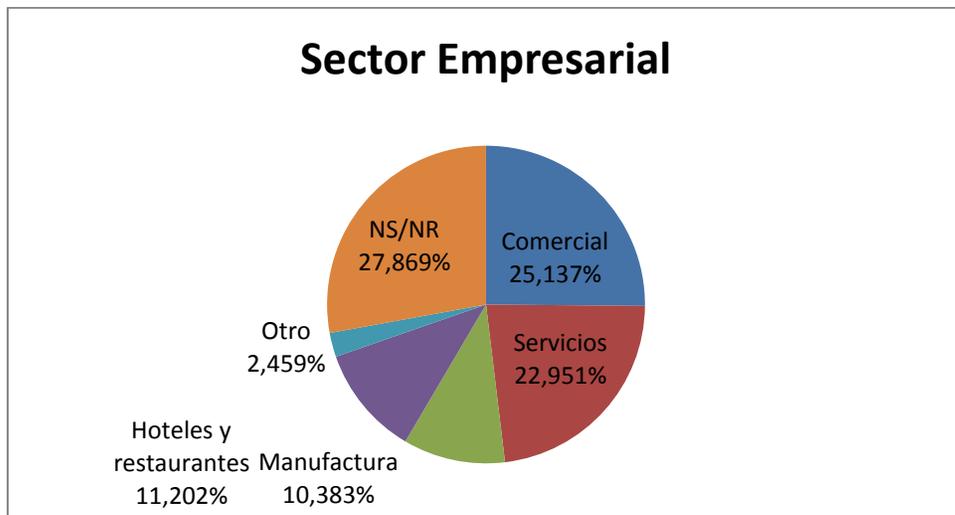
**Figura 1. Clasificación de las empresas.**



Fuente: Esta investigación.

El grafico muestra que del total de las empresas investigadas 49.18% de ellas son de tipo individual, el 17.48% son de tipo limitada, 10.65% SAS. Como se observa predomina el tipo individual.

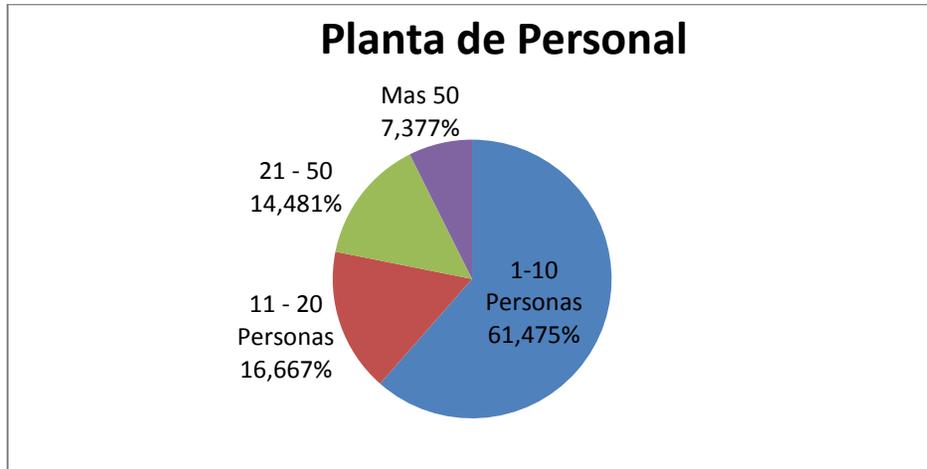
**Figura 2. Sector empresarial.**



Fuente: Esta investigación.

Con respecto al sector empresarial el 25.13% corresponde a empresas de tipo comercial, seguida por el de servicios con un 22.95%, hoteles y restaurantes 11%; manufactura 10% y un 27.86% no sabe/no responde.

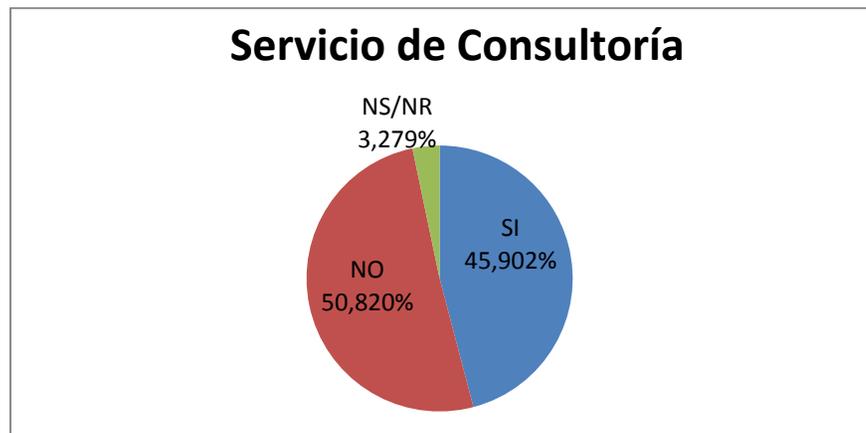
**Figura 3. Número de empleados**



Fuente: Esta investigación.

En referencia al número de empleados la gran mayoría cuenta con 1 a 10 empleados en un 61.47%, 11 a 20 empleados el 16.66%, de 21 a 50 el 14.48% y más de 50 el 7.37%.

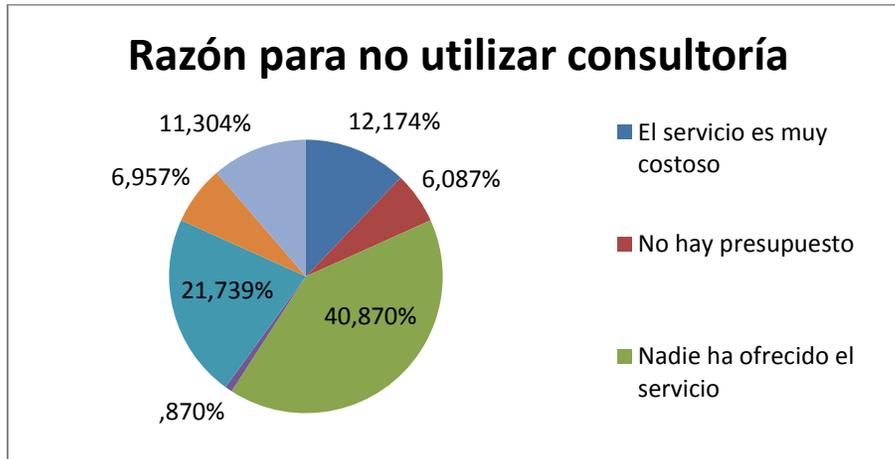
**Figura 4. Uso de servicios de consultoría por parte de la empresas de Pasto**



Fuente: Esta investigación.

De las 371 empresas encuestadas se puede determinar que más de la mitad de ellas no ha utilizado el servicio de consultoría correspondiente a un 50.82%. Lo cual se convierte en un reto importante para la empresa que se quiere crear, ya que es un mercado potencial al cual se debe cautivar con estrategias de mercadeo.

**Figura 5. Razones para no utilizar servicios de consultoría.**

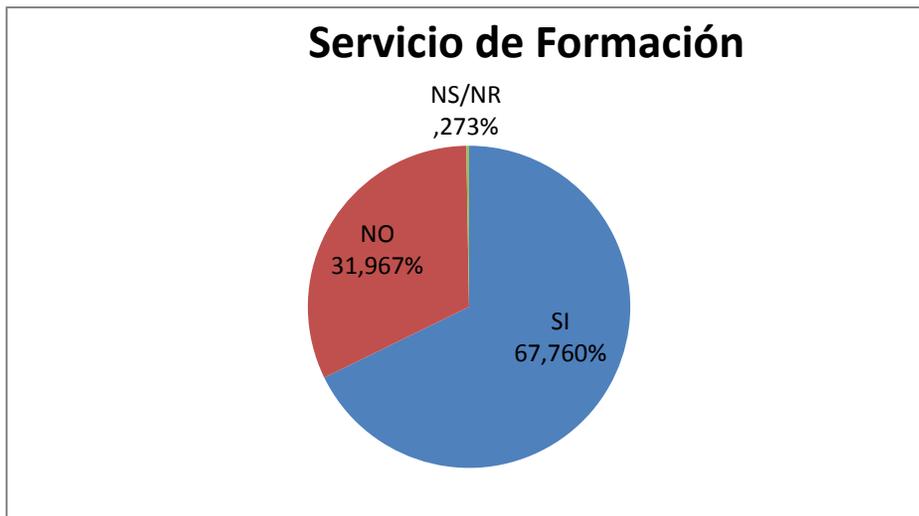


Fuente: Esta investigación.

Analizando la razón de no utilización de la consultoría se observa que el 40.87% no la utilizó básicamente porque no le han ofrecido el servicio, por tanto se observa un alto potencial mediante la estructuración de un portafolio de servicios adecuado y una visita personalizada o programación de desayunos de trabajo.

De acuerdo a lo anterior se tiene que las estrategias de mercadeo de la empresa deben ser masivas al sector empresarial, teniendo en cuenta los medios de comunicación más adecuados.

**Figura 6. Necesidad de servicios de formación requeridos por las empresas.**

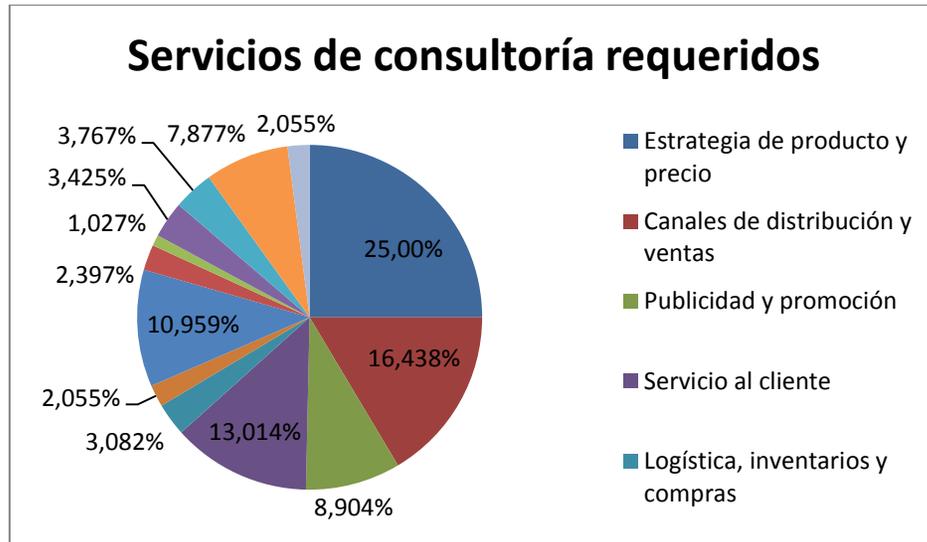


Fuente: Esta investigación.

En cuanto a formación se puede determinar que el 67.6% de las 371 empresas encuestadas ha utilizado el servicio de formación.

Este porcentaje se debe en gran parte a los programas de formación que ofrecen entidades como Cámara de Comercio, Acopi y SENA.

**Figura 7. Servicios de consultoría requeridos por las empresas.**

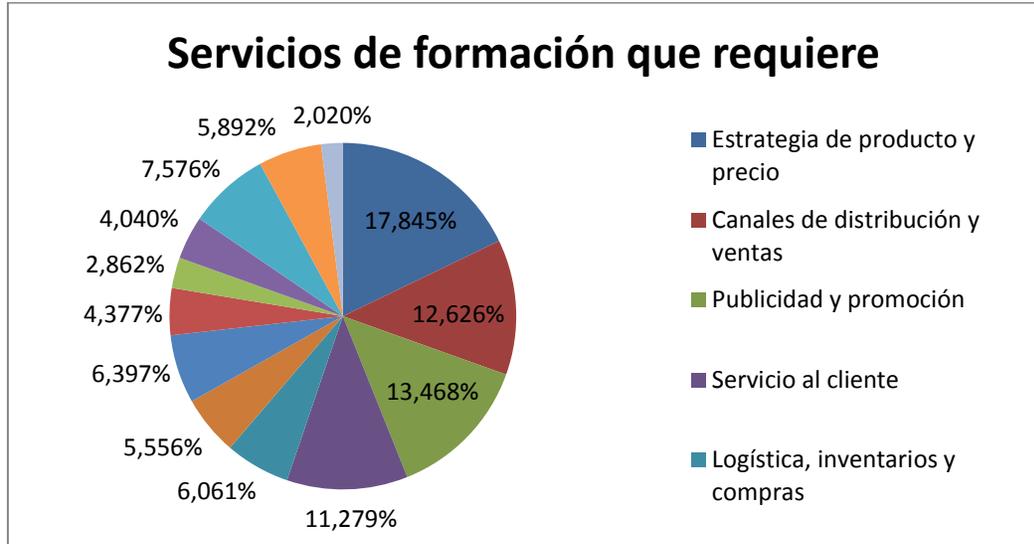


Fuente: Esta investigación.

En relación a los servicios que las 371 empresas encuestadas requieren contratar en cuanto a consultoría se obtuvo que la principal necesidad de consultoría de las PYMES están en: estrategias de producto y precio 25%; canales de distribución 16%; Servicio al cliente 13%; Logística, inventario y compras 11%.

Con la anterior información se pueden diseñar los paquetes de formación y consultoría de la empresa, que permitan satisfacer de una forma integral las necesidades manifestadas por los empresarios.

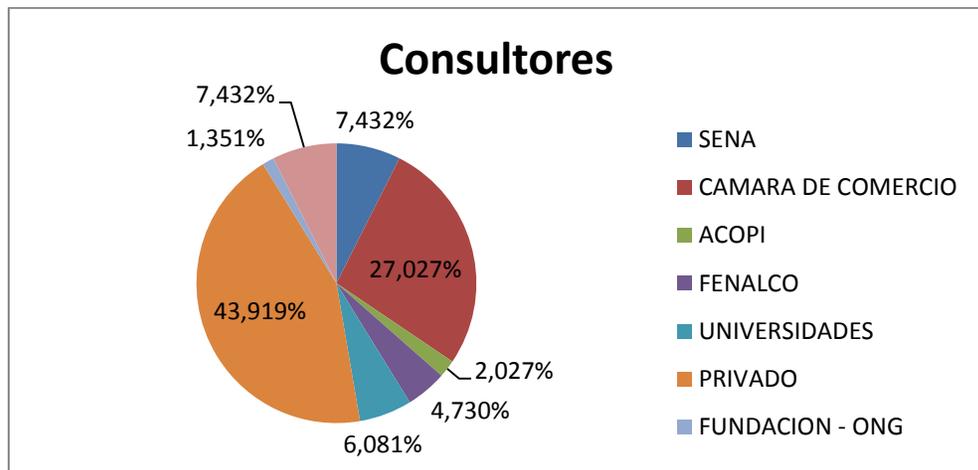
**Figura 8. Servicios de formación requeridos por las empresas**



Fuente: Esta investigación.

En relación a los servicios que las 371 empresas encuestadas requieren contratar en cuanto a formación se obtuvo que los principales servicios de información que las empresas de la ciudad de Pasto necesitan son: estrategias de producto y precio, canales de distribución y ventas, publicidad y promoción, y servicio al cliente.

**Figura 9. Principales empresas de servicios de asesoría utilizadas en la ciudad de San Juan de Pasto**

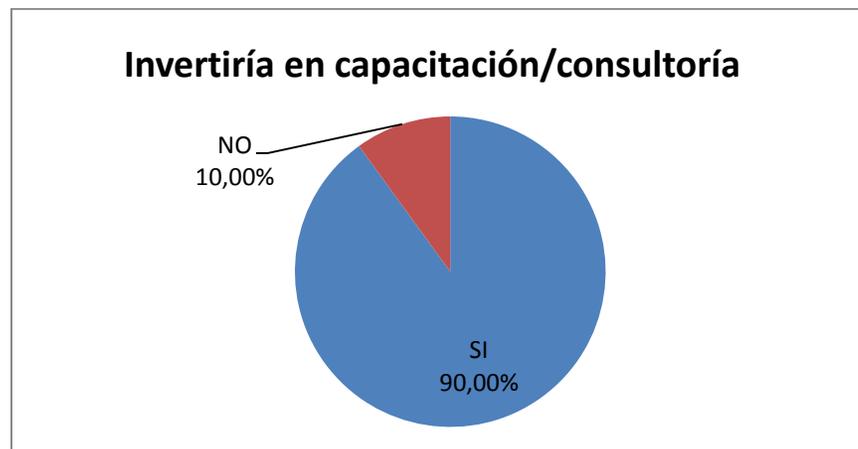


Fuente: Esta investigación.

Con respecto a las empresas que han utilizado servicio de consultoria el 43.9% las ha utilizado privadas, 27% Camara de Comercio, 7.43% SENA, 4.73% Fenalco, entre otros.

Con la informacion anterior se corrobora la oportunidad del mercado para las empresas privadas e igualmente se ratifica que la camara de comercio de Pasto es un muy fuerte competidor.

**Figura 10. Inversion en consultoria y asesoria**



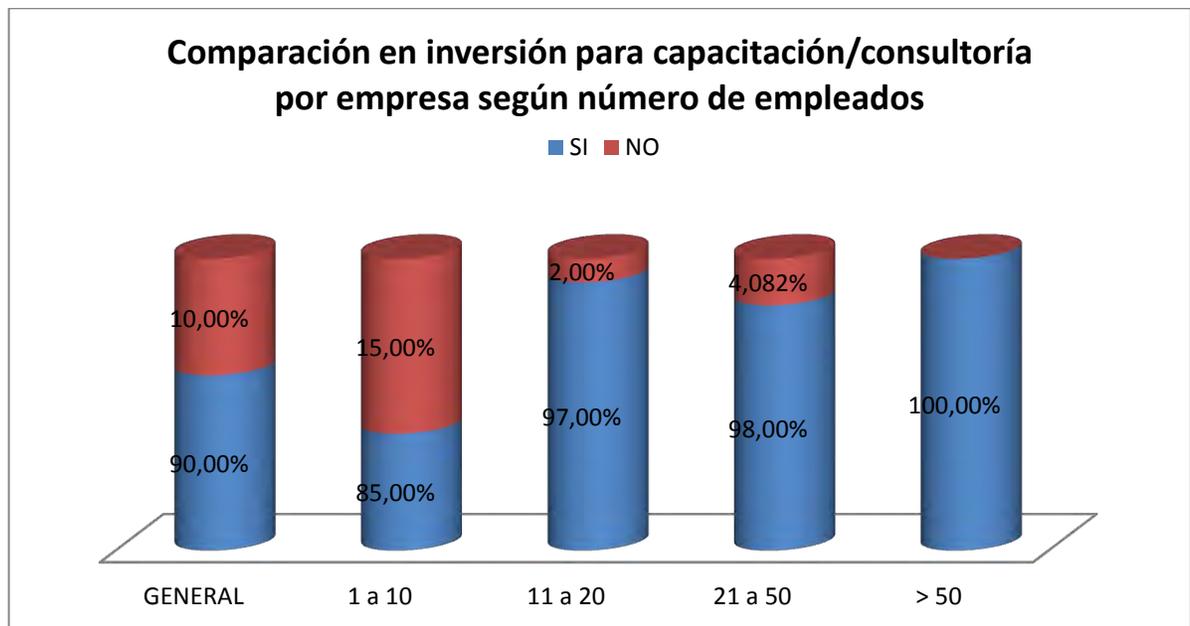
Fuente: Esta investigación.

El 90% de las empresas encuestadas invertiría en Consultoria, el cual se convierte en una excelente oportunidad de mercado para la nueva empresa.

Sin embargo al ser una empresa nueva en el mercado necesita diseñar estrategias que permitan ganar confianza en los empresarios y de est manera ellos puedan invertir en formacion y asesoria.

Con respecto a la comparación en inversión en consultoria de acuerdo al número de empleados, se presenta en el siguiente gráfico:

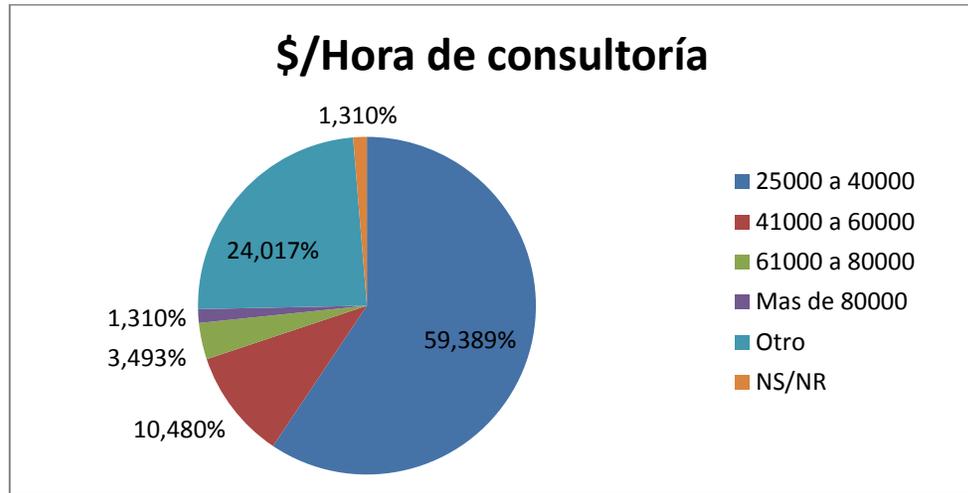
**Figura 11. Inversión en formación según el número de empleados.**



Fuente: Esta investigación.

El panorama nos muestra que las empresas con mayor número de empleados están más dispuestas a invertir en programas de formación y asesoría, esto se debe principalmente al desconocimiento y a la falta de cultura empresarial y de formación de las empresas más pequeñas. Igualmente a la falta de comunicación desde las empresas prestadoras de servicios de asesoría y formación hacia las empresas más pequeñas.

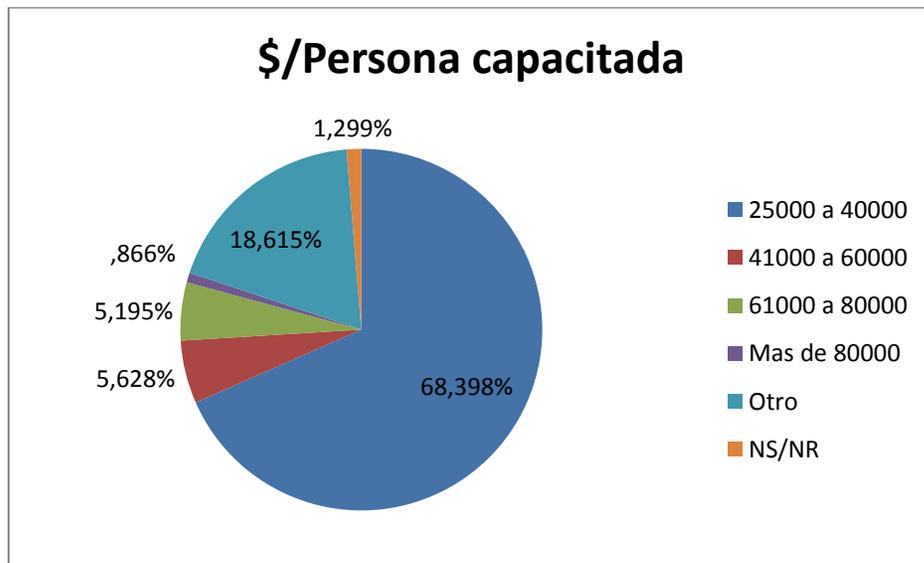
**Figura 12. Precio por hora de consultoría**



Fuente: Esta investigación.

De las 371 empresas encuestadas, el 59.38% afirma que el precio que estaría dispuesto a pagar por hora de consultoría entre \$ 25.000 a \$40.000; el 10.48% afirma que estaría dispuesto a pagar entre \$ 41.000 y \$60.000; el 3.49% afirma que estaría dispuesto a pagar entre \$61.000 y \$80.000 y solo el 1.3% afirma que estaría dispuesta a pagar más de \$80.00 por persona capacitada. Esta información es importante en el momento de diseñar las estrategias de precio para los productos que ofrecerá la empresa.

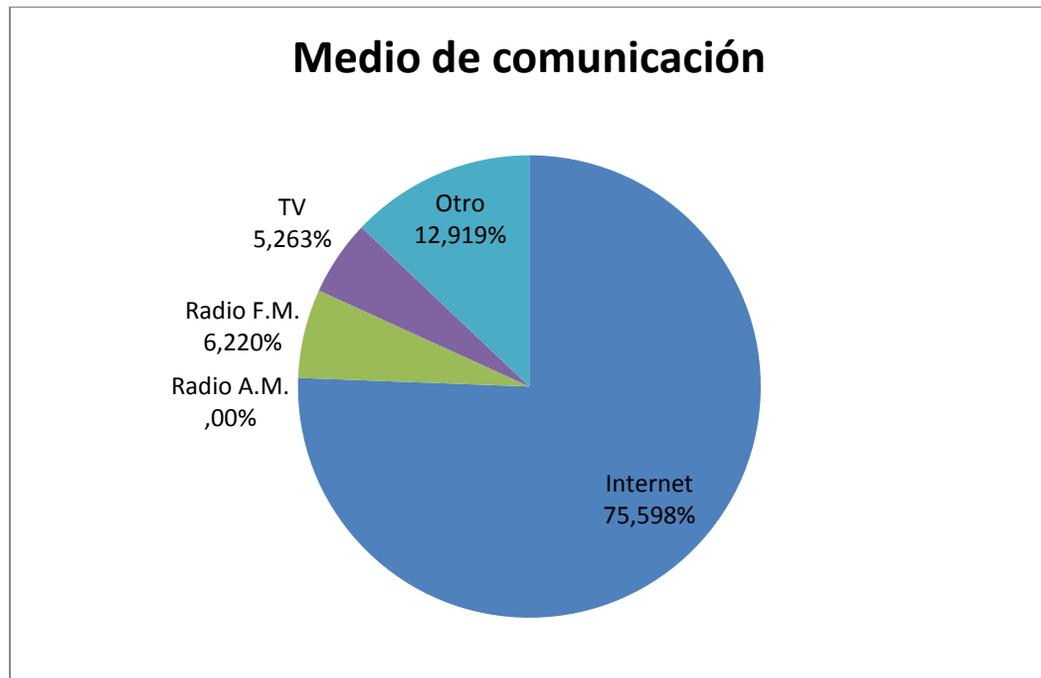
**Figura 13. Precio por persona capacitada**



Fuente: Esta investigación.

De las 371 empresas encuestadas. el 68.39% afirma que el precio que estaría dispuesto a pagar por persona capacitada oscila entre \$ 25.000 a \$40.000; el 5.62% afirma que estaría dispuesto a pagar entre \$ 41.000 y \$60.000; el 5.19% afirma que estaría dispuesto a pagar entre \$61.000 y \$80.000 y solo el 1.3% afirma que estaría dispuesta a pagar más de \$80.00 por persona capacitada.

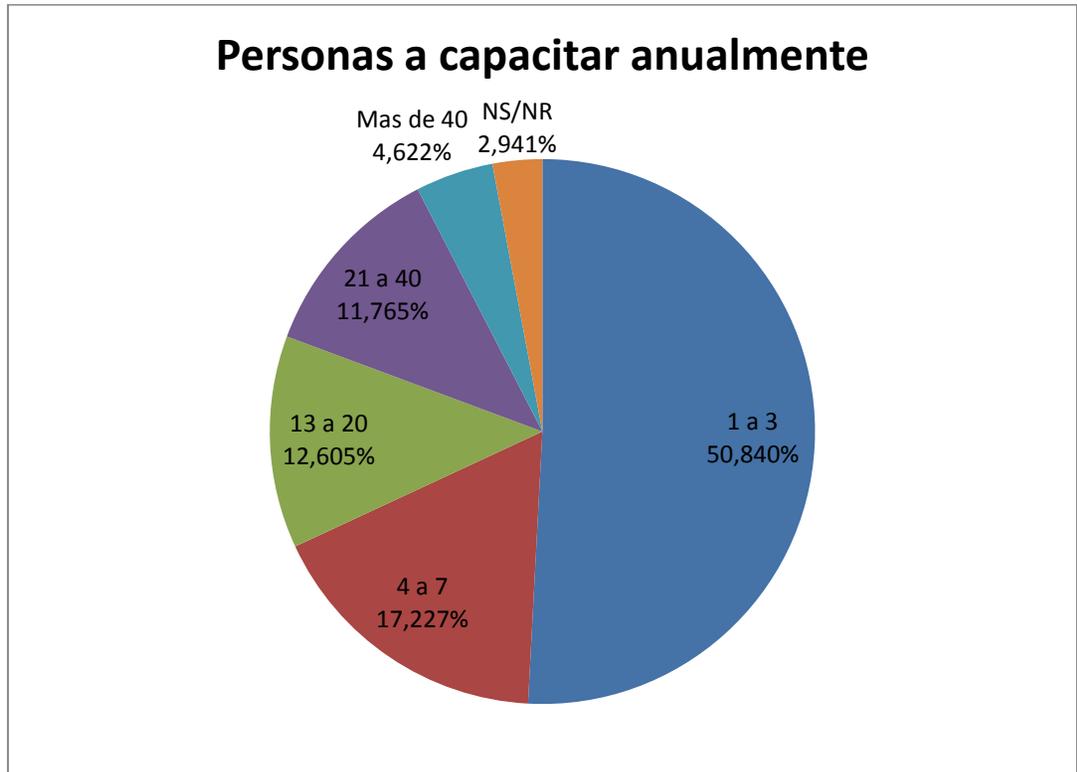
**Figura 14. Medios de comunicación para promocionar la empresa.**



Fuente: Esta investigación.

El medio de comunicación preferido es el internet con el 75.59%. esta pregunta es de vital importancia para conocer el medio de promoción y difusión de la empresa. De acuerdo a lo anterior la mayor parte de nuestros esfuerzos en comunicación se debereán centrar en publicidad via internet, teniendo una base de datos con correos electronicos de nuestros clientes potenciales.

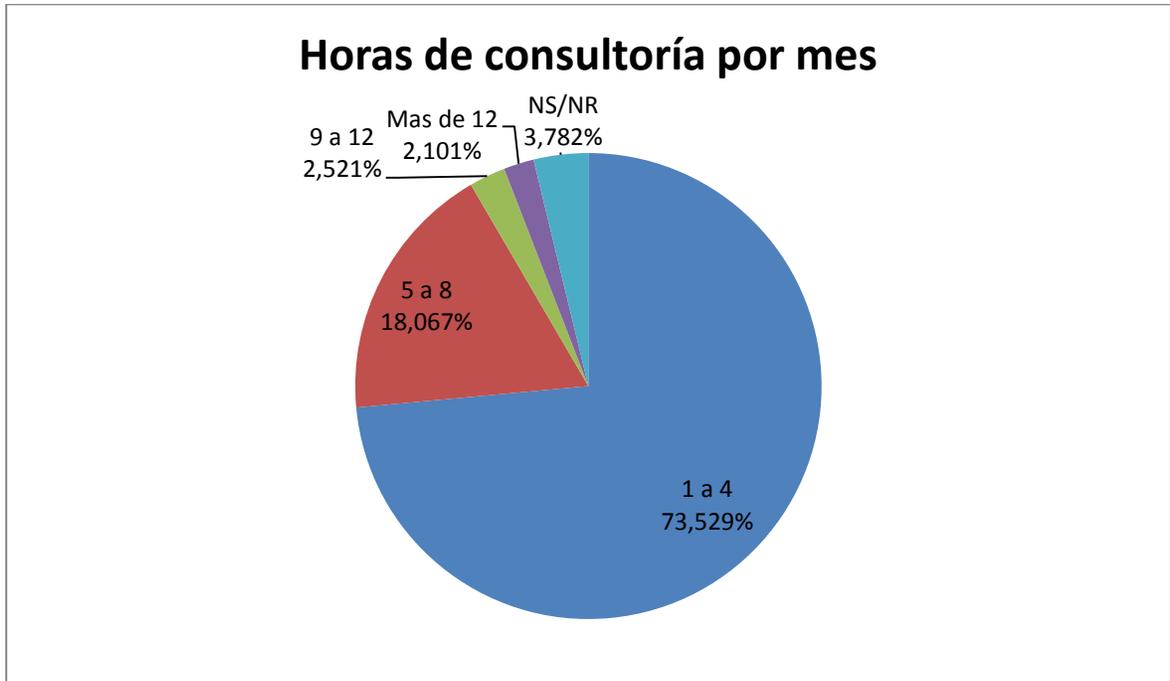
**Figura 15. Número de personas para formar mensualmente por empresa**



Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al análisis de la información, se establece que las personas a capacitar por empresa anualmente serian entre 1 a 3 personas, según el 51% de las empresas encuestadas.

**Figura 16. Número de horas de consultoría por mes que requieren en promedio cada empresa**



Fuente: Esta investigación.

De las 371 empresas encuestadas el 73,52% afirma que le gustaría recibir de 1 a 4 horas de consultoría por mes, el 18,06% de 5 a 8 horas; el 2,5% de 9 a 12 horas y solo el 2,1% afirma que le gustaría recibir más de 12 horas de consultoría mensual

Según los resultados arrojados por las encuestas realizadas a las 371 PYMES, el número de empresas que consumirá aparentemente los servicios de consultoría y formación empresarial en la ciudad de Pasto es de: 11287

El segmento de mercado con el que se trabajará corresponde a todos los sectores económicos a excepción de: agricultura y pesca, minería, servicios financieros y el 50% del sector de comercio y vehículos, y corresponde a los siguientes datos: 7.603 microempresas, 419 pequeñas, 77 medianas y 11 grandes, para un total de 8110 PYMES.

Igualmente las encuestas muestran que la mayor competencia actualmente lo representa la cámara de comercio de Pasto, con sus programas y asesorías empresariales.

Existe un amplio mercado, al cual se debe llegar con estrategias de precio, producto, de comunicación de acuerdo a los resultados previamente analizados.

El nicho de mercado y su proyección durante cinco años, se describe en la siguiente tabla

**Cuadro 6. Nicho de mercado**

<b>Se presenta, en unidades, el objetivo de cobertura de mercado para cada año de evaluación</b>				
	<b>Tamaño por planta de personal</b>			
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con + 50</b>
Numero de empresas año1	646	61	15	2
Numero de empresas año2	799	63	19	3
Numero de empresas año3	1,028	73	24	5
Numero de empresas año4	1,271	89	25	5
Numero de empresas año5	1,455	114	25	5

Fuente: esta investigación

**Productos sustitutos:** Se puede afirmar que hasta el momento la presencia de servicios sustitutos para remplazar los que quiere ofrecer la empresa a crear, están presentes principalmente en entidades como el SENA, FENALCO Cámara de Comercio y otros programas del Estado, entidades que buscan el asesoramiento de las empresas, sin embargo estos servicios tratan temas generales con metodología magistral sin continuidad y sin acompañamiento coaching en la implementación de los respectivos negocios.

### **Análisis de la competencia**

Según la investigación realizada por los proponentes de este plan de negocios, la empresa que se quiere crear tiene cerca de 5 entidades competidoras en la ciudad de Pasto (Ver Tabla 16), que en su mayoría han sido constituidas por menos de tres personas y sus activos son bajos, existen también instituciones como FENALCO, SENA, Cámara de Comercio y programas gubernamentales que ofrecen servicios similares a los que quiere implementar la empresa, cabe resaltar

que estos servicios presentan ventajas competitivas principalmente en el factor económico, pues sus precios son bajos y en otras ocasiones las capacitaciones son gratuitas, sin embargo sus procesos no garantizan un acompañamiento coaching adecuado y tampoco la continuidad necesaria para alcanzar los objetivos de las empresas, esto influye en que la satisfacción de expectativas de los clientes no llegue al 100%. Después de la visita a algunas empresas de consultoría en la ciudad de Pasto, se puede determinar que éstas se respaldan en experiencias positivas que han tenido en el pasado, relacionadas con organización de eventos y convenios con entidades nacionales, sin embargo el grado de confianza frente a los estudios que realiza son mínimos, por ejemplo, promete estudios de mercado en 24 horas, principalmente en épocas electorales y nivel de satisfacción de usuarios frente a los candidatos, otras tienen unas formas particulares de motivar a la gente, que dentro del coaching no son las más adecuadas, ya que hacen sentir mal al cliente por aquellas cosas que ha dejado de hacer, elementos que dentro del coaching no aportan a formar un comportamiento duradero en los clientes. Las instalaciones de las empresas visitadas se mostraban adecuadas y aseadas, sin embargo la actitud de algunas personas que atendieron a la visita fue un poco petulante. Los medios por los que hace promoción la mayoría de las empresas visitadas es en: YouTube, revistas y volantes.

ACOPI, es otra empresa que desarrolla procesos de consultoría empresarial, su metodología se basa principalmente en diplomados y seminarios, formación que para el segmento microempresarial de las PYMES, se torna costosa ya que en ocasiones superan el millón de pesos, las instalaciones de las oficinas no son muy buenas, sin embargo sus capacitaciones las realizan en lugares externos como la Cámara de Comercio, supliendo de esta manera la necesidad logística.

### Cuadro 7. Empresas Consultoras en la Ciudad de Pasto

Razón Social de la Consultora
ILISH Marketing Mix. Andrés Benavides Cámara de Comercio ACOPI GMF SENA

COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ILISH RUIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de la Marca y credibilidad en el medio.</li> <li>▪ Buenas relaciones públicas, puesto que maneja su representante al desempeñarse como docente universitario</li> <li>▪ Calidad e innovación gracias a la experiencia y perfil del representante en investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La infraestructura, puesto que la empresa funciona en un conjunto residencial</li> <li>▪ Su estructura en ventas es incipiente y tiene muy poca promoción de sus ventas, productos y servicios.</li> <li>▪ Su portafolio de servicios no está especializado en el business coach, puesto que el componente empresarial no es su mayor fortaleza.</li> </ul>

COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trayectoria y reconocimiento en el mercado local.</li> <li>▪ Buenas relaciones con el sector empresarial debido a su trayectoria</li> <li>▪ . Amplia experiencia en el sector tributario y financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NO tienen personal especializado en coaching.</li> <li>▪ No tienen experiencia en formación empresarial de PYMES, solamente en la parte financiera y tributaria.</li> <li>▪ No tiene experiencia en la formación en ventas.</li> <li>▪ Su portafolio de servicios no está especializado en el business coach, puesto que el componente empresarial no es su mayor fortaleza.</li> </ul>

Es importante resaltar que las instituciones que representan mayor competencia para la empresa a crear son: ILISH RUIZ y las unidades SEMPRENDE, adscritas a la Cámara de Comercio, sus fortalezas y debilidades se presentan en la siguiente tabla:

<p>Cámara de Comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representa la competencia más fuerte para la empresa a crear.</li> <li>▪ Posee una buena infraestructura, tienen una buena ubicación y además cuenta con sedes, las cuales permiten que los clientes tengan más fácil acceso a los servicios de esta institución.</li> <li>▪ Se ha constituido en el músculo financiero de la ciudad ya que se encuentra respaldada por entidades de carácter internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuenta con personal calificado en ventas y servicio al cliente que captive la atención del cliente.</li> <li>▪ Su estructura de ventas es incipiente.</li> <li>▪ La publicidad y metodología diseñadas por esta institución es masiva, elemento que dificulta una aplicación real de los conocimientos impartidos, generando de esta manera un bajo impacto en las empresas que deciden tomar sus servicios.</li> <li>▪ Los temas que maneja la cámara de comercio son muy generales y/o técnicos, no existe una atención personalizada que permita identificar las necesidades o problemáticas de cada uno de los empresarios.</li> <li>▪ Además no existe un acompañamiento coaching.</li> </ul>
---------------------------	--	--

Fuente: esta investigación

A nivel nacional el panorama cambia, la competencia en este contexto es fuerte, pues la mayoría de organizaciones presentes en Colombia, dedicadas a la consultoría empresarial han logrado posicionarse en el mercado, una de las más importantes es el Centro Nacional de Consultoría Napoleón Franco.

La ventaja competitiva de la empresa que se quiere crear radica principalmente en el portafolio de servicios que ofrecerá a los empresarios de la ciudad de Pasto y presentará elementos diferenciadores como: cumplimiento, oportunidad, calidad del equipo de profesionales, calidad de los productos y/o servicios ofertados, servicios personalizados, costos asequibles a los ingresos de las empresas, acompañamiento coaching y continuidad de los procesos.

**Cuadro 8. Matriz MPC**

MATRIZ MPC COMPETENCIA											
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO: Peso: que tan importante es este factor para alcanzar el exito en el sector 0 (sin importancia) y 1 (muy importante) Calificación: Las estrategias de la empresa estan respondiendo de la siguiente manera a los factores mencionados: 1 (respuesta mala) 2 (respuesta media) 3 (respuesta superior a la media) 4 (respuesta superior)	PESO	ILISH		MARKETING MIX		ANDRES BENVIDES		CAMARA		ACOPI	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Amplitud del portafolio	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Características y calidad del producto	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Recurso humano especializado	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Tecnología utilizada	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Investigación y desarrollo	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Servicio al cliente	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Tamaño y Fortaleza financiera	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Precio de venta	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	1	0,06
Costos	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Imagen de Marca	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Ubicación y sedes	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Infraestructura	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Publicidad y promoción de ventas	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Relaciones públicas	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Retribución la personal de ventas	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Personal de Marketing	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
	1		3,12		2,86		2,62		3,18		2,62

Fuente, esta investigación.

De acuerdo al análisis realizado en la matriz MPC para la competencia, se puede afirmar que Cámara de comercio de Pasto es la entidad que representa nuestra mayor competencia, teniendo como fortalezas su amplio portafolio de servicios de asesoría y consultoría, tamaño y fortaleza financiera, precio de venta de sus productos, ubicación y sedes, infraestructura, estrategias de publicidad y promoción, relaciones públicas.

Igualmente analizando la información brindada por la matriz MPC, se puede establecer que en la competencia existen debilidades marcadas que se deben aprovechar con el presente plan de negocios y las principales son: falta de recurso humano especializado, poco personal dedicado al marketing, precio poco competitivo para productos especializados, características y amplitud de los portafolios ofrecidos, servicio al cliente características y calidad del producto, de acuerdo a las necesidades de los empresarios.

Estas debilidades de la competencia nos brindan la posibilidad de diseñar estrategias que permitan atacar esas necesidades del mercado de asesorías en la ciudad de San Juan de Pasto, y diseñar una empresa que satisfaga integralmente las necesidades de formación y asesoría empresarial que requieren las PYMES.

### **3.1.2 Estrategias de Mercado:**

#### **Concepto del Producto o Servicio**

La empresa ESTRATEGA ofrecerá programas de Coaching empresarial cuya metodología potencia enormemente las competencias de individuales de las personas involucradas para alcanzar resultados visibles en corto tiempo. Utilizando una novedosa plataforma de aplicación, que involucra de forma continua los 3 ejes del aprendizaje: Ser-Saber y Hacer durante el proceso.

El empresario podrá seleccionar una de las 3 áreas estratégicas del negocio en la que quiera desarrollar su programa de Coaching.

Las áreas estratégicas reúnen las necesidades temáticas detectadas en la investigación de mercados:

- **Área Comercial**

Estrategia de producto y precio  
Canales de distribución y ventas  
Publicidad y promoción  
Servicio al cliente  
Manejo de exhibiciones

- **Área Administrativo y Financiero**

Contabilidad y finanzas  
Indicadores de gestión  
Estructura de costos  
Gestión de cartera

Logística, inventarios y compras

- **Área de Desarrollo Humano**

Gestión de Talento Humano  
 Calidad  
 Liderazgo y toma de decisiones  
 Comunicación organizacional  
 Trabajo en equipo  
 Manejo del tiempo  
 Planeación y direccionamiento estratégico

Los programas se desarrollaran en varias etapas, en las que el Coach guía y acompaña al cliente en el proceso de mejora de desempeño en el área seleccionada, desde el diagnostico de la situación actual, la definición del potencial real del negocio, el establecimiento de los objetivos y la implementación de las estrategias, que son diseñadas de manera conjunta entre empresario y coach de acuerdo a los recursos del empresario.

Según el tamaño de la empresa se han diseñado cuatro programas de Coaching empresarial:

<b>PROGRAMA PREFERENCIAL</b>	
Diseñado para microempresas (entre 1y 10 empleados)	
<b>DESCRIPCION BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: los dueños del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y Colectivo en grupos de 15 microempresarios agrupados por actividad económica</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresarios y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: Instalaciones de la empresa consultora.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES O CARACTERISTICAS</b>	<p>La duración del paquete es 6 meses.                      El numero de horas incluidas varia según el seleccionada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial y talento humano : 4 horas mensuales de capacitación grupal + 2 horas mensuales de consultoría personalizada por microempresario</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Financiera: 9 horas mensuales de capacitación grupal + 2 horas mensuales de consultoría personalizada por microempresario</li> </ul>
<b>APLICACIÓN O USO DEL PRODUCTO</b>	El paquete es personalizado a las necesidades específicas del sector y a la madurez del grupo de microempresarios contratantes
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	Profesionales altamente capacitados y debidamente acreditados Temáticas actualizadas y herramientas de última generación : Coaching y PNL
<b>FORTALEZAS DEL PRODUCTO</b>	La especialización en el sector y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al microempresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.
<b>DEBILIDADES DEL PRODUCTO</b>	Poco conocimiento del servicio que mediante las estrategias de promoción y la referenciarían se ira posicionando en el mercado

<b>PROGRAMA GOLDEN</b> Diseñado para la pequeña empresa (entre 11 y 20 empleados)	
<b>DESCRIPCION BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnóstico</li> <li>Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnóstico</li> <li>El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES O CARACTERISTICAS</b>	<p>La duración del paquete es 6 meses. El número de horas incluidas varía según el área a trabajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área comercial y talento humano: 5 horas mensuales de capacitación individual o grupal + 2 horas mensuales de consultoría personalizada por empresario.</li> <li>Área Financiera: 9 horas mensuales de capacitación individual o grupal + 2 horas mensuales de consultoría personalizada por microempresario.</li> </ul>
<b>APLICACIÓN O USO DEL PRODUCTO</b>	El paquete es personalizado a las necesidades específicas del empresario contratante
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	Profesionales altamente capacitados y debidamente acreditados Temáticas actualizadas y herramientas de última generación : Coaching y PNL

<b>FORTALEZAS DEL PRODUCTO</b>	La especialización en las necesidades de la empresa contratantes y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al empresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.
<b>DEBILIDADES DEL PRODUCTO</b>	Poco conocimiento del servicio que mediante las estrategias de promoción y la referenciación se ira posicionando en el mercado

<b>PROGRAMA PLATINO</b> Diseñado para la mediana empresa (entre 21 y 50 empleados)	
<b>DESCRIPCION BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES O CARACTERISTICAS</b>	<p>La duración del paquete es 6 meses. El numero de horas incluidas varia según el área a trabajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial y talento humano: 7 horas mensuales de capacitación individual o grupal según necesidades del empresario + 4 horas mensuales de consultoría personalizada por empresario.</li> <li>• Área Financiera: 11 horas mensuales de capacitación individual o grupal según necesidades del empresario + 4 horas mensuales de consultoría personalizada por empresario.</li> </ul>
<b>APLICACIÓN O USO DEL PRODUCTO</b>	El paquete es personalizado a las necesidades específicas del empresario contratante y la madurez de su grupo de trabajo.
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	Profesionales altamente capacitados y debidamente acreditados Temáticas actualizadas y herramientas de ultima generación : Coaching y PNL
<b>FORTALEZAS DEL PRODUCTO</b>	La especialización en las necesidades de la empresa contratantes y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al empresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.
<b>DEBILIDADES DEL PRODUCTO</b>	Poco conocimiento del servicio que mediante las estrategias de promoción y la referenciación se ira posicionando en el mercado

<b>PROGRAMA DIAMANTE</b> Diseñado para la gran empresa (más de 50 empleados)	
<b>DESCRIPCION BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>
<b>ESPECIFICACIONES O CARACTERISTICAS</b>	<p>La duración del paquete es 6 meses. El numero de horas incluidas varia según el área a trabajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial y talento humano: 9 horas mensuales de capacitación individual o grupal según necesidades del empresario + 6 horas mensuales de consultoría personalizada por empresario.</li> <li>• Área Financiera: 13 horas mensuales de capacitación individual o grupal según necesidades del empresario + 6 horas mensuales de consultoría personalizada por empresario.</li> </ul>
<b>APLICACIÓN O USO DEL PRODUCTO</b>	El paquete es personalizado a las necesidades especificas del empresario contratante
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	Profesionales altamente capacitados y debidamente acreditados Temáticas actualizadas y herramientas de ultima generación : Coaching y PNL
<b>FORTALEZAS DEL PRODUCTO</b>	La especialización en las necesidades de la empresa contratantes y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al empresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.
<b>DEBILIDADES DEL PRODUCTO</b>	Poco conocimiento del servicio que mediante las estrategias de promoción y la referenciarían se ira posicionando en el mercado

Para determinar las horas de capacitación para cada programa de Coaching se realizo un promedio de las horas por tema y tamaño de empresa y se tuvo en cuenta el número de horas al mes que los empresarios estarían dispuestos a invertir en un programa de estos, según la investigación de mercados:

<b>AREA COMERCIAL</b>	<b>Nro. de horas al mes por tamaño de empresa</b>			
	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Estrategia de producto y precio	4	5	6	8
canales de distribución y ventas	5	7	10	12
publicidad y promoción	5	7	9	11
servicio al cliente	5	6	8	10
Manejo de exhibiciones	3	4	6	8
<b>PROMEDIO HRS CAPACITACION/MES</b>	<b>4,4</b>	<b>5,8</b>	<b>7,8</b>	<b>9,8</b>
<b>HRS CONSULTORIA/COACHING AL MES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

<b>AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</b>				
Contabilidad y finanzas	10	10	12	14
Indicadores de gestión	8	8	10	12
Estructura de costos	10	10	12	14
Gestión de cartera	8	10	12	14
Logística, inventarios y compras	10	10	12	14
<b>PROMEDIO HRS CAPACITACION/MES</b>	<b>9,2</b>	<b>9,6</b>	<b>11,6</b>	<b>13,6</b>
<b>HRS CONSULTORIA /COACHING AL MES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

<b>AREA DESARROLLO HUMANO</b>				
Gestión de Talento Humano	6	6	8	10
Calidad	6	8	10	12
Liderazgo y toma de decisiones	4	6	8	10
Comunicación organizacional	4	6	8	10
Trabajo en equipo	4	4	6	8
Manejo del tiempo	4	4	6	8
Planeación y direccionamiento estratégico	4	6	8	10
<b>PROMEDIO HRS CAPACITACION/MES</b>	<b>4,571</b>	<b>5,714</b>	<b>7,714</b>	<b>9,714</b>
<b>HRS CONSULTORIA/COACHING AL MES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

De esta forma los programas diseñados responden ampliamente a las necesidades de capacitación y consultoría en las empresas de la ciudad, con un ingrediente adicional: la metodología del coaching, que le da una clara ventaja competitiva frente a las otras ofertas del mercado. Se trata de una negociación GANA-GANA en la que ganan los empresarios, la empresa consultora y la ciudad en general al obtener herramientas que aseguren la sostenibilidad económica de las empresas. Principalmente los microempresarios, serán los que obtendrán mayores beneficios al tener la posibilidad de acceder a estos servicios a un precio asequible y de esta forma mejorar el funcionamiento de sus negocios.

### 3.1.3 Estrategias de Distribución:

**Venta Directa** La empresa utilizara el canal de venta directa, es decir sin intermediarios entre el proveedor del servicio y el consumidor final. Desde la presentación del servicio hasta la postventa se hará a través de funcionarios directos de la empresa mediante visitas personalizadas con miras a establecer una estrategia de marketing relacional en el corto plazo. También se estaría en capacidad de atender al empresario en las instalaciones de la empresa si así lo requiere.

Para esto introducirá sus servicios en el mercado por medio de visitas personalizadas y a largo plazo puede utilizarse el marketing relacional. Inicialmente presentará un portafolio de servicios a los clientes en el que les comunicara los beneficios que obtendrá al entablar relaciones comerciales con la empresa, para ello se utilizará medios como, Internet, página web, pautas radiales, visitas personalizadas y material impreso.

La estrategia que tiene la empresa es trabajar sobre las necesidades que presentan las PYMES en la ciudad de Pasto y garantizarles un servicio integral que les permita mejorar la calidad de sus procesos, en este sentido la empresa enfatizará en valores importantes como son: seriedad, cumplimiento, pertinencia y calidad, además se apoyará en otros elementos como costos razonables de acuerdo al tipo de negocio, atención personalizada, acompañamiento coaching y continuidad de los procesos.

**Estrategias de venta.** La empresa ha identificado como posibles clientes compradores a aquellas empresas que se encuentran localizadas en la ciudad de Pasto, dedicadas a diferentes actividades económicas, a excepción de agricultura y pesca, minería, servicios financieros y comercio y vehículos. Para llegar a los compradores se realizará una identificación y caracterización específica de cada una y posteriormente se les hará comprender la importancia de fortalecer sus negocios. Una estrategia para enganchar a los clientes a comprar los paquetes de consultoría está relacionada con el proceso de pre-diagnóstico, que se realizará de manera gratuita.

Las ventas se realizaran de manera personal, puesto que este es el método más adecuado para dar a conocer los servicios y productos que se quiere ofertar. Además se ofrecerá información actualizada relacionada con el mercado, elemento que generara en el empresario la necesidad de interactuar con la organización y determinar la importancia de los temas que son de su interés.

### 3.1.4 Estrategias de Precio:

**Estrategia de Precios de Penetración.** Esta estrategia consiste en fijar, al comienzo del proceso, un precio bajo con el fin de alcanzar una rápida y eficaz penetración del mercado, con el fin de atraer rápidamente a un gran número de consumidores. Una vez se haya alcanzado una buena demanda, es posible ir incrementando los precios. Se utilizara esta estrategia porque se cuenta con un gran mercado objetivo, y los costos puedan disminuir a medida que aumente el volumen de ventas y porque se espera que se presente poco después una feroz competencia en el mercado, por la rápida reacción de la competencia.

Además para el cálculo del precio de los programas se tuvieron en cuenta los costos operacionales promedio y la competencia, de la siguiente manera

**Cuadro 9. Calculo del precio promedio de los programas**

Programa	Cts. promedio producción semestre	Precio promedio programa semestre	Nro. de horas incluidas semestre	Observaciones:
PREFERENCIAL	218.860	600.000	24 hrs de capacitación especializada + 12 hrs de coaching personalizado	La competencia no ofrece paquetes de capacitación especializada y continua. Vlrprom hora de capacitación generalizada \$0, vlr prom hora de consultoría \$70.000. Total paquete:\$840.000
En este programa se utilizara <b>la estrategia de penetración de mercado</b> fijando el precio por debajo de la competencia para lograr atraer rápidamente un gran número de consumidores, y luego ir incrementado poco a poco el precio. Este precio sirve para anticipar la llegada de la competencia que aun no esta en este mercado y para dejar un margen importante para la promoción de este paquete que se requiere en masa.				
GOLDEN	985.000	1200.000	30 hrs de capacitación especializada + 12 hrs de coaching personalizado	La competencia no ofrece paquetes de capacitación especializada y continua Vlrprom hora de capacitación \$15.000. vlr prom hora de consultoría \$70.000. Total paquete:\$1.290.000
En este programa se utilizara <b>la estrategia de penetración de mercado</b> fijando el precio por debajo de la competencia y de esta forma lograr atraer rápidamente un gran número de consumidores para anticipar la llegada de la competencia.				

PLATINO	985.000	1.200.000	42 hrs de capacitación especializada + 24 hrs de coaching personalizado	La competencia no ofrece paquetes de capacitación especializada y continua Vlr prom hora de capacitación generalizada \$20.000. vlr prom hora de consultoría \$70.000. Total paquete:\$2.520.000 semestre
En este programa se utilizara <b>la estrategia de penetración de mercado</b> fijando el precio debajo de la competencia para lograr atraer rápidamente las pocas empresas medianas de la región y anticipar la llegada de la competencia.				
Diamante	2.182.400	3.000.000	54 hrs de capacitación especializada + 36 hrs de coaching personalizado	La competencia no ofrece paquetes de capacitación especializada y continua Vlrprom hora de capacitación generalizada \$20.000. vlr prom hora de consultoría \$70.000. Total paquete: \$3.600.000 semestre
En este programa se utilizara <b>la estrategia de penetración de mercado</b> fijando el precio muy debajo de la competencia para lograr atraer rápidamente las pocas empresas grandes de la región y anticipar la llegada de la competencia.				

**Estrategias una vez fijado un precio.** Una vez se haya definido el precio del producto, se aumentara los precios poco a poco conforme a las condiciones económicas del mercado con el fin de obtener una imagen de calidad o exclusividad frente a los demás competidores.

PAQUETE	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016
Preferencial	600.000	7%	642.000	8%	693.360	9%	755.762	10%	831.339
Golden	1.200.000	7%	1.284.000	8%	1.386.720	9%	1.511.525	10%	1.662.677
Platino	2.100.000	7%	2.247.000	8%	2.426.760	9%	2.645.168	10%	2.909.685
Diamante	3.000.000	7%	3.210.000	8%	3.466.800	9%	3.778.812	10%	4.156.693

**Estrategias de descuentos.** Cuando se trate de promocionar un producto a través del uso de descuentos, se utilizará la estrategia del paquete anual, versus

el valor individual de horas de consultoría o formación, obtenido un descuento del 5% en el precio del programa.

**3.1.5. Estrategias de Promoción.** Se utilizarán las siguientes estrategias de promoción:

- **Venta personal:**

Los portafolios se darán a conocer de forma personalizada, visitando una a una las empresas previa prospectación y análisis del potencial. Mediante la visita personalizada se logra que el cliente conozca de primera mano el portafolio de servicios, y a su vez que el consultor pueda determinar las necesidades reales y específicas del cliente, la información fluye en doble sentido, logrando una rápida y eficaz retroalimentación. Se mantiene el control del mensaje y se puede flexibilizar según las necesidades del cliente. Los asesores son consultores junior, con formación en áreas administrativas y principios de coach que tendrán una visión muy clara del negocio. En el primer encuentro lo que se busca es levantar información acerca de la situación actual del negocio.

Los asesores contarán con un portafolio bien estructurado de servicios, en el que se transmite una imagen corporativa de seriedad y confianza. La presentación del asesor será siempre un traje formal, representando el compromiso y la calidad de los servicios ofertados. Además se cuenta con un brochure digital, en el que se contarán las experiencias de éxito de los consultores contratados. De ser necesario el asesor deberá llevar un portátil, el cual hace parte de los activos de la empresa para la proyección del brochure digital.

- **Relaciones públicas**

Mediante relaciones públicas con las principales entidades gremiales de la ciudad, se busca hacer alianzas para darle continuidad a sus proyectos de emprendimiento.

Igual con funcionarios del gobierno se pueden hacer capacitaciones gratuitas de 1 o 2 hrs a su personal con el fin de estrechar relaciones.

- **Eventos**

Se hará un evento de lanzamiento en el que se invitara a todos los empresarios de la ciudad a un foro de competitividad empresarial en asocio con las entidades gremiales.

Para conformar los grupos de trabajo de microempresarios se organizara mensualmente un evento masivo sectorial de capacitación en asocio con las

entidades gremiales, con temas de su interés, en el que además de la capacitación se dará a conocer los objetivos, la metodología y el portafolio de servicios que oferta la empresa a crear. Se entregará un plegable con la caracterización de los programas.

Se pondrán vallas en sitios estratégicos de la ciudad, y se repartirán volantes alusivos puesto que son elementos que permiten la flexibilidad de comunicación y crean un impacto visual muy grande en los clientes.

Además cada año la empresa se encargará de traer un experto de talla internacional que dicte una conferencia sobre un tema que necesiten las empresas que hayan contratado servicios con la empresa a crear y quienes recibirán un descuento especial por estar trabajando con la misma.

Se participará en ferias.

### **3.1.6. Estrategia De Comunicación:**

**Mercadeo directo:** la creación de un sitio web de la empresa, que brinde la información necesaria para que las PYMES de la ciudad de San Juan de Pasto conozcan la empresa, su portafolio de servicios, su filosofía institucional y sus políticas de calidad. Será un sitio web sencillo pero gráfico y brindará una idea global de los objetivos y la metodología de la empresa, además tendrá artículos relacionados con el medio, para cual se hace necesaria la contratación de una persona que se dedique al tele mercadeo y administración de la página web permanente. También se utilizará las redes sociales (Facebook, twitter, MySpace, entre otros), para promocionar los productos y servicios de la empresa a crear.

**Publicidad:** se pautará en la emisora Romántica estéreo, ya que según los datos arrojados por las encuestas es la emisora que más escuchan las PYMES en la ciudad de Pasto. También se buscará un canje con un medio televisivo, es decir se pautará la imagen y publicidad de la empresa a crear, y a cambio el canal recibirá consultoría y formación empresarial por parte de los profesionales de la empresa que se quiere crear.

El logo será el elemento representativo de la empresa y le permitirá diferenciarse de las otras. Para desarrollar una labor comercial eficiente la empresa a crear diseñará unas tarjetas corporativas que circularán por toda la ciudad.

**3.1.7 Estrategias de Servicio.** Los servicios que ofrecerá la empresa se diferenciarán de acuerdo a cada mercado meta, a su actividad comercial, su tamaño y las tendencias que el mercado presenta para cada sector.

El servicio que brindará la empresa a los clientes será de calidad y siempre se mantendrá un trato amable, cordial y atento a cualquier sugerencia. La comunicación permanente y fluida con el cliente es determinante para que los objetivos corporativos se alcancen y las empresas queden satisfechas, no sólo con los resultados de la gestión, sino para que la imagen de la empresa a crear se diferencie y gane puntos sobre la competencia. Para la empresa es importante causar desde el inicio una impresión positiva, por ello se adoptará las siguientes acciones:

- Garantizar un acompañamiento coaching, personalizado y permanente a las empresas.
- En la visita de diagnóstico se pedirá al empresario llenar un formulario en donde se evalúa los aspectos de la organización y consignan sugerencias para el buen desempeño de la empresa a crear, dentro de su organización, con el fin de que el servicio sea personalizado.
- Siempre se escuchará las necesidades de los clientes y se tendrá un proceso de retroalimentación, además se preguntará constantemente al cliente si está satisfecho con el servicio prestado.
- Encuesta de satisfacción semestral.

La estrategia de servicio post venta está enfocada a medir la satisfacción pos compra de los clientes que tomaron los paquetes de consultoría y formación empresarial.

**3.1.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.** El presupuesto de la mezcla de mercadeo es

**Cuadro 10. Presupuesto mezcla de mercado**

<b>PRESUPUESTO DE MERCADO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VR. UNITARIO</b>	<b>VR. TOTAL</b>
<b>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>	100	2000	200000
<b>PLEGABLES</b>	8000	300	2400000
<b>AVISO EXTERNO</b>	1	100000	100000
<b>PAGINA WEB</b>	1	800000	800000
<b>TARJETAS DE PRESENTACION</b>	1000	200	200000
<b>EVENTO DE CAPACITACION SECTORIAL</b>	12	2000000	24000000
<b>RADIO</b>	12	250000	3000000
<b>TV</b>	3	0	0
<b>VALLAS</b>	12	150000	1800000
<b>EVENTO PROMOCIONAL ANUAL</b>	1	3500000	3500000
<b>PARTICIPACION EN FERIAS</b>	3	350.000	1050000
			37050000

Fuente: esta investigación

**3.1.9 Estrategias De Aprovisionamiento.** La empresa que se quiere crear es una empresa intensiva en gestión de conocimiento, por ello no requiere de un sistema de aprovisionamiento, ni de políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago o por volumen, puesto que los elementos logísticos, técnicos y la materia prima requerida para lograr los objetivos no se necesitan en grandes cantidades, en los aspectos que la empresa invertirá más dinero es en lo relacionado a honorarios de los profesionales que estarán encargados de realizar el acercamiento con los clientes, diseñar el diagnóstico, el paquete de consultoría, la capacitación y el acompañamiento a todo el proceso de fortalecimiento empresarial.

**3.1.10 Proyección de ventas y política de cartera.** La proyección de ventas se obtiene de multiplicar el número de programas promedio por el precio promedio semestral que pagará cada empresa de acuerdo a su naturaleza, se ha proyectado por años (5 años) y se describe en la siguiente tabla.

El número de programas ofertados por la empresa se irá incrementando con el transcurrir de los años, al igual que el precio.

**Cuadro 11. Incremento demanda semestral promedio por programa y precio fijado.**

PROGRAMA	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Cant	Precio								
Preferencial	450	600.000	468	642.000	487	693.360	506	755.762	526	831.339
Golden	60	1.200.000	62	1.284.000	66	1.386.720	68	1.511.525	70	1.662.677
Platino	15	2.100.000	16	2.247.000	16	2.426.760	17	2.645.168	18	2.909.685
Diamante	2	3.000.000	2	3.210.000	2	3.466.800	2	3.778.812	2	4.156.693
<b>TOTAL</b>	<b>527</b>		<b>548</b>		<b>571</b>		<b>593</b>		<b>616</b>	

Fuente: esta investigación

Las cantidades se obtienen de multiplicar el número total de mercado potencial por el porcentaje de cobertura en el mercado como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 12. Calculo de proyección de demanda**

	Tamaño por planta de personal				TOTAL
	Empresas 1 a 10	Empresas 11 a 20	Empresas 21 a 50	Empresas con + 50	
Numero de empresas año1	6,463	406	75	11	6,955
% de empresas año1	7.0%	15.0%	20.0%	20.0%	
Numero de empresas año1	450	610	15	2	

Fuente: esta investigación

**Cuadro 13. Ingresos totales por año**

Programa	VENTAS EN PESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Preferencial	270.000.000	300.456.000	337.666.320	382.415.572	437.284.314
Golden	72.000.000	79.479.600	90.907.816	102.768.585	117.164.975
Platino	31.500.000	35.952.000	38.828.160	44.965.391	52.374.330
Diamante	6.000.000	6.420.000	6.933.600	7.557.624	8.313.386
<b>TOTAL</b>	<b>379.500.000</b>	<b>422.307.600</b>	<b>474.335.896</b>	<b>537.707.172</b>	<b>615.137.005</b>

Fuente: esta investigación

### **Política de Cartera:**

La empresa venderá sus programas de la siguiente manera: anticipo a la firma del contrato por valor del 30%, el resto en pagos iguales en 6 cuotas mes vencido.

## **3.2 ESTUDIO DE OPERACIÓN**

### **3.2.1 Operación**

#### **3.2.1.1 Ficha técnica del producto**

#### **Paquetes de consultoría y formación empresarial**

- **PREFERENCIAL:** Este paquete diseñado para el sector micro empresarial, presenta unas características particulares, teniendo en cuenta que este sector no dispone de los recursos necesarios para invertir en consultoría, por ello la I, II y III Fase se abordarán de manera colectiva, es decir se trabajará con grupos de 15 personas que compartan la misma actividad económica y sólo la última fase se trabajará de manera individual, a partir de las necesidades que presente cada una de las empresas. La oferta de paquetes es la siguiente:

<b>PAQUETE PREFERENCIAL</b> <b>- MICROEMPRESAS DE 1 A 10 EMPLEADOS-</b> <b>PROGRAMA GRUPAL: 15 EMPRESAS</b>		
<b>DURACIÓN: 6 MESES</b>		
<b>DIRIGIDO A: DUEÑOS DEL NEGOCIO</b>		
<b>AREAS</b>		
<b>COMERCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	<b>DESARROLLO HUMANO</b>
<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 216</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 4H (Grupal)</b> Recolección de información acerca de la empresa y sector económico. Encargado: consultor Senior</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 6H</b> Diseño del paquete a cargo de un Coach de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico y su situación en el sector económico en el que se desenvuelven.</p> <p><b>III FASE: Consultoría/ Coaching personalizado: 180H semestrales</b> (Grupal / Coaching personalizado 2H por empresa por mes) Consultoría y acompañamiento para para la aplicación de los temas trabajados. Personal a cargo: Consultor Senior</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 26H (Grupal)</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un Coach utilizando las técnicas propias del coaching y el PNL para lograr mayor comprensión y aplicabilidad de los contenidos</p>	<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 249</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 6H (Grupal)</b> Recolección de información acerca de la empresa y sector económico. Encargado: consultor Senior</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 8H</b> Diseño del paquete a cargo de un Coach de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico y su situación en el sector económico en el que se desenvuelven.</p> <p><b>III FASE: Consultoría/ Coaching personalizado: 180H semestrales</b> (Grupal / Coaching personalizado 2H por empresa por mes) Consultoría y acompañamiento para para la aplicación de los temas trabajados. Personal a cargo: Consultor Senior</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 55H (Grupal)</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un Coach utilizando las técnicas propias del coaching y el PNL para lograr mayor comprensión y aplicabilidad de los contenidos</p>	<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 217</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 4H (Grupal)</b> Recolección de información acerca de la empresa y sector económico. Encargado: consultor Senior</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 6H</b> Diseño del paquete a cargo de un Coach de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico y su situación en el sector económico en el que se desenvuelven.</p> <p><b>III FASE: Consultoría/ Coaching personalizado: 180H semestrales</b> (Grupal / Coaching personalizado 2H por empresa por mes) Consultoría y acompañamiento para para la aplicación de los temas trabajados. Personal a cargo: Consultor Senior</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 27H (Grupal)</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un Coach utilizando las técnicas propias del coaching y el PNL para lograr mayor comprensión y aplicabilidad de los contenidos</p>
<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO 4 horas mensuales</p> <p>-CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS 5 horas mensuales</p> <p>-PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN 5 horas mensuales</p>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-CONTABILIDAD Y FINANZAS 10 horas mensuales</p> <p>-INDICADORES DE GESTIÓN 8 horas mensuales</p> <p>-ESTRUCTURA DE COSTOS 10 horas mensuales</p> <p>-GESTIÓN DE CARTERA 8 horas mensuales</p>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 6 horas mensuales</p> <p>-CALIDAD 6 horas mensuales</p> <p>-LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES 4 horas mensuales</p> <p>-COMUNICACIÓN</p>

-SERVICIO AL CLIENTE 5 horas mensuales	-LOGÍSTICA, INVENTARIOS Y COMPRAS 10 horas mensuales	ORGANIZACIONAL 4 horas mensuales
-MANEJO DE EXHIBICIONES 3 horas mensuales		-TRABAJO EN EQUIPO 4 horas mensuales
		-MANEJO DEL TIEMPO 4 horas mensuales
		-PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 4 horas mensuales
<b>PROMEDIO VALOR DEL PAQUETE:</b>		
\$600.000 + IVA POR EMPRESA		

- **GOLDEN:** Diseñado para pequeñas empresas (de 11 a 20 empleados), quienes tendrán acceso a los siguientes paquetes:

<b>PAQUETE GOLDEN</b>		
-MICROEMPRESAS DE 11 A 20 EMPLEADOS -		
<b>DURACIÓN:</b> 6 MESES		
<b>DIRIGIDO A:</b> DUEÑOS Y EMPLEADOS DEL NEGOCIO		
AREAS		
COMERCIAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 62</b>	<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 86</b>	<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 64</b>
Distribuidas así:	Distribuidas así:	Distribuidas así:
<b>I FASE: Diagnóstico 8H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior.	<b>I FASE: Diagnóstico 8H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior.	<b>I FASE: Diagnóstico 8H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior.
<b>II FASE: Diseño de paquete 8H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.	<b>II FASE: Diseño de paquete 8H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.	<b>II FASE: Diseño de paquete 8H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.
<b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 12H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach	<b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 12H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach	<b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 12H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach
<b>IV FASE: Capacitación 34H</b>	<b>IV FASE: Capacitación 58H</b>	<b>IV FASE: Capacitación 36H</b>

Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior	Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior	Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior
<b>TEMÁTICA:</b> -ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO 5 horas mensuales -CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS 7 horas mensuales -PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN 7 horas mensuales -SERVICIO AL CLIENTE 6 horas mensuales -MANEJO DE EXHIBICIONES 4 horas mensuales	<b>TEMÁTICA:</b> -CONTABILIDAD Y FINANZAS 10 horas mensuales -INDICADORES DE GESTIÓN 8 horas mensuales -ESTRUCTURA DE COSTOS 10 horas mensuales -GESTIÓN DE CARTERA 10 horas mensuales -LOGÍSTICA, INVENTARIOS Y COMPRAS 10 horas mensuales	<b>TEMÁTICA:</b> -GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 6 horas mensuales -CALIDAD 8 horas mensuales -LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES 6 horas mensuales -COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 6 horas mensuales -TRABAJO EN EQUIPO 4 horas mensuales -MANEJO DEL TIEMPO 4 horas mensuales -PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 6 horas mensuales
<b>PROMEDIO VALOR DEL PAQUETE:</b> \$1.200.000 + IVA		

- **PLATINO:** Diseñado para medianas empresas (de 21 a 50 empleados), con la siguiente oferta de paquetes:

<b>PAQUETE PLATINO</b> - EMPRESAS DE 21 A 50 EMPLEADOS -		
<b>DURACIÓN:</b> 6 MESES		
<b>DIRIGIDO A:</b> DUEÑOS Y EMPLEADOS DEL NEGOCIO		
<b>AREAS</b>		
<b>COMERCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	<b>DESARROLLO HUMANO</b>
<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 102</b>	<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 126</b>	<b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 104</b>
Distribuidas así:	Distribuidas así:	Distribuidas así:

<p><b>I FASE: Diagnóstico 12H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnóstico realizado por un consultor senior.</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 20H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnóstico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 24H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para la comprensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 46H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>	<p><b>I FASE: Diagnóstico 12H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnóstico realizado por un consultor senior.</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 20H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnóstico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 24H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para la comprensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 67H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>	<p><b>I FASE: Diagnóstico 12H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnóstico realizado por un consultor senior.</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 20H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnóstico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 24H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para la comprensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 48H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>
<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO 6 horas mensuales</li> <li>-CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS 10 horas mensuales</li> <li>-PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN 9 horas mensuales</li> <li>-SERVICIO AL CLIENTE 8 horas mensuales</li> <li>-MANEJO DE EXHIBICIONES 6 horas mensuales</li> </ul>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-CONTABILIDAD Y FINANZAS 12 horas mensuales</li> <li>-INDICADORES DE GESTIÓN 10 horas mensuales</li> <li>-ESTRUCTURA DE COSTOS 12 horas mensuales</li> <li>-GESTIÓN DE CARTERA 12 horas mensuales</li> <li>-LOGÍSTICA, INVENTARIOS Y COMPRAS 12 horas mensuales</li> </ul>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 8 horas mensuales</li> <li>-CALIDAD 10 horas mensuales</li> <li>-LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES 8 horas mensuales</li> <li>-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 8 horas mensuales</li> <li>-TRABAJO EN EQUIPO 6 horas mensuales</li> <li>-MANEJO DEL TIEMPO 6 horas mensuales</li> <li>-PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 8 horas mensuales</li> </ul>
<p><b>PROMEDIO VALOR DEL PAQUETE:</b></p> <p>\$2.100.000 + IVA</p>		

- **DIAMANTE:** Diseñado para grandes empresas (más de 50 empleados), quienes pueden adquirir los siguientes paquetes

<b>PAQUETE DIAMANTE</b> – EMPRESAS DE MÁS DE 50 EMPLEADOS –		
<b>DURACIÓN:</b> 6 MESES		
<b>DIRIGIDO A:</b> DUEÑOS Y EMPLEADOS DEL NEGOCIO		
AREAS		
COMERCIAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 138</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 16H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior.</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 28H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 36H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 58H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>	<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 162</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 16H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 28H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 36H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 82H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>	<p><b>TOTAL HORAS SEMESTRALES: 140</b></p> <p>Distribuidas así:</p> <p><b>I FASE: Diagnóstico 16H</b> Recolección de información acerca de la empresa y diagnostico realizado por un consultor senior</p> <p><b>II FASE: Diseño de paquete 28H</b> Diseño del paquete que requiera la empresa tras el diagnostico realizado. Actividad ejecutada por un consultor senior.</p> <p><b>III FASE: Consultoría / Coaching personalizado: 36H</b> Consultoría y acompañamiento utilizando técnicas de entrenamiento coach para para la aprehensión de los conocimientos y su aplicación. Personal a cargo: Coach</p> <p><b>IV FASE: Capacitación 60H</b> Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por un consultor senior</p>
<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO 8 horas mensuales</p> <p>-CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS 12 horas mensuales</p> <p>-PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN 11 horas mensuales</p> <p>-SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-CONTABILIDAD Y FINANZAS 14 horas mensuales</p> <p>-INDICADORES DE GESTIÓN 12 horas mensuales</p> <p>-ESTRUCTURA DE COSTOS 14 horas mensuales</p> <p>-GESTIÓN DE CARTERA 14 horas mensuales</p>	<p><b>TEMÁTICA:</b></p> <p>-GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 10 horas mensuales</p> <p>-CALIDAD 12 horas mensuales</p> <p>-LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES 10 horas mensuales</p> <p>-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p>

10 horas mensuales -MANEJO DE EXHIBICIONES 8 horas mensuales	-LOGÍSTICA, INVENTARIOS Y COMPRAS 14 horas mensuales	10 horas mensuales -TRABAJO EN EQUIPO 8 horas mensuales -MANEJO DEL TIEMPO 8 horas mensuales -PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 10 horas mensuales
<b>PROMEDIO VALOR DEL PAQUETE:</b>		
\$3.000.000 + IVA		

**3.2.1.2 Estado del desarrollo.** En los últimos años la consultoría se ha extendido de forma impresionante y se ha ampliado considerablemente la variedad de servicios que pueden prestar los consultores.

La consultoría empresarial tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas.

Los pioneros de la organización científica del trabajo dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría, ellos son “Frederick. W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson. Todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas inimaginables”<sup>36</sup>.

Fue así como Taylor, al final de su vida, decidió convertirse en un consultor empresarial de tiempo completo. Los esfuerzos iniciales dieron origen a rasgos particulares de la consultoría empresarial. La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concretó básicamente “en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A esta esfera se le dio el nombre de ingeniería industrial”<sup>37</sup>

<sup>36</sup> AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN. Habilidades del Consultor. Japón. 2000.p. 4

<sup>37</sup> Ibid., p. 5

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos expuestos por expertos, relacionados con la eficiencia han originado una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y la aparición de nuevas esferas de consultoría, Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría como actualmente se conoce, y la denominó “Business Research Services” (Servicios de Investigación Comercial).

En los decenios de 1929 y 1930 la consultoría empresarial se fue posicionando no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Sin embargo su volumen y alcance seguían siendo limitados.

“La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría empresarial”<sup>38</sup>. Fue durante este período que se establecieron la mayor parte de organizaciones de consultoría y fue donde esta actividad alcanzó el poder y el status tecnológico que tiene en la actualidad.

En este período, la expansión de la consultoría empresarial ha sido significativa en todos sus componentes. Sin embargo también han surgido importantes cambios cualitativos. “En Europa occidental y América del Norte el mercado de la consultoría es ahora un mercado de compradores: la oferta excede a la demanda y los clientes pueden permitirse ser selectivos, asegurándose de que recurren al mejor de los expertos y de que obtienen el máximo por su dinero”<sup>39</sup>. Los países subdesarrollados han aprendido sobre la consultoría a partir de la asistencia técnica, fuente principal de financiamiento de misiones emprendidas por consultores extranjeros o por representantes de incipiente profesión de consultoría nacional.

Sin embargo, según el observatorio del SENA, “El futuro de la Consultoría como sector de servicios profesionales está garantizado gracias a la índole siempre cambiante de la demanda. Para muchos clientes el hecho de contratar una empresa de consultoría o un consultor particular ya no será solo una decisión pragmática para optimizar recursos, sino una necesidad debido a la complejidad de labores y cuestiones que se plantean muy rápidamente en el entorno empresarial”<sup>40</sup>, afirma que las empresas consultoras además deber estar muy bien preparadas, se han convertido en una herramienta para *“inyectar conocimientos prácticos, gerenciales y empresariales necesarios para acelerar el desarrollo económico y social”*<sup>41</sup>, aspectos fundamentales para afrontar el cambiante medio

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 5

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

económico, sobretodo si la consultoría se brinda como un proceso integral, donde tenga en cuenta tanto los conocimientos teórico-prácticos, como la inteligencia emocional y el manejo de conflictos

“Business Week ha predicho que “en los próximos 10 a 15 años, las principales empresas de consultoría verán probablemente aumentada su influencia y su poder a un ritmo exponencial”<sup>42</sup>, en especial si la oferta en consultoría es especializada y con una gran preparación profesional, que es lo que ESTRATEGA busca ofrecer a sus clientes.

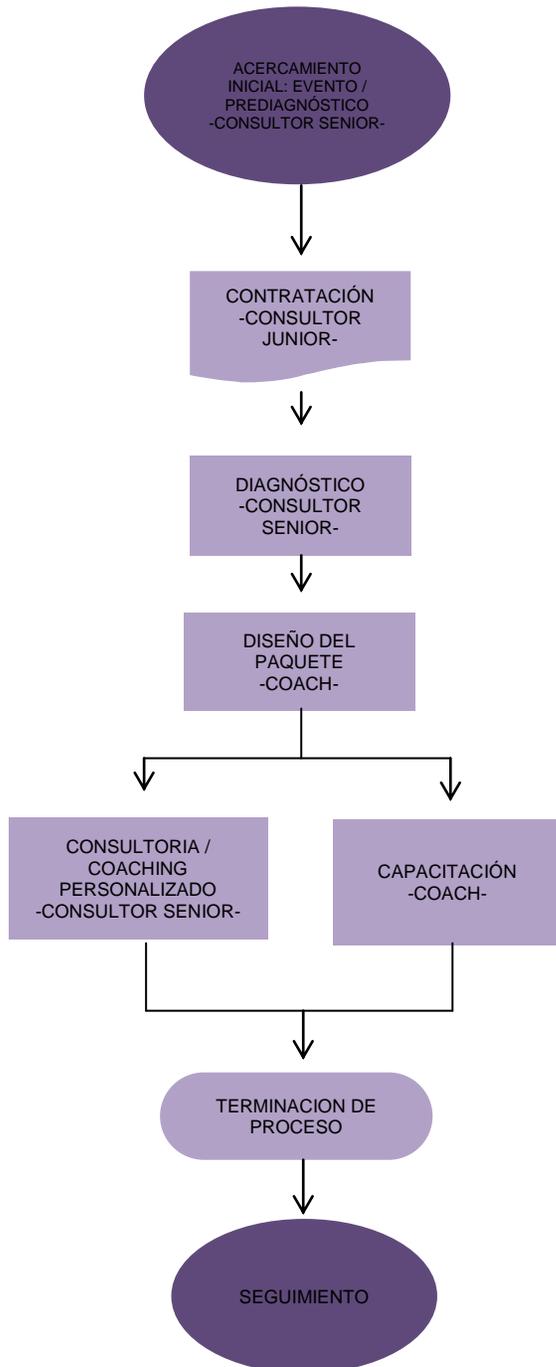
---

<sup>42</sup> CONSULTORIA%20EMPRESARIAL. Disponible en Internet: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/.pdf>  
p. 76

### 3.2.1.3 Descripción del proceso:

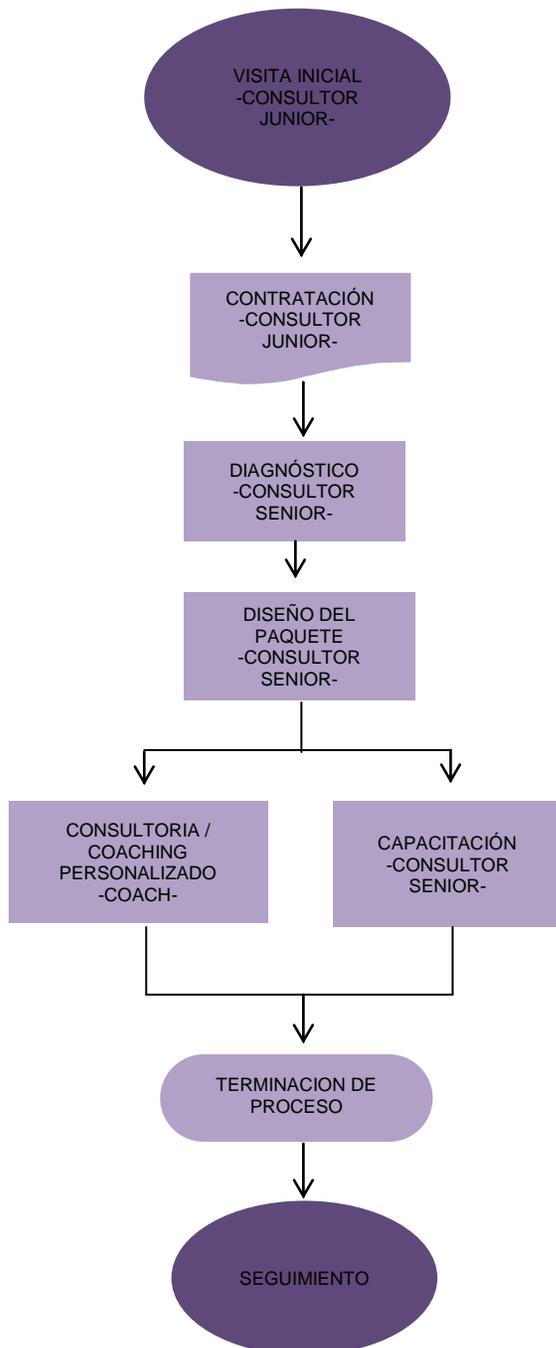
#### PAQUETE PREFERENCIAL: Para empresas con más de 50 empleados

##### ETAPA



1. **Acercamiento inicial: EVENTO / Pre diagnóstico:** Se convocan las empresas a través de foros por sector económico (uno mensual) donde se da a conocer además el producto, su forma de adquisición y se detectan las problemáticas del sector. Acercamiento grupal e individual
2. **Contratación:** Cuando se logra conformar el grupo de 15 empresarios por sector se realiza la contratación semestral del servicio.
3. **Diagnóstico:** En sesiones grupales el consultor Senior detecta las necesidades tanto del sector como de las diferentes empresas participantes para la realización del diseño del paquete. Tiempo promedio: 5 horas.
4. **Diseño del paquete:** el Coach recibe la información colectada por el Consultor Senior y procede al diseño de un paquete acorde a las necesidades detectadas. Tiempo promedio: 7 horas
5. **Consultoría / Coaching personalizado:** Acompañamiento por parte del Consultor Senior de forma grupal a lo largo del semestre y asesoría personalizada por empresa de 2 horas al mes. Tiempo promedio: 180 horas semestrales
- Capacitación:** Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por el Coach utilizando las técnicas propias del coaching y el PNL para lograr mayor comprensión y aplicabilidad de los contenidos. Tiempo promedio: 36 horas semestrales
6. **Terminación de proceso:** Al cabo de 6 meses
7. **Seguimiento:** Seguimiento y contacto con los clientes.

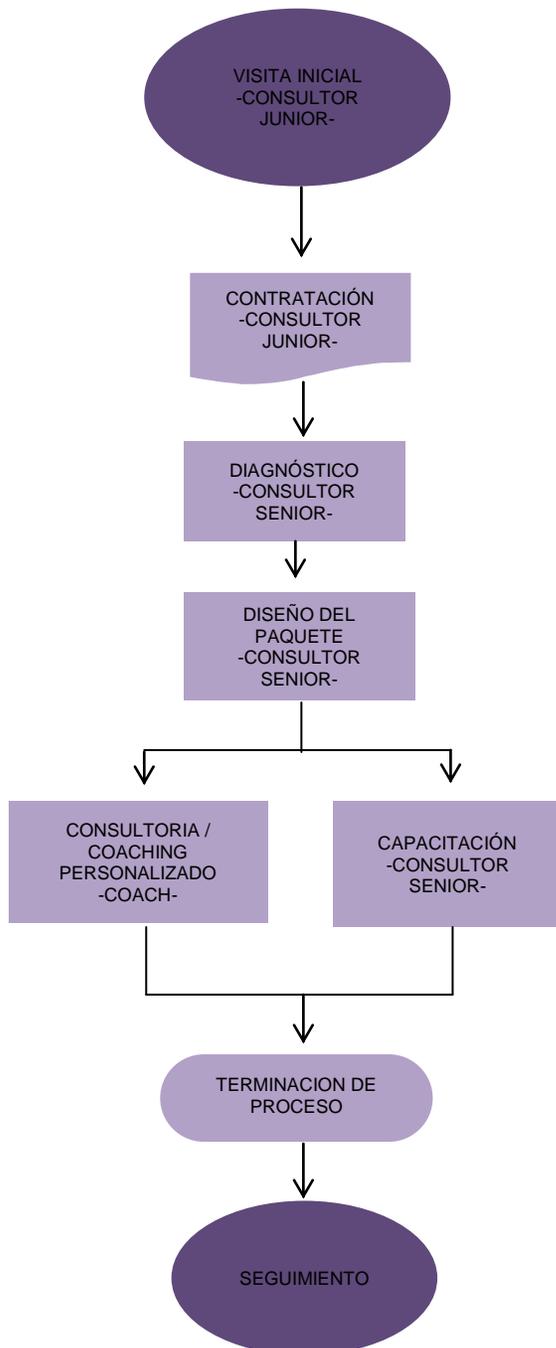
## PAQUETE GOLDEN: Para empresas de 11 a 20 empleados



### ETAPA

1. **Visita inicial:** Se visita a los clientes en sus oficinas.
2. **Contratación:** Se contrata el servicio por el semestre
3. **Diagnóstico:** El Consultor Senior recolecta la información requerida para dar un diagnóstico de la situación de la empresa y sus necesidades de consultoría y capacitación en conjunto con el empresario.  
Tiempo promedio: 8 horas.
4. **Diseño del paquete:** Tras la elaboración del diagnóstico, se diseña un paquete ajustado a las necesidades y expectativas de la empresa.  
Tiempo promedio: 8 horas.
5. **Consultoría / Coaching personalizado:** Acompañamiento y consultoría por parte de un Coach para la aplicación de los conocimientos impartidos.  
Tiempo promedio: 12 horas semestrales  
  
**Capacitación:** Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por el Consultor Senior.  
Tiempo promedio: 43 horas semestrales
6. **Terminación de proceso:** Al cabo de 6 meses
7. **Seguimiento:** Seguimiento y contacto con los clientes.

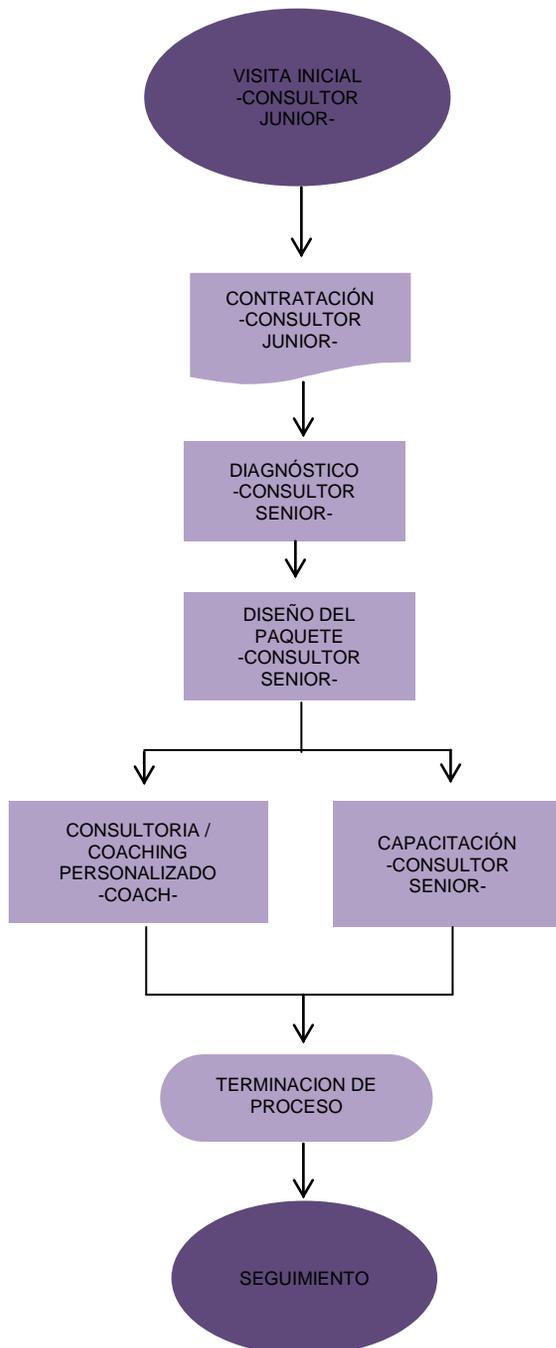
## PAQUETE PLATINO: Para empresas de 21 a 50 empleados



### ETAPA

1. **Visita inicial:** Se visita a los clientes en sus oficinas.
2. **Contratación:** Se contrata el servicio por el semestre
3. **Diagnóstico:** El Consultor Senior recolecta la información requerida para dar un diagnóstico de la situación de la empresa y sus necesidades de consultoría y capacitación en conjunto con el empresario.  
Tiempo promedio: 12 horas.
4. **Diseño del paquete:** Tras la elaboración del diagnóstico, se diseña un paquete ajustado a las necesidades y expectativas de la empresa.  
Tiempo promedio: 20 horas.
5. **Consultoría / Coaching personalizado:** Acompañamiento y consultoría por parte de un Coach para la aplicación de los conocimientos impartidos.  
Tiempo promedio: 24 horas semestrales  
  
**Capacitación:** Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por el Consultor Senior.  
Tiempo promedio: 54 horas semestrales
6. **Terminación de proceso:** Al cabo de 6 meses
7. **Seguimiento:** Seguimiento y contacto con los clientes.

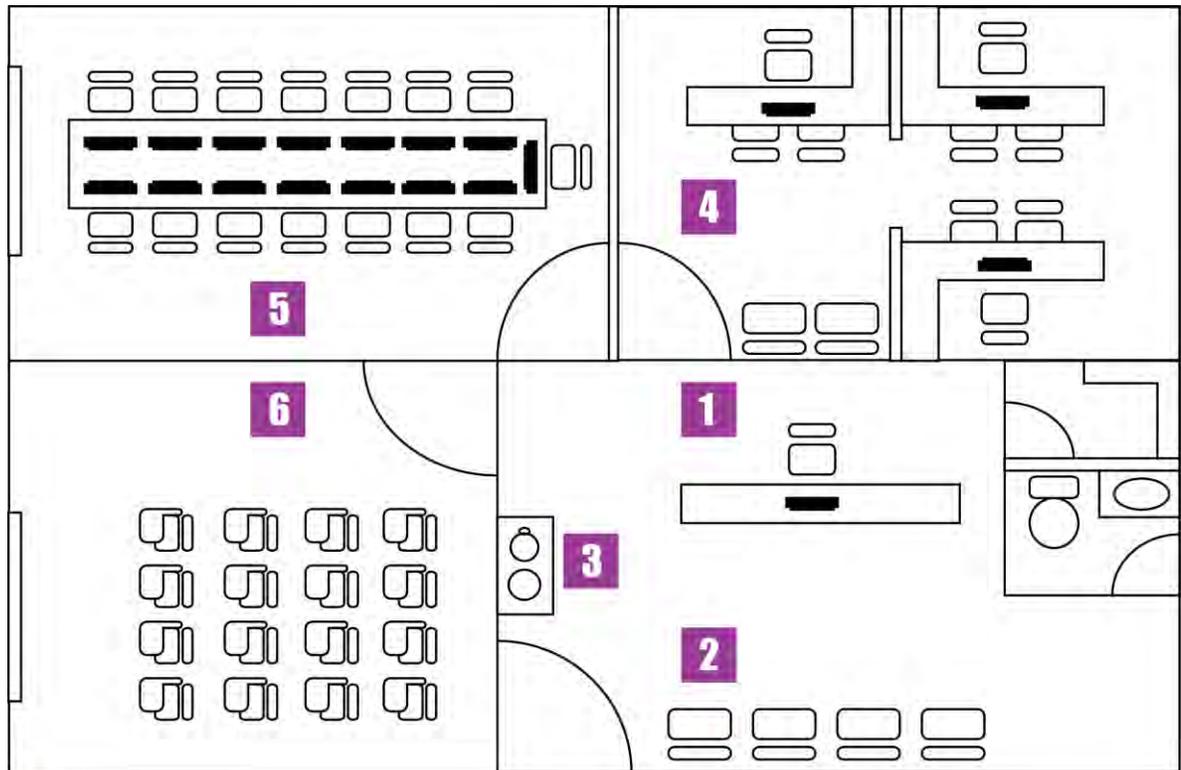
## PAQUETE DIAMANTE: Para empresas de 50 o más empleados



### ETAPA

1. **Visita inicial:** Se visita a los clientes en sus oficinas.
2. **Contratación:** Se contrata el servicio por el semestre
3. **Diagnóstico:** El Consultor Senior recolecta la información requerida para dar un diagnóstico de la situación de la empresa y sus necesidades de consultoría y capacitación en conjunto con el empresario.  
Tiempo promedio: 16 horas.
4. **Diseño del paquete:** Tras la elaboración del diagnóstico, se diseña un paquete ajustado a las necesidades y expectativas de la empresa.  
Tiempo promedio: 28 horas.
5. **Consultoría / Coaching personalizado:** Acompañamiento y consultoría por parte de un Coach para la aplicación de los conocimientos impartidos.  
Tiempo promedio: 36 horas semestrales  
  
**Capacitación:** Capacitación en los temas requeridos según el diagnóstico, dictada por el Consultor Senior.  
Tiempo promedio: 67 horas semestrales
6. **Terminación de proceso:** Al cabo de 6 meses
7. **Seguimiento:** Seguimiento y contacto con los clientes.

### 3.2.1.4 Distribución de planta:



**1** Recepción

**3** Cafetería

**5** Salón de sistemas

**2** Sala de espera

**4** Oficina

**6** Salón de clases

**3.2.2 Necesidades y requerimientos.** El proceso de producción, aplicación, capacitación y acompañamiento en la implementación de los paquetes coaching se realizará en dos salas, cada una de ellas equipada, el personal también dispondrá de puestos de trabajo, habrá una sala de espera y una cafetería, en este sentido las necesidades y requerimientos para el buen funcionamiento de la empresa a crear se describen en las siguientes tablas.

### Cuadro 14. Requerimientos

Inversiones fijas				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
<b>1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b>				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	unidad	1	12,000,000	12,000,000
Subtotal				<b>12,000,000</b>
<b>2. MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
PC	Unidad	10	1,300,000	13,000,000
Licencias	Unidad	10	1,000,000	10,000,000
Teléfono Fijo	Unidad	10	40,000	400,000
Teléfono Celular	Unidad	8	100,000	800,000
Accesorios	Unidad	10	150,000	1,500,000
Video Beam	Unidad	4	2,500,000	10,000,000
Centro de copiado y comunicaciones	Unidad	1	4,000,000	4,000,000
Servidor	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Software erp	Unidad	1	10,000,000	10,000,000
Sistema de audio	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Ups	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Portátil	Unidad	2	1,500,000	3,000,000
Tablet	Unidad	2	1,500,000	3,000,000
Ambientación	Unidad	1	2,000,000	2,000,000
Tableros	Unidad	3	300,000	900,000
Cámara de video		1	1,200,000	1,200,000
Cámara de fotografía		1	1,200,000	1,200,000
Subtotal				<b>70,000,000</b>
<b>3. MUEBLES Y ENSERES</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorios	Unidad	10	300,000	3,000,000
Sillas	Unidad	30	100,000	3,000,000
Tablero	Unidad	1	100,000	100,000
Pupitres	Unidad	30	150,000	4,500,000
Sala de espera	Unidad	1	5,000,000	5,000,000
Recepción	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Equipamiento cafetería	Unidad	1	2,500,000	2,500,000
Módulos oficina	Unidad	10	1,000,000	10,000,000
<b>Total</b>				<b>113,100,000</b>

Fuente: Esta investigación

El pago de personal se realizará de acuerdo a la actividad que desempeñe cada persona dentro de la empresa, el personal puede ser de planta o prestar sus servicios por OPS, el cálculo se realiza por 12 meses.

**Cuadro 15. Pago de personal administrativo de planta**

Personal administrativo de Planta	Número de personas	Valor Unitario	Valor Total
Gerente	1	\$ 2.000.000	\$36.480.000
Recepcionista/secretaria	1	\$ 566.700	\$ 10.366.308
Administrador página WEB	1	\$ 1.000.000	\$ 18.240.000
Contador	1	\$ 800.000	\$ 14.592.000

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 16. Otros gastos**

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		46,816,608	49,157,438	52,106,885	55,754,367	60,214,716
Servicios Bancarios	20,000	240,000	252,000	267,120	285,818	308,684
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos	50,000	600,000	630,000	667,800	714,546	771,710
Teléfono, internet, correo	100,000	1,200,000	1,260,000	1,335,600	1,429,092	1,543,419
Asesor jurídico	200,000	2,400,000	2,520,000	2,671,200	2,858,184	3,086,839
Vigilancia y seguridad	150,000	1,800,000	1,890,000	2,003,400	2,143,638	2,315,129
Gastos generales y papelería	300,000	3,600,000	3,780,000	4,006,800	4,287,276	4,630,258
<b>TOTAL</b>		<b>56,656,608</b>	<b>59,489,438</b>	<b>63,058,805</b>	<b>67,472,921</b>	<b>72,870,755</b>

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 17. Pago de profesionales

ETAPA	COSTO/HORA	PERSONAL
Visita inicial - Evento/Pre diagnóstico	\$ 7.750	CONSULTOR JUNIOR
Contratación	\$ 7.750	CONSULTOR JUNIOR
Diagnóstico	\$ 11.625	CONSULTOR SENIOR
Diseño paquete	\$ 11.625	CONSULTOR SENIOR
Consultoría/Coaching	\$ 24.219	COACH
Capacitación	\$ 11.625	CONSULTOR SENIOR

Fuente: Esta investigación

**3.2.3 Plan de Producción.** El plan de producción que se ha diseñado relacionado con las cantidades a producir por período, de acuerdo a los objetivos que quiere alcanzar la empresa, es el siguiente.

### Cuadro 18. Venta de paquetes por año

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa preferencial semestral	450	468	487	506	526
Programa Golden semestral	60	62	65	67	70
Programa platino semestral	15	16	16	17	18
Programa diamante semestral	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>527</b>	<b>548</b>	<b>570</b>	<b>593</b>	<b>617</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Cuadro 23. Plan de producción mensual**

<b>PLAN DE PRODUCCION MENSUAL</b>					
<b>Nombre del Producto o Servicio:</b>	<b>Programa preferencial por semestre</b>				
	<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ventas (unidades)	450	468	487	506	526
Inv. Inicial Producto Terminado	0	0	0	0	0
Inv. final Pdto. Terminado	0	0	0	0	0
Producción (unidades)	450	468	487	506	526
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cant. Mes 1	37	39	40	42	43
Cant. Mes 2	37	39	40	42	44
Cant. Mes 3	37	39	40	42	44
Cant. Mes 4	37	39	40	42	44
Cant. Mes 5	37	39	40	42	44
Cant. Mes 6	37	39	41	42	44
Cant. Mes 7	38	39	41	42	44
Cant. Mes 8	38	39	41	42	44
Cant. Mes 9	38	39	41	42	44
Cant. Mes 10	38	39	41	42	44
Cant. Mes 11	38	39	41	43	44
Cant. Mes 12	38	39	41	43	43
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>468</b>	<b>487</b>	<b>506</b>	<b>526</b>
<b>Nombre del Producto o Servicio:</b>	<b>Programa Golden por semestre</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas (unidades)	60	62	65	67	70
Inv. Inicial Producto Terminado	0	0	0	0	0
Inv. final Pdto. Terminado	0	0	0	0	0
Producción (unidades)	60	62	65	67	70
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cant. Mes 1	5	5	5	5	5
Cant. Mes 2	5	5	5	5	6
Cant. Mes 3	5	5	5	5	6
Cant. Mes 4	5	5	5	5	6
Cant. Mes 5	5	5	5	6	6
Cant. Mes 6	5	5	5	6	6
Cant. Mes 7	5	5	5	6	6
Cant. Mes 8	5	5	5	6	6
Cant. Mes 9	5	5	6	6	6
Cant. Mes 10	5	5	6	6	6

Cant. Mes 11	5	6	6	6	6
Cant. Mes 12	5	6	7	5	5
Total	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>70</b>
<b>Nombre del Producto o Servicio:</b>	<b>Programa Platino por semestre</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas (unidades)	15	16	16	17	18
Inv. Inicial Producto Terminado	0	0	0	0	0
Inv. final Pdto. Terminado	0	0	0	0	0
Producción (unidades)	15	16	16	17	18
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cant. Mes 1	1	1	1	1	1
Cant. Mes 2	1	1	1	1	1
Cant. Mes 3	1	1	1	1	1
Cant. Mes 4	1	1	1	1	1
Cant. Mes 5	1	1	1	1	1
Cant. Mes 6	1	1	1	1	1
Cant. Mes 7	1	1	1	1	1
Cant. Mes 8	1	1	1	1	2
Cant. Mes 9	1	1	2	2	2
Cant. Mes 10	2	2	2	2	2
Cant. Mes 11	2	2	2	2	2
Cant. Mes 12	2	3	2	3	3
Total	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>Nombre del Producto o Servicio:</b>	<b>Programa diamante por semestre</b>				
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas (unidades)	2	2	2	2	2
Inv. Inicial Producto Terminado	0	0	0	0	0
Inv. final Pdto. Terminado	0	0	0	0	0
Producción (unidades)	2	2	2	2	2
<b>PERIODOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cant. Mes 1	0	0	0	0	0
Cant. Mes 2	0	0	0	0	0
Cant. Mes 3	0	0	0	0	0
Cant. Mes 4	0	0	0	0	0
Cant. Mes 5	0	0	0	0	0
Cant. Mes 6	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0

Cant. Mes 7					
Cant. Mes 8	0	0	0	0	0
Cant. Mes 9	0	0	0	0	0
Cant. Mes 10	0	0	0	0	0
Cant. Mes 11	0	0	0	0	0
Cant. Mes 12	0	0	0	0	0
Total	-	-	-	-	-

Fuente: Esta investigación – 2012

### 3.2.4 Plan de compras

ETAPA	COSTO/HORA	PERSONAL
Visita inicial - Evento/Pre diagnóstico	\$ 7,750	CONSULTOR JUNIOR
Contratación	\$ 7,750	CONSULTOR JUNIOR
Diagnóstico	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR
Diseño paquete	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR
Consultoría/Coaching	\$ 24,219	COACH
Capacitación	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR

No aplica por cuanto no existen materiales ni insumos para la prestación de servicios.

Gastos de papelería mensual	Valor unitario	Valor total
10 Resmas de papel	8.000	80.000
5 recargas de Tinta	10.000	50.000
10 Lapiceros	1000	10.000
20 Marcadores	5000	10.000
Varios		150.000
Total		300.000

**3.2.5 Costos de Producción.** Se detallan a continuación los costos por cada tipo de empresa atendida. En el Anexo III se muestra la base de cálculo del plan de negocios para obtener los costos unitarios.

Se muestra en el cuadro las horas invertidas por cada tipo de programa; este total de horas se multiplica por el valor hora por tipo de consultor y se obtiene el costo promedio de cada programa.

**Cuadro 24. Calculo de costos unitarios de prestación de servicios.**

ACTIVIDAD	1 a 10		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Visita inicial / Prediagnostico	2	2	2
Contratación	1	1	1
Diagnóstico	0	0	0
Diseño paquete	0	0	0
Consultoria/Coaching	120	120	120
Capacitación	0	0	0
<b>TOTAL PAQUETE (Horas/Semestre)</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>123</b>
ACTIVIDAD	11 a 20		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Visita inicial / Prediagnostico	1	1	1
Contratación	1	1	1
Diagnóstico	8	8	8
Diseño paquete	8	8	8
Consultoria/Coaching	12	12	12
Capacitación	0	0	0
<b>TOTAL PAQUETE (Horas/Semestre)</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

ACTIVIDAD	21 a 50		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Visita inicial / Prediagnostico	1	1	1
Contratación	1.5	1.5	1.5
Diagnóstico	12	12	12
Diseño paquete	20	20	20
Consultoría/Coaching	24	24	24
Capacitación	58.5	58.5	58.5
<b>TOTAL PAQUETE (Horas/Semestre)</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>
ACTIVIDAD	> 50		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Visita inicial / Prediagnostico	1.5	1.5	1.5
Contratación	2	2	2
Diagnóstico	16	16	16
Diseño paquete	28	28	28
Consultoría/Coaching	36	36	36
Capacitación	83.5	83.5	83.5
<b>TOTAL PAQUETE (Horas/Semestre)</b>	<b>167</b>	<b>167</b>	<b>167</b>

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 19. Costo por hora consultor

ETAPA	COSTO/HORA	PERSONAL
Visita inicial - Evento/Prediagnóstico	\$ 7,750	CONSULTOR JUNIOR
Contratación	\$ 7,750	CONSULTOR JUNIOR
Diagnóstico	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR
Diseño paquete	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR
Consultoría/Coaching	\$ 24,219	COACH
Capacitación	\$ 11,625	CONSULTOR SENIOR

Fuente: Esta investigación

En el cuadro anterior se puede evidenciar el número de horas requeridas en cada programa el cual se multiplica por las tarifas de acuerdo al tipo de consultor y se

obtiene el costo total por empresa atendida en cada tipo de empresa y tipo de paquete.

**Cuadro 20. Calculo de costo unitario por paquete**

PAQUETE PREFERENCIAL	1 a 10		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Costo por empresa atendida (\$/Semestre)	\$ 212,040	\$ 230,640	\$ 213,900
PAQUETE GOLDEN	11 a 20		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Costo por empresa atendida (\$/Semestre)	\$ 882,725	\$ 1,161,725	\$ 910,625
PAQUETE	21 a 50		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Costo por empresa atendida (\$/Semestre)	\$ 1,502,725	\$ 1,781,725	\$ 1,530,625
PAQUETE DIAMANTE	> 50		
	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO/ FINANCIERO	DESARROLLO HUMANO
Costo por empresa atendida (\$/Semestre)	\$ 2,080,100	\$ 2,359,100	\$ 2,108,000

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 27. Proyección de costos

<b>Costos Unitarios</b>						
<b>Materia Prima</b>						
Costo pago de consultores programa preferencial semestral	\$ / unid.	218,860	234,180	252,915	275,677	303,245
Costo pago de consultores programa preferencial semestral	\$ / unid.	985,025	1,053,977	1,138,295	1,240,741	1,364,816
Costo pago de consultores programa preferencial semestral	\$ / unid.	1,605,025	1,717,377	1,854,767	2,021,696	2,223,866
Costo pago de consultores programa preferencial semestral	\$ / unid.	2,182,400	2,335,168	2,521,981	2,748,960	3,023,856
<b>Costos Variables Unitarios</b>						
Pago de consultores promedio	\$ / unid.	352,995.6	377,705.3	407,921.7	444,634.7	489,098.1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	352,995.6	377,705.3	407,921.7	444,634.7	489,098.1
<b>Otros Costos de Fabricación</b>						
Otros Costos de Fabricación	\$	21,900,000	23,433,000	25,307,640	27,585,328	30,343,860
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Prestación de servicios	\$	186,028,675	207,012,710	232,516,675	263,580,903	301,536,553
Mano de Obra	\$	0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$	186,028,675	207,012,710	232,516,675	263,580,903	301,536,553
Depreciación	\$	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	196,738,675	217,722,710	243,226,675	274,290,903	312,246,553
Margen Bruto	\$	48.16%	48.44%	48.72%	48.99%	49.24%

### 3.2.6 Infraestructura:

<b>Inversiones fijas</b>				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
<b>1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b>				
1.1 Terrenos				0
1.2 Adecuaciones	unidad	1	12,000,000	12,000,000
Subtotal				<b>12,000,000</b>
<b>2. MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
PC	Unidad	10	1,300,000	13,000,000
Licencias	Unidad	10	1,000,000	10,000,000
Teléfono Fijo	Unidad	10	40,000	400,000
Teléfono Celular	Unidad	8	100,000	800,000
Accesorios	Unidad	10	150,000	1,500,000
Video Beam	Unidad	4	2,500,000	10,000,000
Centro de copiado y comunicaciones	Unidad	1	4,000,000	4,000,000
Servidor	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Software erp	Unidad	1	10,000,000	10,000,000
Sistema de audio	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Ups	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Portátil	Unidad	2	1,500,000	3,000,000
Tablet	Unidad	2	1,500,000	3,000,000
Ambientación	Unidad	1	2,000,000	2,000,000
Tableros	Unidad	3	300,000	900,000
Cámara de video		1	1,200,000	1,200,000
Cámara de fotografía		1	1,200,000	1,200,000
Subtotal				<b>70,000,000</b>
<b>3. MUEBLES Y ENSERES</b>	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Escritorios	Unidad	10	300,000	3,000,000
Sillas	Unidad	30	100,000	3,000,000
Tablero	Unidad	1	100,000	100,000
Pupitres	Unidad	30	150,000	4,500,000
Sala de espera	Unidad	1	5,000,000	5,000,000
Recepción	Unidad	1	3,000,000	3,000,000
Equipamiento cafetería	Unidad	1	2,500,000	2,500,000
Módulos oficina	Unidad	10	1,000,000	10,000,000
<b>Total</b>				<b>113,100,000</b>

Fuente: Esta investigación

### 3.2.7 Parámetros técnicos especiales

Cumplimiento normas seguridad industrial

### **3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **3.3.1 Estrategia Organizacional**

##### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

###### **VISION**

En el año 2020 consolidar el SERVICIO de coaching y consultoría como la mejor opción para el crecimiento empresarial en la región, por la calidad y profesionalismo que brinda, por el análisis de las necesidades de cada empresa, y por la forma como adapta sus procesos operativos a las necesidades de cada Cliente.

###### **MISION**

Garantizar un servicio de consultoría y coaching especializado en área comercial, administrativo y financiero a las empresas y pymes en el Departamento de Nariño y proyectado a nivel nacional; logrando el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del Cliente interno y externo

###### **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

- Desarrollar un sistema de planeación a corto, mediano y largo plazo. Atraer, desarrollar y mantener un equipo humano proactivo y comprometido con el éxito de la organización.
- Obtener rentabilidad económica y social a través de una estructura financiera sólida.
- Generar utilidades que permitan mantener a la empresa en un franco crecimiento y le permita ampliar su mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Obtener a corto plazo aumentar el impulso de venta para incrementar la inversión de la organización.

###### **POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA**

**POLÍTICA PARA LOS CLIENTES:** Satisfacer necesidades y expectativas del cliente, a través del mejoramiento de la calidad de los servicios.

**POLÍTICA PROCESOS:** Garantizar servicios con calidad y excelente atención al usuario, optimizando el tiempo de respuesta y modernizando el sistema de control de la gestión que le permita a la organización monitorear su desempeño con el fin de realizar acciones tendientes a asegurar la permanencia de la empresa.

**POLÍTICA DE APRENDIZAJE:** Promover el mejoramiento continuo fortaleciendo el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad de la empresa.

**Programas**

- **Programa de selección de personal**

**Cuadro 211. Programa de selección de personal**

Actividades	Responsables	Tiempo
Enviar requerimiento personal	Gerente	Fecha donde existe la vacante
Convocatoria interna	Gerente	Tiempo inicial: cuando se recibe requerimiento Tiempo final 1 semana
Convocatoria externa	Gerente	TI: cuando termine convocatoria interna TF: 1 mes
Recepción hojas de vida	Gerente	1 mes
Listado de quienes cumplen los requerimientos	Gerente	1 semana

- **Programa de motivación**

**Cuadro 22. Programa de motivación**

Actividades	Responsables	Tiempo
Capacitación	Asesor	1 hora mensual
Integración hacia el grupo	Gerente	2 horas al mes
Monitoreo	Gerente	1 hora diaria
Incentivo al mejor empleado	Gerente	1 vez al mes
Celebración de días especiales	Gerente	1 hora al día especial

**3.3.1.1 Análisis Dofa:**

**Cuadro 30. Análisis DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1 Conocimiento estructural en consultoría y coaching empresarial (comercial, gerencial, financiero)</p> <p>F2 Disponibilidad de talento humano idóneo y capacidad</p> <p>F3 Servicio novedoso, de calidad y eficiencia</p> <p>F4 Disponibilidad de equipos y material especializado</p> <p>F5. La especialización en el sector y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al microempresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.</p>	<p>O1 Mercado con necesidad de consultoría y Coaching</p> <p>O2 Mercado creciente</p> <p>O3 Tendiente interés del mercado en coaching</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1 Nuevos en el mercado</p> <p>D2 Bajo conocimiento del sector</p> <p>D3 Publicidad inadecuada</p> <p>D4. Poco conocimiento del servicio que mediante las estrategias de promoción y la referenciarían se ira posicionando en el mercado</p>	<p>A1 Cierre de Empresas</p> <p>A2 Competencia</p> <p>A3 Existencia de entidades de apoyo a la empresa gratuita</p> <p>A4 Crisis económica</p> <p>A5. Bajo nivel de capacidad financiera de las pymes.</p>

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

FA	FO
<p>Aplicar el conocimiento estructural en el manejo de Coaching y la características de la empresa como herramienta de competitividad frente a la competencia real, o posiblemente entrante (F1A1)</p>	<p>Despliegue de la empresa publicitario (F2O3) la creación de un sitio web de la empresa, que brinde la información necesaria para que las PYMES de la ciudad de Pasto conozcan la empresa, su portafolio de servicios, su filosofía institucional y sus políticas de calidad. Será un sitio web sencillo pero gráfico y brindará una idea global de los objetivos y la metodología de la empresa, además tendrá artículos relacionados con el medio, para cual se hace necesaria la contratación de una persona que se dedique al tele mercadeo y administración de la página web permanente. También se utilizará las redes sociales (Facebook, twitter, MySpace, entre otros), para promocionar los productos y servicios de la empresa a crear.</p> <p>Ofrecer al mercado servicios de calidad y necesidad empresarial (F3O1O3)</p> <p>Generar ventas y consultoría a nivel nacional vía web usando las TICs (F1O3)</p>

DA	DO
<p>Generar procesos de publicidad y mercadeo para posicionar la empresa con un servicio de excelente calidad (D2A1) se pautará en la emisora Romántica estéreo, ya que según los datos arrojados por las encuestas es la emisora que más escuchan las PYMES en la ciudad de Pasto. También se buscará un canje con un medio televisivo, es decir se pautará la imagen y publicidad de la empresa a crear y a cambio el canal recibirá consultoría y formación empresarial por parte de los profesionales de la empresa que se quiere crear.</p>	<p>Diseñar estrategias publicitarias de alto impacto (D1D3O3) Diseñar paquetes de fácil y económicos adaptados a las necesidades de las pymes.</p>

## **Descripción de las Estrategias:**

### **Estrategias FA.**

- Teniendo en cuenta los conocimientos estructurales que se tiene sobre el coaching, es preciso tomarlos como fundamentos estructurales del proceso empresarial y establecer estos conocimientos como factores determinantes en la capacidad competitiva de la empresa frente a la competencia, entendiendo al conocimiento como parte fundamental de los nuevos procesos empresariales en esta “SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”. Es necesario posicionar la empresa como líder en el área del coaching empresarial y continuo acompañamiento a las empresas.

### **Estrategias FO**

- Ante las condiciones actuales del mercado y las capacidades propias de la empresa, es necesario tomar acciones concretas e inmediatas de manera que se pueda aprovechar al máximo las condiciones coyunturales externas para el buen uso explotación y proyección del proyecto planteado
- El mercado actual muestra gran interés por la consultoría y coaching que mantengan unas características determinadas por la calidad, el profesionalismo y el acompañamiento permanente haciendo de estas necesidades nuevas tendencias, por esta razón la empresa enfoca sus servicios hacia estas tendencias aprovechando las capacidades propias de la empresa
- El mercado de la empresa si bien se enfoca a un nivel regional, debe enfocarse de igual manera en otros sitios geográficos, de manera que se tengan en cuenta las posibilidades de expansión en ventas y en estructura general de la empresa. Para esto se plantea contar con una plataforma web para ofrecer consultoría virtual y en caso de requerirse tener una base de datos de profesionales en diferentes ciudades de Colombia para ofertar el coaching.

### **Estrategias DA**

- Los aspectos de mercado y publicidad plantean un verdadero reto y desafío para la empresa, por tal razón y conforme a las características de las empresas competidoras, es necesario que la empresa plantee estrategias que conlleven a transformar la estructura empresarial en una estructura acorde con los requisitos de certificación de calidad y un coaching efectivo.

### **Estrategias DO**

- Si bien la publicidad es una debilidad inicialmente, existen tendencias de requerir el coaching a gran medida, sin embargo es necesario crear todo tipo

de estrategias capaces de generar gran competitividad desde la publicidad en miras a un posicionamiento fuerte a nivel regional.

- Se pautará en la emisora Romántica estéreo, ya que según los datos arrojados por las encuestas es la emisora que más escuchan las PYMES en la ciudad de Pasto. También se buscará un canje con un medio televisivo, es decir se pautará la imagen y publicidad de la empresa a crear y a cambio el canal recibirá consultoría y formación empresarial por parte de los profesionales de la empresa que se quiere crear.
- Diseñar paquetes de fácil y económicos adaptados a las necesidades de las pymes: se trata de establecer paquetes grupales de empresas por sector económico que permita que las pymes puedan acceder a los servicios a un precio competitivo.

### **3.3.1.2 Organismos de Apoyo**

#### **Fondo Emprender**

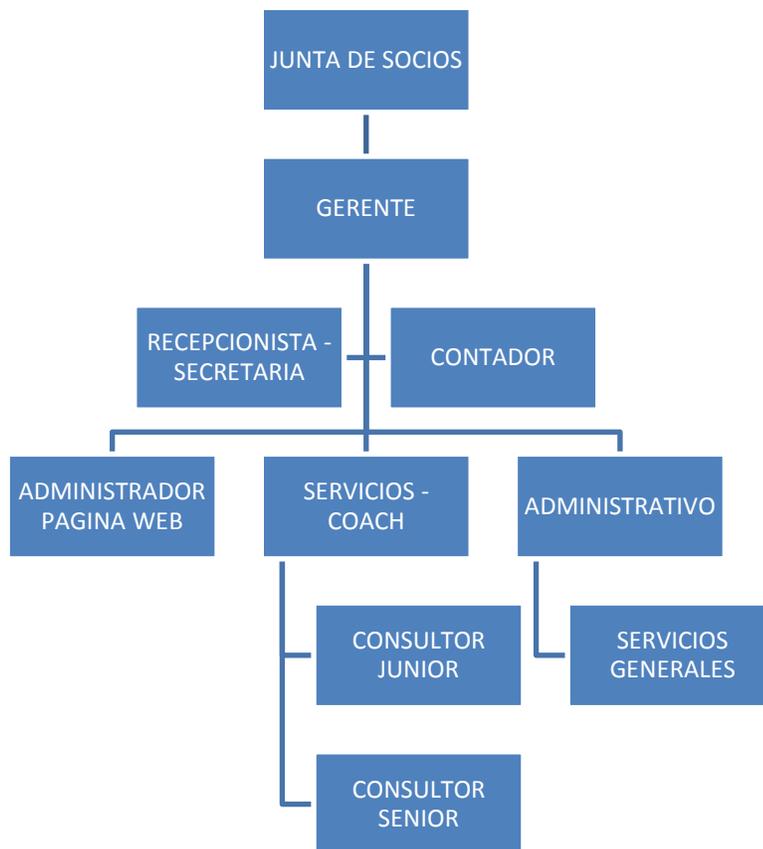
Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, personas que hayan concluido materias dentro de los últimos doce (12) meses, profesionales universitarios cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses, estudiantes o egresados que se encuentren cursando especialización y/o maestría que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 12 meses. Las condiciones de beneficiarios del Fondo Emprender se establecen ampliamente en el Acuerdo 004 del 26 de marzo del 2009.

El Fondo Emprender se rige por el derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la ley 789 del 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

## UNIVERSIDAD DE NARIÑO

La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia con la región sur de Colombia, forma seres Humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento mundo. La Universidad brinda apoyo mediante asesoría para la formulación del plan de negocios.

### 3.3.2 Estructura Organizacional



#### **Junta de socios**

Conformada por los socios aportantes en la sociedad empresarial, se constituye como el máximo órgano decisorio de la compañía, se le atribuyen las siguientes funciones:

- Elaborar los estatutos dentro del marco jurídico para la sociedad empresarial
- Verificar el cumplimiento de dichos estatutos, en caso de incumplimiento sancionar y adoptar los correctivos necesarios
- Trazar políticas de desarrollo de la empresa
- Nombrar el gerente de la empresa y autorizarlo para delegar las facultades en todos los empleados de la empresa
- Decidir sobre la distribución de las utilidades y aprobación de los estados financieros

Nombre del cargo: Gerente

Dependencia: Gerencia

Jefe inmediato: Junta de Socios

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas

Funciones

- Ser el representante legal de la empresa
- Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de la empresa
- Establecer contactos favorables para la empresa
- Mantener optimas relacionadas con los clientes
- Las demás funciones que le asigne la junta de socios

Nombre del cargo: Asesor

Dependencia: Gerencia

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Título profesional o cursante de últimos semestres en Administración de Empresas

Funciones

- Colaborar en las funciones de Gerencia
- Colaborar en el planteamiento de procesos de mejora en la empresa
- Colaborar en la generación de conexiones comerciales
- Mantener optimas relacionadas con los clientes

Las demás funciones que le asigne la junta de socios

Nombre del cargo: Secretaria

Dependencia: Gerencia

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Estudios en el área administrativa, contable o económica, secretariado con énfasis en sistemas

Funciones

- Manejar la recepción del área administrativa
- Realizar las tareas encomendadas por el gerente o el asesor además de las asignadas por otros funcionarios del área administrativa
- Atender a los clientes y visitantes de la empresa
- Administrar la correspondencia

Nombre del cargo: Profesional junior

Dependencia: Servicios

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas, Negocios. Experiencia 1 año específica.

Funciones

- Realizar diagnósticos empresariales
- Dictar capacitaciones en áreas requeridas
- Apoyo en los procesos de Consultoría y proceso de acompañamiento a las empresas.
- Realizar gestión comercial para ofrecer el servicios a las empresas objetivo.

Nombre del cargo: Coach

Dependencia: Servicios

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas, Negocios, Especialistas y Maestría en Mercadeo o finanzas. Experto en Coaching.

Funciones

- Dictar capacitaciones en áreas requeridas
- Diseño de paquetes adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Consultoría y proceso de acompañamiento a las empresas desde el enfoque del ser y ayudar a vencer miedos.
- Orientar y asesorar a los profesionales junior y senior en los procesos de consultoría empresarial.

Nombre del cargo: Profesional Senior

Dependencia: Servicios

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas, Negocios. Especialista

en mercadeo, alta gerencia o Finanzas. Experiencia de 2 años como consultor.

Funciones

- Realizar diagnósticos empresariales
- Dictar capacitaciones en áreas requeridas
- Consultoría y proceso de acompañamiento a las empresas desde el saber y hacer
- Realizar gestión comercial para ofrecer el servicio a las empresas objetivo.

Nombre del cargo: Contador

Dependencia: Staff

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Contador con tarjeta profesional. Experiencia 2 años.

Funciones

- Llevar y actualizar la contabilidad según las normas legales
- Generar estados financieros mensualmente
- Realizar los procesos tributarios con la DIAN (retención, IVA, renta)

**3.3.3 Aspectos legales.** La empresa como noción preliminar organizada hacia la prestación de servicios, circulación y administración, posee tres factores necesarios para que pueda realizar su actividad: ellos son: personas, capital y trabajo. El factor personas estará representado por los propietarios, los administradores y los trabajadores que laborarán en la empresa. El capital está constituido por los aportes que harán los propietarios de la empresa, representado en dinero en efectivo, maquinaria, equipo de tecnología, muebles y otros bienes. El trabajo es la actividad que realizarán las personas para lograr el objetivo de la empresa.

Constitución: Se constituirá y se legalizará como empresa en Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en la cual nos permitirá fijar las reglas que vamos a regir en el funcionamiento de la sociedad familiar, de acuerdo con nuestros intereses. Esto nos garantizaría contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada uno.

En ese sentido, con una estructura societaria que pueden adaptarse perfectamente a nuestras necesidades en el ámbito de la consultoría.

Al constituir una SAS seguiremos los tres pasos principales:

Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Siendo un documento privado que contendría, la información de la sociedad:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.

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

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

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal. Lo cual se llenaría los siguientes requisitos:

1. El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
2. La clase o tipo de sociedad.
3. El domicilio de la sociedad.
4. El objeto social.
5. El capital social.
6. La forma de administrar los negocios sociales.
7. La época y la forma de convocar la asamblea o la junta de socios.
8. Señalar la forma como han de distribuirse las utilidades, con indicación de las reservas.
9. La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución.
10. La forma de hacer la liquidación.
11. El nombre y domicilio del representante legal de la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones.
12. Las facultades y obligaciones del revisor fiscal.

13. Los demás pactos que, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

Copia de la escritura social será inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal.

Situación jurídica: La empresa una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados.

Responsabilidad de cada socio: Los socios responden solidaria e ilimitadamente o con responsabilidad limitada, según el tipo societario elegido. Por tal motivo es recomendable hacer un análisis de los que se quiere y necesita.

De acuerdo con lo anterior se seguiría con los siguientes pasos para la constitución y formación ante entes gubernamentales privados y públicos.

Pasos para la constitución y formación de una empresa SAS.

Comerciales

Tramites: Notarías y sedes de la Cámara de Comercio de Nariño.

Reunir los socios para constituir la sociedad (personas jurídicas)

Verificar en la Cámara de Comercio de Pasto que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio (personas naturales o jurídicas).

Elaborar minuta de constitución y presentarla en la notaría (personas jurídicas), con los datos básicos: Nombre, razón social, objeto social, clase de sociedad e identificación de los socios, nacionalidad, duración, domicilio, aportes de capital, representanta legal y facultades, distribución de utilidades, causales de disolución, entre otros.

Obtener la escritura pública autenticada en la notaría (personas Jurídicas)

Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio.

Requisitos:

Presentar la segunda copia de la escritura pública de la constitución de la sociedad (sólo para personas jurídicas)

Diligenciar formulario de matrícula mercantil para establecimientos de comercio (si los tiene), personas naturales o jurídicas, y/o sucursales y agencias comerciales, según el caso.

Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Pasto: Diario, mayor, inventarios y balances, actas (sociedades),

Obtener el certificado de existencia y representación legal (personas jurídicas) o el certificado de matrícula mercantil (personas naturales).

Renovar anualmente, antes del 31 de marzo de cada año, las matrículas mercantiles de las personas naturales, jurídicas y de los establecimientos de comercio.

Tributarios

Tramites de orden nacional

Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co))

Personas Naturales o Personas Jurídicas:

Solicitar formulario de registro único tributario, RUT.

Solicitar el número de identificación tributaria, NIT. Las personas naturales (comerciantes) deben llevar fotocopia de la cédula de ciudadanía y certificado de Cámara de Comercio, no mayor a tres meses de su solicitud.

Las personas jurídicas deben presentar fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal y certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Bogotá (no mayor a tres meses de su solicitud).

Inscribir la sociedad en el registro único tributario, RUT, como responsable del impuesto al valor agregado, IVA.

Requisito: Diligenciar formulario en la dirección de impuestos y aduanas Nacionales, DIAN.

Opciones: Régimen común y régimen retenedor.

Para personas jurídicas y personas naturales se debe presentar:

Certificado de la Cámara de Comercio no mayor a tres meses de su solicitud.

Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal de la sociedad.

Trámites de orden municipal

Administración de Impuestos Distritales:

Inscripción al RIT, diligenciando formulario respectivo y cumpliendo los siguientes requisitos:

Personas Naturales: Fotocopia de la cédula de ciudadanía y certificado Cámara de Comercio.

Personas jurídicas: NIT y certificado de la Cámara de Comercio.

Funcionamiento.

Solicitar el concepto del uso del suelo en cualquiera de las curadurías urbanas de Pasto:

Registrar ante la Cámara de Comercio (en el caso de no haberlo hecho en los trámites comerciales) el establecimiento de comercio, verificando que no existía un nombre o razón social igual o similar al que se desea inscribir; diligenciar el formulario respectivo.

Cancelar anualmente los derechos de autor, en cualquier sede de SAYCO - ACINPRO:

Seguridad laboral - tramites:

Entidades promotoras de salud y cajas de compensación familiar

Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesionales (privada o ISS).

Tramitar ante las entidades promotoras de salud, EPS, y de fondo de pensiones las afiliaciones de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones.

Tramitar la afiliación de los trabajadores a los fondos de cesantías.

Inscribirse a una caja de compensación familiar (pagar ICBF (3% del valor de la nómina), SENA (2%), y cajas de compensación familiar (4%).

Inscribirse a un programa de seguridad Industrial.

Elaborar reglamento de trabajo, ante el Ministerio de Trabajo.

Elaborar reglamento de higiene.

Inscripción a programa de salud ocupacional.

**3.3.4 Costos Administrativos.** Se presenta la relación de gastos de personal administrativo que asciende a un valor anual de \$65.056.608, conformada por 4 personas como son el Gerente, Secretaria, Contador y Administrador página web.

**Cuadro 31. Gastos de Personal**

<b>Presupuesto sueldos a empleados</b>					
<b>Factor prestacional</b>	52.00%				
<b>Cargo (1)</b>	<b>Año de Vinculación</b>	<b>Salario Mensual (3)</b>	<b>Salario Anual</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Total Año 1</b>
<b>1. Administración</b>					
Gerente	1	2,000,000	24,000,000	12,480,000	36,480,000
Secretaria	1	566,700	6,800,400	3,536,208	10,336,608
Contador	0	800,000	9,600,000	4,992,000	14.692.000
Subtotal	2				46,816,608
<b>2. Ventas</b>					
Administrador página WEB	1	1,000,000	12,000,000	6,240,000	18,240,000
Subtotal	1				18,240,000
<b>Total</b>	<b>3</b>				<b>65,056,608</b>

Fuente: Esta investigación

**Gastos de Puesta en Marcha.** Se resume en el siguiente cuadro las inversiones diferidas para la puesta en marcha de la empresa.

**Cuadro 23. Gastos de puesta en marcha**

<b>Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
RESERVAS	1,500,000
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	3,500,000
CAPACITACION A LOS COLABORADORES	2,500,000
LEGALIZACION	2,000,000
<b>Total</b>	<b>9,500,000</b>

Fuente: Esta investigación

Gastos anuales de administración. Se presenta la relación de gastos administrativos donde se contempla, pago de salarios, honorarios por prestación de servicios, gastos generales, papelería, entre otros.

### Cuadro 33. Gastos anuales de administración

Presupuesto de Gastos de Administración (1)						
Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		46,816,608	49,157,438	52,106,885	55,754,367	60,214,716
Honorarios Contador		0	0	0	0	0
Arrendamientos		0	0	0	0	0
Otros impuestos		0	0	0	0	0
Servicios Bancarios	20,000	240,000	252,000	267,120	285,818	308,684
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos	50,000	600,000	630,000	667,800	714,546	771,710
Suscripciones y afiliaciones	0	0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	100,000	1,200,000	1,260,000	1,335,600	1,429,092	1,543,419
Suministros de oficina	0	0	0	0	0	0
Asesor jurídico	200,000	2,400,000	2,520,000	2,671,200	2,858,184	3,086,839
Vigilancia y seguridad	150,000	1,800,000	1,890,000	2,003,400	2,143,638	2,315,129
Gastos generales y papelería	300,000	3,600,000	3,780,000	4,006,800	4,287,276	4,630,258
Otros		0	0	0	0	0
Total		56,656,608	59,489,438	63,058,805	67,472,921	72,870,755

Fuente: Esta investigación

## 3.4 ESTUDIO FINANCIERO

### 3.4.1 Ingresos

#### Recursos Solicitados al Fondo Emprender: 180 SMLV

El Fondo emprendre aporta recursos de acuerdo al número de empleos generados, es así como se solicita el máximo de 180 salarios mínimos correspondiente a 102 millones aproximadamente.

**Aportes propios.** Los aportes propios de los 3 socios de la empresa se totalizan en 54.000.000 correspondientes a \$40.000.000 de capital de trabajo para funcionamiento por la política de cartera de la empresa que estima pagos a 90 días, así: un anticipo del 30% del valor del contrato con cada empresa, un pago a los 30 días de 20%, 60 días otro 20% y a los 90 días el pago del 30% final del contrato. Igualmente se contempla el aporte de activos fijos como son el centro de copiado y comunicaciones y software ERP equivalente a \$14.000.000.

### Cuadro 34. Aportes Propios

<b>Aporte de los Emprendedores</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Valor</b>
Activos fijos (Centro de copiado y comunicaciones, Software ERP)	\$14.000.000
Capital de trabajo	\$40.000.000
<b>Total</b>	<b>\$54.000.000</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Recursos de crédito.** Se contempla un crédito por valor de \$30.000.000 con BANCOLOMBIA a un plazo de 5 años a una tasa de 11.63% anual.

**Ingresos por ventas.** Se presenta a continuación el cálculo de precio por paquete semestral, las unidades vendidas y el presupuesto de ventas en pesos.

**Proyección del precio.** En el siguiente cuadro se presenta el precio del producto calculado con base en la estrategia de precio fijada en el estudio de mercado y un incremento teniendo en cuenta tanto el índice de inflación como un incremento entre 4 y 5% anual adicional de acuerdo al posicionamiento en el mercado. Se contempla un precio por cada tipo de empresa y se establece el precio semestral que debe cancelar cada empresa y en el caso de las microempresas por cada grupo de 5 de este tipo.

### Cuadro 24. Proyección de precios

<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Programa preferencial semestral	600,000	642,000	693,360	755,762	831,339
Programa Golden semestral	1,200,000	1,284,000	1,386,720	1,511,525	1,662,677
Programa platino semestral	2,100,000	2,247,000	2,426,760	2,645,168	2,909,685
Programa diamante semestral	3,000,000	3,210,000	3,466,800	3,778,812	4,156,693
<b>Total</b>	<b>6,900,000</b>	<b>7,383,000</b>	<b>7,973,640</b>	<b>8,691,268</b>	<b>9,560,394</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Proyección de paquetes a vender.** Con base en el estudio de mercados realizado se determinó un porcentaje de cubrimiento por cada tipo de empresa existente, así se determinó un nicho de mercado de 7% para las microempresas, 15% para las empresas entre 11 a 20 empleados, un 20% para las empresas entre 21 a 50 empleados y un 20% para las empresas con más de 50 empleados. De estos porcentajes de nicho de mercado y de interés de acceder al servicio se obtiene la proyección de paquetes semestrales a vender cada año con un crecimiento anual del 4% de acuerdo a las estadísticas de crecimiento del sector empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto.

**Cuadro 36. Proyección de paquetes a vender**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa preferencial semestral	450	468	487	506	526
Programa Golden semestral	60	62	65	67	70
Programa platino semestral	15	16	16	17	18
Programa diamante semestral	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>527</b>	<b>548</b>	<b>570</b>	<b>593</b>	<b>617</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Presupuesto de ventas anual.** Se presenta el presupuesto anual de ventas, el cual se obtiene de la multiplicación del precio de venta de cada paquete semestral por las unidades o empresas atendidas año a año. El total de ventas del primer año asciende a \$379.500.000 correspondiente a la venta de 450 paquetes de microempresas a un precio semestral de \$600.000, 60 paquetes de pequeñas empresas a un precio semestral de \$1.200.000, 15 paquetes medianas empresas a un precio semestral de \$2.100.000 y 2 paquetes a grandes empresas a un precio promedio de \$3.000.000.

**Cuadro 37. Presupuesto de ventas anual**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa preferencial semestral	270,000,000	300,456,000	337,472,179	382,558,462	437,646,881
Programa Golden semestral	72,000,000	80,121,600	89,992,581	102,015,590	116,705,835
Programa platino semestral	31,500,000	35,053,200	39,371,754	44,631,821	51,058,803
Programa diamante semestral	6,000,000	6,676,800	7,499,382	8,501,299	9,725,486
<b>Total</b>	<b>379,500,000</b>	<b>422,307,600</b>	<b>474,335,896</b>	<b>537,707,172</b>	<b>615,137,005</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

### 3.4.2 Egresos

**Inversiones fijas y diferidas.** Las inversiones fijas son aquellos desembolsos de dinero que se efectúa para la adquisición de determinados activos, que van a servir para el normal funcionamiento de la empresa. En el caso de la empresa, se requiere \$12.000.000 para adecuaciones de las oficinas, \$70.000.000 para la compra de equipos y \$31.100.000 para muebles y enseres. El total de las inversiones fijas asciende a \$113.100.000. La inversión diferida es aquella que no entra en el proceso de prestación de servicio y que es necesaria para poner a

punto el proyecto: adecuaciones de la oficina, la papelería que se requiere en la elaboración del proyecto como tal, los gastos de organización, patentes y documentos legales necesarios para iniciar actividades. El total de la inversión diferida asciende a \$22.000.000

### Cuadro 25. Inversiones fijas

Inversiones fijas				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio	Total
<b>1. TERRENOS Y CONSTRUCCIONES</b>				
1.2 Adecuaciones	unidad	1	12,000,000	12,000,000
<b>Subtotal</b>				<b>12,000,000</b>
<b>2. MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
PC		10	1,300,000	13,000,000
Licencias		10	1,000,000	10,000,000
Teléfono Fijo		10	40,000	400,000
Teléfono Celular		8	100,000	800,000
Accesorios		10	150,000	1,500,000
Video Beam		4	2,500,000	10,000,000
Centro de copiado y comunicaciones		1	4,000,000	4,000,000
Servidor		1	3,000,000	3,000,000
Software ERP		1	10,000,000	10,000,000
Sistema de audio		1	3,000,000	3,000,000
Ups		1	3,000,000	3,000,000
Portátil		2	1,500,000	3,000,000
Tablet		2	1,500,000	3,000,000
Ambientación		1	2,000,000	2,000,000
Tableros		3	300,000	900,000
Cámara de video		1	1,200,000	1,200,000
Cámara de fotografía		1	1,200,000	1,200,000
<b>Subtotal</b>				<b>70,000,000</b>
<b>3. MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Escritorios		10	300,000	3,000,000
Sillas		30	100,000	3,000,000
Tablero		1	100,000	100,000
Pupitres		30	150,000	4,500,000
Sala de espera		1	5,000,000	5,000,000
Recepción		1	3,000,000	3,000,000
Equipamiento cafetería		1	2,500,000	2,500,000
Módulos oficina		10	1,000,000	10,000,000
<b>Subtotal</b>				<b>31,100,000</b>
<b>Total</b>				<b>113,100,000</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

### Cuadro 39. Inversiones diferidas

Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)	
Descripción	Valor
Evento de lanzamiento	10,000,000
Estudio de factibilidad	5,000,000
Capacitación a los colaboradores	5,000,000
Legalización	2,000,000
<b>Total</b>	<b>22,000,000</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Gastos de personal.** Se describen en el cuadro los gastos de personal administrativo y de ventas que asciende a un total de \$65.056.608 anual. La planta de personal administrativo esta compuesto por un Gerente con un salario mensual de \$2.000.000, una Secretaria con un salario de \$566.700, Contador con \$800.000 y un administrador de la Pagina web de \$1.000.000.

### Cuadro 26. Gastos de Personal

Presupuesto sueldos a empleados					
Factor prestacional	52.00%				
Cargo (1)	Año de Vinculación	Salario Mensual (3)	Salario Anual	Prestaciones	Total Año 1
1. Administración					
Gerente	1	2,000,000	24,000,000	12,480,000	36,480,000
Secretaria	1	566,700	6,800,400	3,536,208	10,336,608
Contador	0	800,000	9,600,000	4,992,000	14,692,000
<b>Subtotal</b>	<b>2</b>				<b>46,816,608</b>
2. Ventas					
Administrador página WEB	1	1,000,000	12,000,000	6,240,000	18,240,000
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>				<b>18,240,000</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>				<b>65,056,608</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Gastos anuales de administración.** Se presenta la relación de gastos administrativos donde se contemplan los salarios de personal administrativo y ventas y demás gastos administrativos para cada año con un incremento de acuerdo a la inflación.

### Cuadro 41. Gastos Anuales de Administración y ventas

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		46,816,608	50,093,771	54,101,272	58,970,387	64,867,425
Servicios Bancarios	20,000	240,000	256,800	277,344	302,305	332,535
Seguros		0	0	0	0	0
Servicios Públicos	50,000	600,000	642,000	693,360	755,762	831,339
Suscripciones y afiliaciones	0	0	0	0	0	0
Teléfono, internet, correo	100,000	1,200,000	1,284,000	1,386,720	1,511,525	1,662,677
Asesor jurídico	200,000	2,400,000	2,568,000	2,773,440	3,023,050	3,325,355
Vigilancia y seguridad	150,000	1,800,000	1,926,000	2,080,080	2,267,287	2,494,016
Gastos generales y papelería	300,000	3,600,000	3,852,000	4,160,160	4,534,574	4,988,032
<b>Total</b>		<b>56,656,608</b>	<b>60,622,571</b>	<b>65,472,376</b>	<b>71,364,890</b>	<b>78,501,379</b>

Rubro	Vr. Mensual	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos a empleados		18,240,000	19,516,800	21,078,144	22,975,177	25,272,695
Publicidad	3,000,000	36,000,000	38,520,000	41,601,600	45,345,744	49,880,318
Stand ferias	350,000	1,050,000	1,123,500	1,213,380	1,322,584	1,454,843
<b>Total</b>		<b>55,290,000</b>	<b>59,160,300</b>	<b>63,893,124</b>	<b>69,643,505</b>	<b>76,607,856</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

#### 3.4.3 Capital de Trabajo:

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de materiales, costos de prestación de servicios, pagos administrativos y de ventas, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Para fijar el capital de trabajo se tiene en cuenta la política de cartera de la empresa la cual fija pagos hasta 90 días con un anticipo del 30%, 20% a los 30 días, 20% a los 60 días y 30% 90 días.

### Cuadro 27. Capital de Trabajo

Condiciones de venta (1)	Contado%	30 días %	60 días %	90 días %	120 días %	180 días
Porcentaje de las ventas	30.0%	15.0%	15	15.0%	15.0%	10.0%
Porcentaje de las compras	100.0%					100.0%

Descripción	Rotación (Días)	Inversión	Concepto
Efectivo	5	4,442,712	Corresponde a los recursos en efectivo necesarios para cubrir necesidades inmediatas como caja menor e imprevistos. Su rotación se establece para un periodo muy corto (inferior a 15 días)
Cartera	45	47,437,500	Su rotación promedio corresponde a las condiciones de venta , teniendo en cuenta el porcentaje de ventas de contado, el porcentaje de ventas a crédito y el plazo en días.
<b>Total</b>		<b>51,880,212</b>	

Fuente: Esta investigación – 2012.

#### 3.4.4 Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos. El punto de equilibrio para esta empresa corresponde a la venta anual de \$227.650.798, nivel de ventas donde se empieza a generar utilidades. En el cuadro se presenta el nivel de ventas en unidades por tipo de paquete que corresponde a la venta de 316 paquetes, representados en 270 paquetes para microempresas, 36 paquetes para pequeñas empresas, 9 paquetes para medianas empresas y 1 paquete para grandes empresas.

Punto de equilibrio (\$) =	Costos Fijos totales 1 - (Costos variables / Ingresos por ventas)
Punto de equilibrio (\$) =	102,656,608 1 - (208368675 / 379500000)
Punto de equilibrio (\$) =	227,650,798

### Cuadro 28. Punto de equilibrio

<b>Punto de equilibrio en Unidades</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos</b>
Programa preferencial semestral	270	600,000	161,964,995
Programa Golden semestral	36	1,200,000	43,190,665
Programa platino semestral	9	2,100,000	18,895,916
Programa diamante semestral	1	3,000,000	3,599,222
Total	316		227,650,798

Fuente: Esta investigación – 2012.

**3.4.5 Proyecciones.** En el siguiente cuadro se observa las proyecciones generales de ventas, costos, gastos e inversiones para realizar la viabilidad económica y financiera.

## Cuadro 44. Proyecciones

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Variables Macroeconómicas</b>							
Inflación e incremento en precios	%		4.00%	7.00%	8.00%	9.00%	10.00%
Devaluación	%		8.00%	2.28%	4.55%	-2.74%	0.87%
IPP	%		4.00%	3.25%	3.01%	3.02%	3.02%
Crecimiento PIB	%		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
DTF T.A.	%		8.63%	7.94%	7.08%	6.33%	5.59%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>							
<b>Precio Por Producto</b>							
Precio Programa preferencial semestral	\$/unid.		600,000	642,000	693,360	755,762	831,339
Precio Programa Golden semestral	\$/unid.		1,200,000	1,284,000	1,386,720	1,511,525	1,662,677
Precio Programa platino semestral	\$/unid.		2,100,000	2,247,000	2,426,760	2,645,168	2,909,685
Precio Programa diamante semestral	\$/unid.		3,000,000	3,210,000	3,466,800	3,778,812	4,156,693
Precio 0	\$/unid.		0	0	0	0	0
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>							
Unidades Programa preferencial semestral	unid.		450	468	487	506	526
Unidades Programa Golden semestral	unid.		60	62	65	67	70
Unidades Programa platino semestral	unid.		15	16	16	17	18
Unidades Programa diamante semestral	unid.		2	2	2	2	2
Unidades 0	unid.		0	0	0	0	0

<b>Total Ventas</b>	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$
<b>Rebajas en Ventas</b>	
Rebaja	% ventas
Pronto pago	\$
<b>Costos Unitarios Materia Prima</b>	
Costo Materia Prima Programa preferencial semestral	\$/ unid.
Costo Materia Prima Programa Golden semestral	\$/ unid.
Costo Materia Prima Programa platino semestral	\$/ unid.
Costo Materia Prima Programa diamante semestral	\$/ unid.
Costo Materia Prima 0	\$/ unid.
<b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>	
Costo Mano de Obra Programa preferencial semestral	\$/ unid.
Costo Mano de Obra Programa Golden semestral	\$/ unid.
Costo Mano de Obra Programa platino semestral	\$/ unid.
Costo Mano de Obra Programa diamante semestral	\$/ unid.
Costo Mano de Obra 0	\$/ unid.
<b>Costos Variables Unitarios</b>	
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.
Mano de Obra (Costo	\$/

720,113.9	770,521.8	832,163.6	907,058.3	997,764.1
527	548	570	593	617
379,500,000	422,307,600	474,335,896	537,707,172	615,137,005

0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0	0	0	0	0

218,860	234,180	252,915	275,677	303,245
985,025	1,053,977	1,138,295	1,240,741	1,364,816
1,605,025	1,717,377	1,854,767	2,021,696	2,223,866
2,182,400	2,335,168	2,521,981	2,748,960	3,023,856
0	0	0	0	0

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

352,995.6	377,705.3	407,921.7	444,634.7	489,098.1
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Promedio)	unid.						
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		352,995.6	377,705.3	407,921.7	444,634.7	489,098.1
<b>Otros Costos de Fabricación</b>							
Otros Costos de Fabricación	\$		21,900,000	23,433,000	25,307,640	27,585,328	30,343,860
<b>Costos Producción Inventariables</b>							
Materia Prima	\$		186,028,675	207,012,710	232,516,675	263,580,903	301,536,553
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		186,028,675	207,012,710	232,516,675	263,580,903	301,536,553
Depreciación	\$		10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		196,738,675	217,722,710	243,226,675	274,290,903	312,246,553
Margen Bruto	\$		48.16%	48.44%	48.72%	48.99%	49.24%
<b>Gastos Operacionales</b>							
Gastos de Ventas	\$		55,290,000	59,160,300	63,893,124	69,643,505	76,607,856
Gastos Administración	\$		56,656,608	60,622,571	65,472,376	71,364,890	78,501,379
Total Gastos	\$		111,946,608	119,782,871	129,365,500	141,008,395	155,109,235
<b>Capital de Trabajo</b>							
<b>Cuentas por cobrar</b>							
Rotación Cartera Clientes	días		45	45	45	45	45
Cartera Clientes	\$	47,437,500	47,437,500	52,788,450	59,291,987	67,213,397	76,892,126
Provisión Cuentas por Cobrar	%		5%	5%	5%	5%	5%
<b>Inventarios</b>							
<b>Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar</b>							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos Anticipados</b>							
Gastos Anticipados	\$	22,000,000	0	0	0	0	0
<b>Cuentas por Pagar</b>							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	\$	0	0	0	0	0	0

Proveedores							
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
<b>Inversiones (Inicio Período)</b>							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	12,000,000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	70,000,000	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	31,100,000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
<b>Otros Activos</b>							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Estructura de Capital</b>							
Capital Socios	\$	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212
Obligaciones Financieras	\$	30,000,000	0	0	0	0	0
<b>Dividendos</b>							
Utilidades Repartibles	\$		0	23,187,168	50,560,984	85,431,938	129,662,310
Dividendos	%		20%	20%	20%	20%	20%
Dividendos	\$		0	5,152,704	7,228,115	9,355,349	11,907,938

Fuente: Esta investigación – 2012.

**3.4.6 Bases.** Se presentan las bases generales para efectuar el plan de descuentos, donde se establece la tasa de descuento, condiciones de la deuda y la vida útil para la depreciación de activos fijos.

## Cuadro 45. Bases

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
<b>Nombre de los Productos</b>		
Programa preferencial semestral		
Programa Golden semestral		
Programa platino semestral		
Programa diamante semestral		
0		
<b>Información del Proyecto</b>		
Tasa de Descuento	10%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	25 mes	
<b>Condiciones de la Deuda</b>		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	3%	Puntos por encima del DTF
<b>Depreciación Activos Fijos</b>		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
<b>Otros</b>		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

### 3.4.7. Balance General

El balance general es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado. En este balance se muestra las principales cuentas de la empresa proyectadas a 5 años. En el año 1, la empresa tiene activos por valor de \$186.980.212, pasivos por \$132,980,212 y patrimonio por \$54.000.000.

**Cuadro 46. Balance general**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	8,842,712	58,777,603	98,903,161	146,622,139	204,677,368	275,381,648
Cuentas X Cobrar	47,437,500	47,437,500	52,788,450	59,291,987	67,213,397	76,892,126
Provisión Cuentas por Cobrar		-2,371,875	-2,639,423	-2,964,599	-3,360,670	-3,844,606
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	17,600,000	13,200,000	8,800,000	4,400,000	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>73,880,212</b>	<b>117,043,228</b>	<b>157,852,188</b>	<b>207,349,527</b>	<b>268,530,095</b>	<b>348,429,167</b>

<b>Corriente:</b>						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	12,000,000	11,400,000	10,800,000	10,200,000	9,600,000	9,000,000
Maquinaria y Equipo de Operación	70,000,000	63,000,000	56,000,000	49,000,000	42,000,000	35,000,000
Muebles y Enseres	31,100,000	27,990,000	24,880,000	21,770,000	18,660,000	15,550,000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>113,100,000</b>	<b>102,390,000</b>	<b>91,680,000</b>	<b>80,970,000</b>	<b>70,260,000</b>	<b>59,550,000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>186,980,212</b>	<b>219,433,228</b>	<b>249,532,188</b>	<b>288,319,527</b>	<b>338,790,095</b>	<b>407,979,167</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	12,689,495	17,800,583	23,039,292	29,325,519	38,419,435
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	30,000,000	24,000,000	18,000,000	12,000,000	6,000,000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212	102,980,212
<b>PASIVO</b>	<b>132,980,212</b>	<b>139,669,707</b>	<b>138,780,795</b>	<b>138,019,504</b>	<b>138,305,731</b>	<b>141,399,647</b>
<b>Patrimonio</b>						

Capital Social	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000	54,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2,576,352	6,190,410	10,868,084	16,822,053
Utilidades Retenidas	0	0	18,034,464	43,332,868	76,076,589	117,754,372
Utilidades del Ejercicio	0	25,763,520	36,140,577	46,776,744	59,539,690	78,003,095
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>54,000,000</b>	<b>79,763,520</b>	<b>110,751,393</b>	<b>150,300,022</b>	<b>200,484,364</b>	<b>266,579,520</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>186,980,212</b>	<b>219,433,228</b>	<b>249,532,188</b>	<b>288,319,527</b>	<b>338,790,095</b>	<b>407,979,167</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

### 3.4.8 P&G

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. La empresa en el año presenta ingresos por \$379.500.000, costos de prestación de servicio por valor de \$186.028.675 y una utilidad neta final por valor de \$25.763.520.

### Cuadro 47. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	379,500,000	422,307,600	474,335,896	537,707,172	615,137,005
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	186,028,675	207,012,710	232,516,675	263,580,903	301,536,553
Depreciación	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	21,900,000	23,433,000	25,307,640	27,585,328	30,343,860
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>160,861,325</b>	<b>181,151,890</b>	<b>205,801,581</b>	<b>235,830,941</b>	<b>272,546,591</b>
Gasto de Ventas	55,290,000	59,160,300	63,893,124	69,643,505	76,607,856
Gastos de Administración	56,656,608	60,622,571	65,472,376	71,364,890	78,501,379
Provisiones	2,371,875	267,548	325,177	396,070	483,936
Amortización Gastos	4,400,000	4,400,000	4,400,000	4,400,000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>42,142,842</b>	<b>56,701,472</b>	<b>71,710,904</b>	<b>90,026,476</b>	<b>116,953,420</b>
Otros ingresos					
Intereses	3,689,827	2,760,312	1,894,868	1,161,266	530,891
Otros ingresos y egresos	-3,689,827	-2,760,312	-1,894,868	-1,161,266	-530,891
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>38,453,015</b>	<b>53,941,160</b>	<b>69,816,036</b>	<b>88,865,209</b>	<b>116,422,529</b>
Impuestos (35%)	12,689,495	17,800,583	23,039,292	29,325,519	38,419,435
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>25,763,520</b>	<b>36,140,577</b>	<b>46,776,744</b>	<b>59,539,690</b>	<b>78,003,095</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

### 3.4.9 Flujo De Caja:

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido la empresa durante un periodo de 5 años, donde se presenta el flujo de caja operativo, flujo de caja de

inversión y financiación. Se observa al final de cada periodo un flujo neto de caja positivo para todos los años de evaluación lo que determina la factibilidad financiera.

**Cuadro 48. Flujo de caja**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		10,388,024	23,964,518	45,479,817	73,895,146	113,892,146
Depreciaciones		4,540,000	4,540,000	4,540,000	4,540,000	4,540,000
Amortización Gastos		1,900,000	1,900,000	1,900,000	1,900,000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-992,762	-6,086,485	-13,757,727	-23,618,962
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>16,828,024</b>	<b>29,411,756</b>	<b>45,833,332</b>	<b>66,577,419</b>	<b>94,813,184</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-1,272,563	-1,889,193	-2,453,492	-3,217,343
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0

Variación del Capital de Trabajo	0	0	-1,272,563	-1,889,193	-2,453,492	-3,217,343
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-10,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-24,200,000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-16,200,000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-50,400,000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-50,400,000</b>	<b>0</b>	<b>-1,272,563</b>	<b>-1,889,193</b>	<b>-2,453,492</b>	<b>-3,217,343</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	60,000,000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000	-12,000,000
Intereses Pagados		-7,379,653	-5,520,625	-3,789,735	-2,322,533	-1,061,781
Dividendos Pagados		0	-403,122	-2,471,482	-5,586,471	-9,590,730
Capital	27,430,893	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>87,430,893</b>	<b>-19,379,653</b>	<b>-17,923,747</b>	<b>-18,261,217</b>	<b>-19,909,003</b>	<b>-22,652,512</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**3.4.10 Salidas.** En el cuadro siguiente se presentan las salidas del plan de negocios donde se muestran los indicadores financieros proyectados a 5 años y los indicadores de rentabilidad como la TIR (35.80%) La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. Se observa que la TIR es mucho mayor que la tasa de descuento (10%) por tanto se considera viable financieramente la puesta en marcha del plan de negocios, en cuanto al Valor presente neto es de \$112.820.081, el VPN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión es de 2.05 años.

**Cuadro 49. Salidas**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>						
Variación Anual IPC		4.00%	7.00%	8.00%	9.00%	10.00%
Devaluación		8.00%	2.28%	4.55%	-2.74%	0.87%
Variación PIB		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
DTF ATA		8.63%	7.94%	7.08%	6.33%	5.59%
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Variación costos de producción		N.A.	10.7%	11.7%	12.8%	13.8%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
Rotación Cartera (días)		45	45	45	45	45
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		9.22	8.87	9.00	9.16	9.07

Prueba Acida		9	9	9	9	9
Rotación cartera (días),		45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Rotación Inventarios (días)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rotación Proveedores (días)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Nivel de Endeudamiento Total		63.7%	55.6%	47.9%	40.8%	34.7%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		1615.9%	2611.3%	4599.1%	9087.7%	24138.2%
Ebitda / Servicio de Deuda		615.3%	822.8%	1103.8%	1473.7%	1962.2%
Rentabilidad Operacional		11.1%	13.4%	15.1%	16.7%	19.0%
Rentabilidad Neta		6.8%	8.6%	9.9%	11.1%	12.7%
Rentabilidad Patrimonio		32.3%	32.6%	31.1%	29.7%	29.3%
Rentabilidad del Activo		11.7%	14.5%	16.2%	17.6%	19.1%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		59,624,717	59,389,525	69,345,498	82,493,254	98,821,837
Flujo de Inversión	-139,542,712	0	-5,350,950	-6,503,537	-7,921,409	-9,678,729
Flujo de Financiación	186,980,212	-9,689,827	-13,913,017	-15,122,983	-16,516,615	-18,438,829
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-139,542,712</b>	<b>59,624,717</b>	<b>54,038,575</b>	<b>62,841,961</b>	<b>74,571,845</b>	<b>89,143,108</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-139,542,712</b>	<b>54,204,288</b>	<b>44,659,979</b>	<b>47,214,095</b>	<b>50,933,573</b>	<b>55,350,857</b>
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		10%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		35.80%				
VAN (Valor actual neto)		112,820,081				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2.05				
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)		71.12%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )		13 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )		25 mes				

**3.4.11 Escenario pesimista.** Se proyecta un escenario pesimista de ventas donde se reducen ventas en un 10%, con este escenario se calcula los ingresos, estado de resultados y salidas del proyecto.

**Cuadro 50. Proyecto escenario pesimista en ventas**

<b>Precio por producto (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Programa preferencial semestral	600,000	642,000	693,360	755,762	831,339
Programa Golden semestral	1,200,000	1,284,000	1,386,720	1,511,525	1,662,677
Programa platino semestral	2,100,000	2,247,000	2,426,760	2,645,168	2,909,685
Programa diamante semestral	3,000,000	3,210,000	3,466,800	3,778,812	4,156,693
		0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6,900,000</b>	<b>7,383,000</b>	<b>7,973,640</b>	<b>8,691,268</b>	<b>9,560,394</b>
<b>Unidades vendidas por producto (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Programa preferencial semestral	405	421	438	456	474
Programa Golden semestral	54	56	58	61	63
Programa platino semestral	14	14	15	15	16
Programa diamante semestral	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>474</b>	<b>493</b>	<b>513</b>	<b>534</b>	<b>555</b>
<b>4. Presupuesto de ventas (1)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Programa preferencial semestral	243,000,000	270,410,400	303,724,961	344,302,616	393,882,193
Programa Golden semestral	64,800,000	72,109,440	80,993,323	91,814,031	105,035,251
Programa platino semestral	28,350,000	31,547,880	35,434,579	40,168,639	45,952,922
Programa diamante semestral	5,400,000	6,009,120	6,749,444	7,651,169	8,752,938
<b>Total</b>	<b>341,550,000</b>	<b>380,076,840</b>	<b>426,902,307</b>	<b>483,936,455</b>	<b>553,623,304</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

**Cuadro 51. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	341,550,000	380,076,840	426,902,307	483,936,455	553,623,304
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	167,425,808	186,311,439	209,265,008	237,222,813	271,382,898
Depreciación	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000	10,710,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	21,900,000	23,433,000	25,307,640	27,585,328	30,343,860
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>141,514,193</b>	<b>159,622,401</b>	<b>181,619,659</b>	<b>208,418,314</b>	<b>241,186,546</b>
Gasto de Ventas	55,290,000	59,160,300	63,893,124	69,643,505	76,607,856
Gastos de Administración	56,656,608	60,622,571	65,472,376	71,364,890	78,501,379
Provisiones	2,134,688	240,793	292,659	356,463	435,543
Amortización Gastos	4,400,000	4,400,000	4,400,000	4,400,000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>23,032,897</b>	<b>35,198,738</b>	<b>47,561,499</b>	<b>62,653,456</b>	<b>85,641,769</b>
Otros ingresos					
Intereses	3,689,827	2,760,312	1,894,868	1,161,266	530,891
Otros ingresos y egresos	-3,689,827	-2,760,312	-1,894,868	-1,161,266	-530,891
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>19,343,070</b>	<b>32,438,426</b>	<b>45,666,632</b>	<b>61,492,189</b>	<b>85,110,878</b>
Impuestos (35%)	6,383,213	10,704,680	15,069,989	20,292,423	28,086,590
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>12,959,857</b>	<b>21,733,745</b>	<b>30,596,643</b>	<b>41,199,767</b>	<b>57,024,288</b>

Fuente: Esta investigación – 2012.

## Cuadro 52. Flujo de caja y rentabilidad

<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		40,277,585	44,166,318	52,259,478	63,049,931	76,494,889
Flujo de Inversión	-144,286,462	0	-4,815,855	-5,853,183	-7,129,269	-8,710,856
Flujo de Financiación	186,980,212	-9,689,827	-11,352,284	-12,241,617	-13,280,595	-14,770,844
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-144,286,462</b>	<b>40,277,585</b>	<b>39,350,463</b>	<b>46,406,295</b>	<b>55,920,662</b>	<b>67,784,033</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-144,286,462</b>	<b>36,615,986</b>	<b>32,521,044</b>	<b>34,865,736</b>	<b>38,194,565</b>	<b>42,088,551</b>
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	19.33%					
VAN (Valor actual neto)	39,999,419					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.89					
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes					

Fuente: Esta investigación – 2012.

Con el escenario pesimista en venta se genera una TIR de 19.33% por encima de la tasa de descuento del 10% y un valor presente neto de \$39.999.419.

### 3.5 PLAN OPERATIVO

**3.5.1 Cronograma de Actividades.** Se presenta la relación de actividades y rubros presupuestales para la puesta en marcha de la empresa como son la legalización de la empresa, compra de maquinaria y equipo, muebles y enseres, capital de trabajo y evento de lanzamiento.

**Cuadro 53. Cronograma de Actividades**

Ítem	Actividad	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Costo Total	
		Fondo Emprender -	Emprendedor	Fondo Emprender - Bancolombia	Emprendedor	Fondo Emprender	Emprendedor	Fondo Emprender	Emprendedor
1	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	5,000,000	0					5,000,000	0
2	LEGALIZACION	2,000,000	0					2,000,000	0
3	CAPACITACION A LOS COLABORADORES	5,000,000	0					5,000,000	0
4	ADECUACIONES	6,000,000	0	6,000,000	0			12,000,000	0
5	EVENTO DE LANZAMIENTO					10,000,000	0	10,000,000	0
6	MAQUINARIA Y EQUIPO			56,000,000	14,000,000			56,000,000	14,000,000
7	MUEBLES Y ENSERES			31,100,000	0			31,100,000	0
8	CAPITAL DE TRABAJO	3,960,071	13,333,333	3,960,071	13,333,333	3,960,071	13,333,333	11,880,212	40,000,000
	Total	21,960,071	13,333,333	97,060,071	27,333,333	13,960,071	13,333,333	132,980,212	54,000,000

Fuente: Esta investigación – 2012

### 3.5.2 Metas sociales:

#### Plan Nacional de Desarrollo

Se relaciona en pro de dinamizar y lograr la competitividad de las mipymes en Colombia. En los componentes del PND de búsqueda del conocimiento y formación integral, impulsar el crecimiento sostenible y la generación de empleo y la construcción de equidad social se enmarca la puesta en marcha de la empresa.

#### Plan Regional de Desarrollo

La empresa ayudara al cumplimiento de metas de crecimiento sostenible de empresas tanto micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

#### Cuadro 54. Empleo

<b>Empleos Directos</b>		
<b>Personal Calificado</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Jóvenes con Edad entre 18 y 24 años</b>
Gerente	2.000.000	
Contador	800.000	X
Secretaria	566.700	X
Administrador Pagina web	1000000	X
<b>Mano de Obra Directa</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Jóvenes con Edad entre 18 y 24 años</b>
Consultor Junior (2)	1.240.000	X
Consultor Senior (3)	1.860.000	
Coach	3.875.000	

Fuente. Esta investigación

### **Cuadro 55. Emprendedores**

LORENA BENAVIDES HERNÁNDEZ	Part. Accionaria	33.33%
CLAUDIA LILIANA LARA DELGADO	Part. Accionaria	33.33%
JOHN JAIRO NARVÁEZ RIVAS	Part. Accionaria	33.33%

Fuente. Esta investigación

### **3.5.3 Impacto**

El impacto del proyecto en su entorno es positivo, debido a la generación de empleo directo e indirecto en la región con la contratación de personal de planta y consultores contratados por servicio.

#### **Económico**

La puesta en marcha del proyecto colaborará en gran medida al desarrollo económico agregado del entorno en el cual se piensa desenvolver la empresa. Puesto que por una parte se generaran empleos capaces de inyectar capitales como remuneración a diferentes personas con lo cual se puede dinamizar los niveles económicos mas cercanos a ellos. De igual manera el proyecto al dinamizar los niveles empresariales mediante capacitación y consultoría a empresas de la región mediante coaching y acompañamiento comercial, financiero y en desarrollo humano.

#### **Social**

La administración de una empresa debe considerar al tomar sus decisiones que sean de doble beneficio tanto para la sociedad como para la compañía. Como socios de la empresa es importante que establezca enlaces con su comunidad, contratando personal y productos locales mientras sea posible. No abusar del medio ambiente utilizando en exceso los recursos naturales o contaminando el área geográfica donde desarrolla su empresa.

Cada vez más empresarios y propietarios de pequeñas empresas se dan cuenta de que no es posible hacer funcionar una empresa saludablemente exitosa en una comunidad insalubre, porque ambas van de la mano.

Es necesario analizar el compromiso que se tiene como socios de una empresa, mientras más me perciba como socialmente responsable, se obtendrá una mejor reputación en la comunidad, y ésta es una inversión que vale la pena.

Este tipo de compañía comprometida con la sociedad atraerá la atención de los medios masivos de comunicación por su filosofía y sus acciones, esto proporcionará una publicidad positiva, que es una gran ayuda para una nueva compañía. Se debe entender que así como va a afectar inevitablemente la sociedad en la cual opera, debe ser cuidadoso respecto a cómo persigue las metas de beneficio social, debe buscar temas en los que los intereses de su empresa sean paralelos a los de la sociedad, o lo que es lo mismo formar una compañía socialmente responsable por el medio ambiente, por una excelente gestión administrativa y por proteger su talento humano y la comunidad donde se desarrolla.

Se debe determinar la incidencia que tiene el negocio sobre el conjunto social en el cual se va a llevar a cabo y prevenir las posibles incidencias negativas sobre la comunidad, pues de ellas depende en gran parte el éxito del negocio.

### **Regional**

Es evidente que la empresa es una excelente fuente generadora de empleo por cuanto piensa trabajar consultores y empleados y acudir a la Oficina de Empleo del SENA para el reclutamiento. El impacto regional es fundamental por cuanto de nuestro negocio se fortalecerán las empresas.

En el aspecto ambiental, el sistema de la empresa no genera un impacto directo sobre el ambiente, no genera ni emisiones que contaminan la tierra, el agua o el aire.

La tecnología que utiliza requiere energía en forma racional, las instalaciones de la oficina contarán con todas las comodidades y cumplirán las reglamentaciones necesarias para brindar un ambiente adecuado para la protección de la salud física y mental de los trabajadores. Los desechos sólidos que se originarán serán clasificados y entregados a EMAS y a los Recicladores de la Ciudad.

Otro de los aspectos importantes que usted debe tener en cuenta al realizar el análisis social de su empresa es el efecto que puede producir cualquier proceso que se realice dentro de ella en la contaminación ambiental del sector donde se encuentra ubicada.

Lo importante de detectar el efecto de los procesos sobre la contaminación del sector consiste en aplicar las medidas preventivas, correctivas o de control, que se requieran para evitar dicho fenómeno y de esta forma se puedan cumplir con los requerimientos establecidos por la Secretaría del Medioambiente.

Sera una empresa socialmente responsable ya que cuenta con la participación directa de sus empleados y servicios, para generar desarrollo social en la región donde se encuentra localizada. Además es una empresa de base tecnológica,

por lo cual genera empleos altamente calificados y por tanto con buena remuneración, la cual se espera incrementar de acuerdo a los resultados y crecimiento de la empresa. Permite mostrar a una región competitividad al promover el desarrollo de este tipo de empresas.

Debido a que manejamos una empresa de servicios se presentan algunos riesgos en lo relacionado a la parte técnica que consideramos muy importantes y que manejamos con mecanismos tales como:

- Un estricto control sobre la calidad del servicio
- Se utiliza la mejor mano de obra especializada.
- Brindamos capacitación a todo nuestro personal para así mejorar las relaciones laborales y hacer de nuestra empresa un ambiente agradable de trabajo.

### **3.7 RESUMEN EJECUTIVO**

#### **3.7.1 Concepto del Negocio:**

Se trata de ofrecer un servicio de consultoría y coaching especializado en área comercial, administrativo y financiero a las empresas y pymes en el Departamento de Nariño y proyectado a nivel nacional; logrando el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del Cliente interno y externo

La empresa ESTRATEGA ofrecerá programas de Coaching empresarial cuya metodología potencia enormemente las competencias de individuales de las personas involucradas para alcanzar resultados visibles en corto tiempo. Utilizando una novedosa plataforma de aplicación, que involucra de forma continua los 3 ejes del aprendizaje: Ser-Saber y Hacer durante el proceso.

El empresario podrá seleccionar una de las 3 áreas estratégicas del negocio en la que quiera desarrollar su programa de Coaching.

Las áreas estratégicas reúnen las necesidades temáticas detectadas en la investigación de mercados:

- **Área Comercial**

Estrategia de producto y precio  
Canales de distribución y ventas

Publicidad y promoción  
 Servicio al cliente  
 Manejo de exhibiciones

• **Área Administrativo y Financiero**

Contabilidad y finanzas  
 Indicadores de gestión  
 Estructura de costos  
 Gestión de cartera  
 Logística, inventarios y compras

• **Área de Desarrollo Humano**

Gestión de Talento Humano  
 Calidad  
 Liderazgo y toma de decisiones  
 Comunicación organizacional  
 Trabajo en equipo  
 Manejo del tiempo  
 Planeación y direccionamiento estratégico

Los programas se desarrollaran en varias etapas, en las que el Coach guía y acompaña al cliente en el proceso de mejora de desempeño en el área seleccionada, desde el diagnóstico de la situación actual, la definición del potencial real del negocio, el establecimiento de los objetivos y la implementación de las estrategias, que son diseñadas de manera conjunta entre empresario y coach de acuerdo a los recursos del empresario.

Se proponen el desarrollo de 4 programas para diferentes tipos de empresas, los cuales se detallan a continuación:

<b>PROGRAMA PREFERENCIAL</b>	
Diseñado para microempresas (entre 1y 10 empleados)	
<b>DESCRIPCION BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: los dueños del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y Colectivo en grupos de 15 microempresarios agrupados por actividad económica</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente</li> </ul>

	<p>empresarios y consultor en la etapa de diagnostico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: Instalaciones de la empresa consultora.</li> </ul>
--	--

<p><b>PROGRAMA GOLDEN</b> Diseñado para la pequeña empresa (entre 11 y 20 empleados)</p>	
<p><b>DESCRIPCION BASICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>

<p><b>PROGRAMA PLATINO</b> Diseñado para la mediana empresa (entre 21 y 50 empleados)</p>	
<p><b>DESCRIPCION BASICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>

<b>PROGRAMA DIAMANTE</b> Diseñado para la gran empresa (más de 50 empleados)	
<b>DESCRIPCIÓN BASICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</li> <li>• Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</li> <li>• El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</li> <li>• Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</li> <li>• El precio dependerá del área seleccionada.</li> <li>• Lugar: las instalaciones de la empresa contratista.</li> </ul>

**3.7.2 Potencial del mercado en cifras.** El potencial del mercado en cifras se sintetiza en el siguiente cuadro donde se presenta el mercado potencial en número de empresas por tamaño (número de empleados). Es así como el total de empresas potenciales son 8.110 empresas de las cuales 7.603 son microempresas, 419 pequeñas empresas, 77 medianas empresas y 11 grandes empresas. De este total se muestra el porcentaje de empresas interesados en invertir en el programa.

**Cuadro 56. Mercado potencial**

<b>Se presenta el mercado total y el numero de empresas que están dispuestas a invertir en el programa.</b>					
	<b>Tamaño por planta de personal</b>				
	<b>Empresas 1 a 10</b>	<b>Empresas 11 a 20</b>	<b>Empresas 21 a 50</b>	<b>Empresas con 50 +</b>	<b>TOTA L</b>
Total Empresas	7,603	419	77	11	8,110
Participación de empresas por tamaño	93.7%	5.2%	0.9%	0.1%	100.0 %
% Empresas que invertirían en el programa	85.0%	97.0%	98.0%	100.0%	N/A
# Empresas que invertirían en el programa	<b>6,463</b>	<b>406</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>6,955</b>

Se presenta el porcentaje de cobertura del mercado de acuerdo al tipo de empresa.

**Cuadro 57. Cobertura o nicho de mercado**

	Tamaño por planta de personal			
	Empresas 1 a 10	Empresas 11 a 20	Empresas 21 a 50	Empresas con + 50
% de empresas año1	10.0%	15.0%	20.0%	20.0%
% de empresas año2	12.0%	15.0%	25.0%	30.0%
% de empresas año3	15.0%	17.0%	30.0%	40.0%
% de empresas año4	18.0%	20.0%	30.0%	40.0%
% de empresas año5	20.0%	25.0%	30.0%	40.0%

Fuente. Esta investigación

### 3.7.3 Ventajas Competitivas Y Propuesta De Valor

<b>VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR</b>	
<b>VENTAJAS MAS DESTACADAS</b>	<p>Coaching especializado. Acompañamiento garantizado a fin de vencer miedos.</p> <p>Profesionales altamente capacitados y debidamente acreditados</p> <p>Temáticas actualizadas y herramientas de ultima generación : Coaching y PNL</p> <p>La especialización en las necesidades de la empresa contratantes y el acompañamiento personalizado en la implementación brindan al empresario la seguridad y confianza requeridas para avanzar en pos de sus objetivos de negocio.</p>
<b>COMERCIALES</b>	Política comercial y estrategia de precios adecuada para ingresar al mercado.
<b>OPERACIONALES</b>	Acceso a personal especializado .
<b>FINANCIERAS</b>	Desde el análisis financiero del proyecto se da un parte positivo para la viabilidad del mismo
<b>DE PRODUCTO</b>	<p>Novedoso, competitivo, profesional.</p> <p>Paquete semestral de Capacitación + Consultoría/ Acompañamiento en el área seleccionada en el pre diagnostico</p> <p>Esta dirigido a: dueños y empleados del negocio</p> <p>El abordaje es Individual y/o Colectivo según necesidades de la empresa</p> <p>Los temas a desarrollar los definen conjuntamente empresario y consultor en la etapa de diagnostico</p> <p>El precio dependerá del área seleccionada</p>

**3.7.4. Resumen De Las Inversiones Requeridas.** Se presenta el resumen de las inversiones divididas en capital de trabajo, diferidos, maquinaria y equipo que asciende en total a \$186,980,212

<b>Rubro</b>	<b>Fondo Emprender - Bancolombia</b>	<b>Emprendedor</b>	<b>Valor</b>
1. Capital de trabajo			
1.1 Efectivo	4,442,712	0	4,442,712
1.2 Cartera	7,437,500	40,000,000	47,437,500
1.5 Inventario de producto terminado	0		0
Subtotal	11,880,212	40,000,000	51,880,212
2. Activos fijos			
2.1 Terrenos	0		0
2.2 Adecuaciones	12,000,000		12,000,000
2.3 Maquinaria y equipo	56,000,000	14,000,000	70,000,000
2.4 Muebles y enseres	31,100,000		31,100,000
2.5 Equipos de transporte	0		
2.6 Equipos de oficina	0		0
2.7 Semovientes pie de cría	0		0
2.8 Cultivos permanentes	0		0
Subtotal	99,100,000	14,000,000	113,100,000
3. Diferidos (gastos de puesta en marcha)	22,000,000		22,000,000
Total	132,980,212	54,000,000	186,980,212

### 3.7.5 Proyecciones de ventas

Unidades vendidas por producto (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa preferencial semestral	450	468	487	506	526
Programa Golden semestral	60	62	65	67	70
Programa platino semestral	15	16	16	17	18
Programa diamante semestral	2	2	2	2	2
Total	527	548	570	593	617
Presupuesto de ventas (1)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa preferencial semestral	270,000,000	300,456,000	337,472,179	382,558,462	437,646,881
Programa Golden semestral	72,000,000	80,121,600	89,992,581	102,015,590	116,705,835
Programa platino semestral	31,500,000	35,053,200	39,371,754	44,631,821	51,058,803
Programa diamante semestral	6,000,000	6,676,800	7,499,382	8,501,299	9,725,486
Total	379,500,000	422,307,600	474,335,896	537,707,172	615,137,005

### 3.7.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	35.80%
VAN (Valor actual neto)	112,820,081
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.05
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	71.12%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes

Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero FONADE teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos con base en las metas de producción y ventas esperadas. Permiten realizar las siguientes apreciaciones:

- El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 28.235.704
- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$28.235.704, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuadas de liquidez.
- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 227.650.798.
- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 10 % anual, arroja una TIR del 35.31% y un Valor Presente Neto de \$ 110464348. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera notablemente una rentabilidad aceptable.

## CONCLUSIONES

El estudio de mercado permite determinar la factibilidad de mercado de la empresa de consultoría coaching en diferentes tamaños de empresas con un interés en invertir en los programas del 85% de las microempresas, 97% pequeñas empresas, 98% medianas empresas y 100% grandes empresas. Con esta situación se proyecta la atención de 450 microempresas, 60 pequeñas empresas, 15 medianas empresas y 2 grandes empresas durante el primer año de operación de la empresa.

La empresa ESTRATEGA ofrecerá programas de Coaching empresarial cuya metodología potencia enormemente las competencias individuales de las personas involucradas para alcanzar resultados visibles en corto tiempo. Utilizando una novedosa plataforma de aplicación, que involucra de forma continua los 3 ejes del aprendizaje: Ser-Saber y Hacer durante el proceso.

Existe un mercado potencial Actualmente en el municipio de San Juan de Pasto se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 11.318 empresas distribuidas así: “10.786 Micro, 475 Pequeñas, 51 Medianas y 6 Grandes. De estas empresas se ha estimado como mercado potencial un total de 8.110 empresas.

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las 371 encuestas, se puede determinar que en el departamento de Nariño las empresas son de diferentes tipos, la mayoría de ellas se ha constituido de manera individual y SAS, existen, en menor proporción, otros tipos como la S.A, la colectiva y la Limitada.

En el estudio organizacional se determino la necesidad de constituirse bajo la figura jurídica de una SAS y se requiere una planta de personal de 4 personas (Gerente, Contador, Administrador de Pagina web y secretaria).

Teniendo en cuenta el estudio técnico, los requerimientos de maquinaria, equipo, muebles y enseres ascienden a la suma de **\$186,980,212**

El cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 28235704

Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$28235704, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.

El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 227.650.798.

La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 10 % anual, arroja una TIR del 35.31% y un Valor Presente Neto de \$ 110.464.348. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera notablemente una rentabilidad aceptable.

## **RECOMENDACIONES**

Es preciso fortalecer la alianzas Universidad- Estado-Empresa en pro de generar procesos que conlleven a generar mas conocimiento, mayores rentabilidades que se traducen en progreso y desarrollo.

Se recomienda acudir a fuentes de financiación como Fondo Emprender, recursos propios y bancarios para poner la empresa en funcionamiento.

Implementar estrategias de mercadeo y precio acopladas a las necesidades de cada empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Anuario estadístico Cámara de Comercio San Juan de Pasto 2010

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN. Habilidades del Consultor. Japón. 2000

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico Movimiento de Registro Público Cámara de Comercio Pasto. 2011

## NETGRAFÍA

Disponible en:

[www.San Juan de Pastoencifras.org](http://www.SanJuandePastoencifras.org)

<http://www.monografias.com/trabajos3/impomarketing/impomarketing.shtml>

<http://www.uamerica.edu.co/index.php?id=124>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545> - Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545> Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos

BUSSINES COACHING: Una estrategia de las organizaciones de alto impacto. [en línea]. URL disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6964687>> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

LA CONSULTORÍA A SU ALCANCE EN COLOMBIA. [en línea]. URL disponible en:

<[http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17&Itemid=22](http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=22)> Fecha de consulta [27 de Junio de 2012]

LIZANO, A Malvín. Sectores económicos. Notas de clase, Universidad de Costa Rica. [en línea]. URL disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/6211811/Sectores-Economicos>>[http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/index.html](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/index.html)  
Fecha de consulta [ 27 de Junio de 2012]

# **ANEXOS**

**ANEXO I: FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA**  
**ENCUESTA No \_\_\_\_\_**

Buen día señor empresario, la presente encuesta tiene por objeto conocer cuales son las necesidades de formación y consultoría de su empresa, con el fin de proponer alternativas de solución Por eso agradecemos la sinceridad y solidez de la información que nos suministre, recordándole que dicha información no será publicada sin su expreso consentimiento, y cuyo fin es exclusivamente académico. ¡Gracias!

Fecha: _____ Nombre de la empresa: _____ Dirección de la empresa: _____ Nombre de Contacto _____ Teléfono contacto _____ <b>Tipo de empresa</b> Individual ___ Limitada ___ Colectiva ___ S.A ___ S.A.S ___ Otra ___ <b>Sector empresarial</b> Comercial ___ Servicios ___ Manufactura ___ Hoteles y Restaurantes ___
--

**PREGUNTAS**

1. ¿Cuántos trabajadores laboran en esta empresa?

1-10 personas ___ 11-20 personas ___ 21-50 ___ mas de 50 ___
--

2. ¿Su empresa ha utilizado alguna vez los siguientes servicios?

CONSULTORIA	FORMACION
SI ___ NO _____	SI ___ NO _____

Si su respuesta es **NO** responda la pregunta (3), si es **SI** pase a la pregunta (4)

3. ¿Porque no ha utilizado estos servicios?

RAZONES	CONSULTORIA	FORMACION
El servicio es muy costoso		
No hay presupuesto		
Nadie ha ofrecido el servicio		

No confía en el servicio que prestan en la región		
Posee personal idóneo que presta el servicio		
Estos servicios dependen de una dirección central		
Otra ____ Cual _____		

4. ¿En que nivel contribuyeron estos servicios a mejorar su productividad y competitividad?

CONSULTORIA	CAPACITACION
1 = ALTO 2= MEDIO 3= BAJO	

5. ¿Enumere de 1 a 5 cuales son las principales dificultades que enfrenta actualmente en la dirección de su negocio? Siendo 1 la mas relevante y 5 la menos relevante.

Falta de consultoría ( )

Falta de financiación ( )

Bajo desarrollo tecnológico ( )

Precario diseño organizativo ( )

Expansión de mercados ( )

6. ¿Usted considera que estos servicios le ayudarían a solucionar problemas en su empresa?

CONSULTORIA	FORMACION
SI ____ NO _____	SI ____ NO _____

Si su respuesta es **NO** responda la pregunta (7), si es **SI** pase a la pregunta (8)

7. Entre las razones que lo asisten para considerar que estos servicios no lo ayudan están: (Marque con una x):

Los consultores no tienen el perfil suficiente ( )

Los temas son muy generales ( )

Porque son poco aplicables ( )

Por falta de experiencia del asesor ( )

Porque la metodología no es la adecuada ( )

Por falta de apoyo en la implementación ( )

La temática es poco pertinente ( )

Otros ( )

Descríbalos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuales de los siguientes servicios requiere en estos momentos?

	CONSULTORIA	CAPACITACION
Estrategias de producto y precio		
Distribución y ventas		
Publicidad y promoción		
Logística, inventarios y compras		
Exhibiciones		
Contabilidad y finanzas		
Indicadores de gestión		
Costos		
Cartera		
Gestión del talento humano		
Calidad		
Otros ____ Cuales _____ _____		

9. ¿Cuál de las siguientes habilidades gerenciales le gustaría desarrollar en este momento?

Habilidades		
Liderazgo		
Comunicación organizacional		
Trabajo en equipo		
Manejo del tiempo		

Planeación estratégica y direccionamiento		
Otros ___ Cuales _____ _____		

10. ¿Cuándo ha querido servicios de Formación o consultoría que entidad le ha prestado los servicios?

	CONSULTORIA	FORMACION
SENA		
CAMARA DE COMERCIO		
ACOPI		
FENALCO		
UNIVERSIDADES CUAL _____		
PRIVADO ___ CUAL _____		
FUNDACION, ONG _____ CUAL _____		
OTRO _____ CUAL _____		

11. ¿Si le ofrecieran un programa que integre capacitación y consultoría aplicados a su sector y que además integre lo técnico con lo humano, invertiría en el?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es SI conteste las siguientes preguntas, sino pase a la pregunta 16

12. ¿Cuál es el promedio de personas que su empresa capacitaría anualmente?

1-3 _____	4-7 _____	13-20 _____	21-40 _____	Mas de 40 _____
-----------	-----------	-------------	-------------	-----------------

13. Si su empresa esta interesada en los servicios de consultoría, ¿Cuál es el promedio de horas que contrataría mensualmente?

1-4 ____	5-8 ____	9-12 ____	Mas de 12 ____
----------	----------	-----------	----------------

14. Cual seria el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una hora de consultoría?

25000-40000 ____	41000- 60000 ____	61000- 80000 ____	Mas de 80000 ____	Otro, cuanto ____
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

15. ¿Cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una hora de capacitación por persona?

25000-40000 ____	41000- 60000 ____	61000- 80000 ____	Mas de 80000 ____	Otro, cuanto ____
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

14- En que medio de comunicación le gustaría conocer acerca de este tipo de formaciones y consultorías?

- Internet ( )
- Radio A.M ( )
- Radio F.M ( )
- Televisión ( )
- Correo electrónico ( )
- Otros ( )

## ANEXO II: FORMATO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

JUSTIFICACION:

### CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

El fin y objetivo de esta técnica de investigación cualitativa, es la discusión y exposición de las ideas de un conjunto de individuos, en este caso, de los expertos en el tema de capacitación y consultoría de PYMES de la ciudad de Pasto.. Se apoya en el diálogo para conocer las percepciones inmediatas que poseen los individuos sobre el tema. Y aunque es poco formal, se debe seguir un coherente, razonado y objetivo esquema para poder desarrollar todos los aspectos posibles del tema.<sup>43</sup>

El propósito del presente cuestionario, es justificar, con los argumentos de los directos afectados la oferta de valor, en atención a la oportunidad de crear una empresa que preste servicios de formación y consultoría a las PYMES con el fin de mejorar su competitividad

DESARROLLO:

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

1. De cada 100 PYMES creadas en la región 70 mueren antes de 2 años, a que cree que se deba la baja sostenibilidad? (Fuente: SENA, ACOPI)
2. Y frente a esta realidad, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?
3. ¿Cree usted que la formación y consultoría aportaría a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES de la región? ¿Porqué?
4. ¿Cree usted que las ofertas actuales de formación y consultoría aportan al crecimiento y sostenibilidad de las pymes de la ciudad?
5. Siendo las PYMES la principal fuente de generación de empleo de la región, lo cual va directamente relacionado con los objetivos de desarrollo del milenio en cuanto a superación de la pobreza, ¿Se tienen programas de fortalecimiento del sector desde la cooperación internacional? ¿Qué programas?

---

<sup>43</sup>Cirigliano, Gustavo. Dinámica de grupos y educación. Pág. 120

6. ¿De qué forma un programa de capacitación y consultoría continuado podría aportar al desarrollo de esos programas?
  
7. ¿Qué opinión le merece el marco legal colombiano regulador de la actividad empresarial en lo referente a las PYMES? ¿Es el adecuado para estimular el crecimiento de las empresas?

## ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 1

Dra. Yhancy Eliana Coral Rojas. Coordinadora Local Pasto, Proyecto Desarrollo Económico incluyente PNUD.

1. De cada 100 PYMES creadas en la región 70 mueren antes de 2 años, a que cree que se deba la baja sostenibilidad? (Fuente: SENA, ACOPI).

Principalmente a que las personas están creando empresas sin tener un conocimiento claro de las necesidades del mercado. Crean empresas por que quieren, pero no hay una investigación de mercado que les diga cuales son las mejores oportunidades que tiene el mercado. Igualmente las personas que inician empresas son empresarios empíricos que no tienen una formación que les permita diseñar estrategias solidas para la formación y sostenimiento de las empresas.

2. Y frente a esta realidad, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?

Diseñar programas y proyectos que ayuden a los microempresarios a tener un mejor conocimiento de las oportunidades del mercado y tener bases sólidas para tomar decisiones para mejorar sus empresas.

Hace falta proyectos y programas que realicen un acompañamiento mas duradero a las PYMES, que no sólo se preocupen por iniciarlas y por acompañarlas durante la ejecución de los recursos, sino que se las acompañe hasta que sean auto sostenibles.

Diseñar proyectos que promuevan la integración y las alianzas estratégicas entre sí con el fin de que los microempresarios tengan mayores oportunidades.

3. Cree usted que la formación y consultoría aportaría a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES de la región? Porque?

Sí, porque les brindaría a los empresarios herramientas y conocimientos para poder tomar mejores decisiones.

4. ¿Cree usted que las ofertas actuales de formación y consultoría aportan al crecimiento y sostenibilidad de las pymes de la ciudad?

Sí, pero hace falta programas de formación específicos a las necesidades de los microempresarios y que abarquen de forma integral las principales falencias de ellos.

5. Siendo las PYMES la principal fuente de generación de empleo de la región, lo cual va directamente relacionado con los objetivos de desarrollo del milenio en cuanto a superación de la pobreza, se tienen programas de fortalecimiento del sector desde la cooperación internacional? Que programas?

Actualmente se tiene el programa SE EMPRENDE, en el cual se apoya a los microempresarios y se les brinda asesoría para la creación de empresa. (se tiene cita el 3 de agosto)

6. De que forma un programa de capacitación y consultoría continuado podría aportar al desarrollo de esos programas?

Siendo diseñado de una forma particular y segmentado por cada grupo de empresarios (artesanos, agricultores, comerciantes etc.).

7. ¿Qué opinión le merece el marco legal colombiano regulador de la actividad empresarial en lo referente a las PYMES? ¿Es el adecuado para estimular el crecimiento de las empresas?

Si, ya que el gobierno está brindando mayores facilidades para la creación de empresas.

## ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 2

Dr. Omar Villarreal. Líder regional de emprendimiento SENA regional Nariño.

1. De cada 100 PYMES creadas en la región 70 mueren antes de 2 años, a que cree que se deba la baja sostenibilidad? (Fuente: SENA, ACOPI).

Este dato es correcto, y obedece principalmente a:

- Falta de competencias gerenciales y de liderazgo de los microempresarios.
- Falta de investigación de mercado para la formulación de planes de negocio.
- Falta de asociatividad, no se realizan alianzas estratégicas para aprovechar el conocimiento de las diferentes entidades.
- Falta de acompañamiento empresarial por parte del estado.
- Falta de capacitación en el área financiera.

2. Y frente a esta realidad, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?

Diseñar cursos y programas de específicos de formación empresarial para los microempresarios.

Crear empresas que se especialicen en realizar investigación de mercado para PYMES.

3. Cree usted que la formación y consultoría aportaría a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES de la región? Porque?

Sí, si se diseñan de una forma específica a las necesidades de los microempresarios y si son desarrollados por personas certificadas y actualizadas.

4. ¿Cree usted que las ofertas actuales de formación y consultoría aportan al crecimiento y sostenibilidad de las pymes de la ciudad?

Si, el SENA tiene diferentes programas de formación que aportan al desarrollo de las PYMES, sin embargo si se desea crear una empresa privada dedicada a la formación empresarial especializada, se debe tener en cuenta que en nuestra región no existe una cultura de inversión en capacitación y formación.

Hace falta empresas serias que apoyen a los microempresarios en las primeras etapas de la creación de empresas. Es decir en las etapas de:

- Sensibilización.
- Identificación de oportunidades.
- Formación empresarial.

Este debido a que entidades como el SENA se han enfocado y le han dado prioridad las 2 últimas etapas que son:

- Puesta en marcha.
- Aceleración.

5. Siendo las PYMES la principal fuente de generación de empleo de la región, que programas de fortalecimiento se tienen desde SENA?

En el SENA existe la unidad de emprendimiento, donde se cuenta con un equipo de profesionales de diferentes áreas, quienes brindan asesoría a los microempresarios y emprendedores. Se trabaja directamente con la formulación de planes de negocio para el fondo emprender.

6. De qué forma un programa de capacitación y consultoría continuado podría aportar al desarrollo de esos programas?

Diseñando un programa de formación que esté de acuerdo a las etapas de creación de empresas que son:

- Sensibilización.
- Identificación de oportunidades.
- Formación empresarial.
- Puesta en marcha.
- Aceleración.

Y que cubra de forma integral los anteriores aspectos para asegurar que los emprendedores y microempresarios tengan los conocimientos necesarios para asumir todos los retos de la creación de empresas.

7. ¿Qué opinión le merece el marco legal colombiano regulador de la actividad empresarial en lo referente a las PYMES? ¿Es el adecuado para estimular el crecimiento de las empresas?

Si, ya que se están rediseñando las leyes para brindar mayores facilidades las PYMES, a los empresarios y a los emprendedores, cada vez con menos trámites y menos requisitos.

En empresas como SENA, se realizan permanentemente convenios con alcaldías, gobernación y otras entidades con el fin de gestionar recursos para la creación de proyectos productivos.

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 3

DraRuth Cabrera. Coordinadora programa SEMPRENDE Pasto.

1. De cada 100 PYMES creadas en la región 70 mueren antes de 2 años, a que cree que se deba la baja sostenibilidad? (Fuente: SENA, ACOPI).

Si, efectivamente esta es una realidad que vive el sector microempresarial de la ciudad y del país en general. Se ha detectado que este problema se presenta debido a la informalidad y empírica preparación de los microempresarios, quienes detectan que tienen cierta habilidad o ven una oportunidad de negocio, pero no lo proyectan a convertirlo en una oportunidad laboral a largo plazo o lo ejecutan sin mayor planeación.

2. Y frente a esta realidad, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora?

Desde Semprende las oportunidades van ligadas a la formación, capacitación y emprendimiento de todas las personas que quieran ya sea mejorar sus habilidades y perfil profesional para enriquecer su hoja de vida y poder postularse a una oportunidad laboral (plan empleabilidad), o acompañándolos en el planteamiento y ejecución de un plan de negocios (plan emprendimiento)

3. Cree usted que la formación y consultoría aportaría a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las PYMES de la región? Porque?

Por supuesto, sobretodo si estos procesos se realizan con un acompañamiento sobretodo en el momento de la ejecución de los proyectos.

4. ¿Cree usted que las ofertas actuales de formación y consultoría aportan al crecimiento y sostenibilidad de las pymes de la ciudad?

Si, sobretodo si se logra que estas oportunidades de formación y consultoría trabajen a la persona y su autoestima, por qué esto? Porque si el compromiso no parte de la persona, no puede lograrse que tenga un proceso continuo y con expectativa de crecimiento laboral.

5. Siendo las PYMES la principal fuente de generación de empleo de la región, que programas de fortalecimiento se tienen desde Semprende?

Desde Semprende se tienen principalmente los programas de Empleabilidad, donde las personas reciben cursos en habilidades y conocimientos para el mejoramiento de su hoja de vida (ej. Manejo de alimentos, sistemas), y el Programa de Emprendimiento, donde las

personas trabajan en la creación de un plan de negocio en acompañamiento de nuestros asesores.

6. De qué forma un programa de capacitación y consultoría continuado podría aportar al desarrollo de esos programas?

En mucho ya que hemos visto que lo que lleva a los proyectos productivos a su terminación es la falta de acompañamiento. Es necesario que se acompañe al empresario tanto en las primeras etapas de la formulación, postulación y arranque de su negocio, como cuando ya tiene que ponerlo en práctica realmente para que pueda afrontar las situaciones que vienen.

7. ¿Qué opinión le merece el marco legal colombiano regulador de la actividad empresarial en lo referente a las PYMES? ¿Es el adecuado para estimular el crecimiento de las empresas?

Si, definitivamente en la actualidad hay muchas oportunidades generadas a partir del gobierno para que las personas puedan conformar empresa, sin embargo hay mucho desconocimiento y prevención ante los requerimientos y tramites que se requieren, lo que frena los procesos y genera que se pierdan las oportunidades. Todavía tenemos una cultura muy informal e inmedatista, que busca ingresos y una forma de sostenerse, pero sin incurrir en mayores procesos. Este es un tema a trabajar.

## FORMULARIO DE LA DESCRIPCION DE LA TESIS Y/O DEL TRABAJO DE GRADO

TITULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FORMACION Y CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PYMES EN SAN JUAN DE PASTO**  
 SUBTÍTULO, SI LO TIENE: \_\_\_\_\_

### AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
LORENA	BENAVIDES HERNANDEZ
CLAUDIA LILIANA	LARA DELGADO
JOHN JAIRO	NARVAEZ RIVAS

### DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos

### JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
SARASTY	LUIS ALBERTO

### ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
ZARAMA BENAVIDES	RUTH STELLA
REVELO	WILSON GUILLERMO

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE: ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA:** Carrera \_\_\_ Licenciatura \_\_\_ Especialización  X  Maestría \_\_\_ Doctorado \_\_\_

**NOMBRE DEL PROGRAMA:** ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

**CIUDAD:** SAN JUAN DE PASTO, **AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:** 2012

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 212

**TIPO DE ILUSTRACIONES:** marque con una X ilustraciones

- Mapas \_\_\_\_\_
- Retratos \_\_\_\_\_
- Tablas  X
- Gráficos y diagramas  X
- Planos \_\_\_\_\_
- Láminas \_\_\_\_\_
- Fotografías \_\_\_\_\_

**MATERIAL ANEXO** (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: NO APLICA minutos.

Número de casetes de vídeo: \_\_\_\_\_ Formato: VHS \_\_\_ Beta Max  3/4  Beta Cam \_\_\_\_\_  
Mini DV \_\_\_ DV Cam \_\_\_ DVC Pro \_\_\_ Vídeo 8 \_\_\_ Hi 8 \_\_\_ Otro. Cua[?] \_\_\_\_\_ Sistema:  
Americano NTSC \_\_\_\_\_ Europeo PAL \_\_\_\_\_ SECAM \_\_\_\_\_

**Número de casetes de audio:**  0

**Número de archivos dentro del CD** (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado):  
NO APLICA \_\_\_\_\_

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):  
NO APLICA \_\_\_\_\_

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:** Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo gloria.obando@utadeo.edu.co, donde se les orientará).

**ESPAÑOL**  
COACHING  
CONSULTORIA  
FORMACION  
PYMES

**INGLÉS**  
COACHING  
CONSULTING  
TRAINING  
SMALL AND MEDIUM  
BUSINESS

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS:** (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

### **RESUMEN**

La empresa a crear ofrecerá programas para el fortalecimiento empresarial en 3 áreas estratégicas de negocio: comercial, administrativo-financiero y gestión humana, los cuales combinarán en un solo producto las fortalezas de la consultoría, la capacitación y el coaching.

En la actualidad no existen programas de este tipo en la ciudad, por lo tanto se tendría una ventaja competitiva notable. El tamaño de la demanda potencial se estima en 8.110 empresas de las cuales 7.603 son microempresas, 419 pequeñas empresas, 77 medianas empresas y 11 grandes empresas; de este total, un promedio de 90% de empresas se encuentran interesadas en invertir en el programa.

El estudio financiero determinó que el cumplimiento de las metas en ventas proyectadas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectados. Para una inversión de \$186.000.000 se tiene una TIR del 35.31% y un Valor Presente Neto de \$ 110.464.348.

### **ABSTRACT**

The company to create will offer programs in three strategic areas for business strengthening: commercial, administrative & financial, and human resource management, which will combine in a single product the strengths of consulting, training and coaching.

Actually these kinds of programs are inexistent in the city, so, it will be distinct competitive advantage. The size of the potential demand is estimated at 8.110 of which 7.603 companies are micro, 419 small companies, 77 medium and 11 large companies, of this total, an average of 90% of the companies are interested in investing in the program.

The financial study determined that with the projected sales goals, will bear the costs and expenses associated with the operation of the project for each of the five years projected. For an investment of \$ 186 million it has an IRR of 35.31% and a net present value of \$ 110,464,348.