



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Synergy. Capacitación, entrenamiento y consultoría.

Trabajo fin de máster presentado por:
David Guillermo Panqueva Hernández

Director:
Jaime Pérez Martín - Gaitero

Ciudad: Bogotá
Fecha: Septiembre 16 de 2016
Firmado por: David Guillermo Panqueva Hernández

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Resumen	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Metodología	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL LA EMPRESA	17
3.1 Análisis DAFO	17
3.2 Misión	18
3.3 Visión	19
3.5 Nombre y logotipo	19
3.6 Portafolio de Servicios	20
3.7 Mercado Potencial Objetivo	24
3.8 Análisis de la Competencia	25
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	32
4.1 Objetivo general	32
4.2 Objetivos específicos	32
4.3 Recolección de información	33
4.4 Población Y Muestra	33
4.5 Análisis de resultados	35
4.6 Segmentación del mercado	39
4.7 Estrategias de mercado	40
4.8 Canales de comercialización	42
5. PLAN OPERATIVO	44
5.1 Fase 1 (Inicial)	44
5.2 Fase 2 (Diagnóstico)	44
5.3 Fase 3 (Plan de Acción)	45
5.4 Fase 4 (Aplicación, implementación o puesta en práctica)	45
5.5 Fase 5 (Terminación, evaluación y ajustes)	45
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	49
6.1 Perfil del personal de la empresa	49
6.2 Estructura Organizacional Synergy Consultores	51

6.3 Asignación Salarial:	52
7. ESTUDIO FINANCIERO	53
7.1 Inversiones	53
7.3 Costos	64
7.4 Presupuesto de ingresos y egresos proyectados	67
7.5 Punto de equilibrio	69
7.6 Punto de equilibrio	70
7.7 Flujo de caja	76
7.8 Estado de Resultados	78
7.9 Balance General	79
7.10 Evaluación financiera del proyecto	81
7.11 Valor Presente Neto	81
7.12 Tasa Interna de Retorno	82
8. CONCLUSIONES	84
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
10. ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. MIPYMES en Bogotá (2015)	25
Tabla 2. Empresa de Consultoría Empresarial con Presencia en Colombia	26
Tabla 3. Comparativo Synergy Consultores vs Otras Empresas Consultoras.....	30
Tabla 4. Universidades que Prestan Consultoría Empresarial.....	30
Tabla 5. Entidades de Carácter Público Prestadoras de Consultoría Empresarial.....	31
Tabla 6. Número de encuestas por zona	34
Tabla 7. Estrategia de mercados creada por Synergy.....	41
Tabla 8. Asignación Salarial.....	54
Tabla 9. Construcción y adecuación	54
Tabla 10. Maquinaria y equipo:.....	54
Tabla 11. Muebles y enseres	55
Tabla 12. Herramientas	56
Tabla 13. Total inversión fija	56
Tabla 14. Depreciación de activos fijos	57
Tabla 15. Amortización de intangibles.....	58
Tabla 16: Inversiones diferidas.....	58
Tabla 17. Insumos	59
Tabla 18. Mano de obra.....	60
Tabla 19. Costos indirectos del servicio.....	60
Tabla 20. Total de costos de servicio.....	61
Tabla 21. Gastos de administración y ventas	61
Tabla 22. Financiamiento.....	62
Tabla 23. Tabla de amortización de crédito	62
Tabla 24. Total capital de trabajo.....	63
Tabla 25. Total de la inversión del proyecto.....	64
Tabla 26. Fuentes de financiamiento	64
Tabla 27. Costos fijos	65
Tabla 28. Costos Variables.....	65
Tabla 29. Costos indirectos.....	65
Tabla 30. Costos del servicio	66
Tabla 31. Egresos proyectados	67
Tabla 32. Valor de consultorías	68
Tabla 33. Numero de asesorías proyectadas en 5 años	69
Tabla 34. Ingresos proyectados	69

Tabla 35. Margen de contribución unitario	70
Tabla 36. Costo total fijo por servicio	70
Tabla 37. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría Completo	71
Tabla 38. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría formación y capacitación	72
Tabla 39. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría en clima laboral	74
Tabla 40. Pto Equilibrio Servicio Asesoría Gestión de conocimiento e Innovación	75
Tabla 41. Flujo de Caja Proyectado	77
Tabla 42. Estado de resultados	78
Tabla 43. Balance General	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo Corporativo	20
Figura 2. portafolio de servicios.....	24
Figura 3. Conocimiento Acerca de la Consultoría.....	35
Figura 4. Contratación de Servicio de Consultoría	36
Figura 5. Motivos de Contratación	36
Figura 6. Motivos de no Contratación	37
Figura 7. Conocimiento de empresas prestadoras del servicio de consultoría.....	37
Figura 8. Contrataría el servicio de consultoría.....	38
Figura 9. Áreas de interés en asesoría y consultoría.....	39
Figura 10. Triángulo del marketing	40
Figura 11. Canales de Comercialización.....	43
Figura 12. Fases de la Consultoría y servicio de Synergy consultores	46
Figura 13. Proceso de consultoría	47
Figura 14. Organigrama Synergy Consultores	51
Figura 15. Punto de equilibrio Servicio de Asesoría Completo	71
Figura 16. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría formación y capacitación	72
Figura 17. Punto de equilibrio Servicio de Asesoría en Recursos Humanos.....	73
Figura 18. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría en clima laboral	74
Figura 19. Pto de Equilibrio Servicio Asesoría Gestión conocimiento e Innovación	75

1. INTRODUCCIÓN

Colombia es un país en constante crecimiento y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se conocen como MIPYMES. Durante los últimos años, el Ministerio de Protección Social ha fomentado el desarrollo de proyectos de emprendimiento entre los ciudadanos con el fin de dinamizar la economía, generar nuevas oportunidades de empleo sostenible a largo plazo e incrementar el nivel de ingresos de la población en general, de manera que se cumpla con los objetivos macroeconómicos de bienestar propuestos en el Plan de Desarrollo Nacional para el período comprendido entre los años 2014 a 2018.

La creación de empresas orientadoras y consultoras empresariales a las cuales pueda acceder el pequeño y mediano empresario permiten el diseño de estrategias de mejoramiento y fortalecimiento que los ubica en el mercado de forma competitiva. Se ha observado recientemente la desaparición súbita de algunas microempresas en su primer año de formación, debido en gran medida al desconocimiento gerencial, a la escasa capacitación de los empleados y al bajo índice de gestión e innovación de sus procesos de producción. Por esto, aparece una oportunidad para la creación de empresas que permitan satisfacer las necesidades de las MIPYMES de manera que les ayuden a permanecer en el mercado.

Las actividades de consultoría empresarial se vienen desarrollando en el país desde hace varios años. Sin embargo, este tipo de acciones se realiza casi de manera única y exclusiva para empresas de gran tamaño, por lo que es frecuente encontrar en el país consultoras de origen internacional, con excelentes portafolios de servicio pero también con altos costos, lo que impide al pequeño y mediano empresario optar por contratarlos.

1.1. RESUMEN

El objetivo de este documento es presentar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de consultoría en temas de procesos, administrativos, financieros, de certificación de competencias laborales, gestión del conocimiento e Innovación y estudio del clima laboral, para las MIPYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. con el fin de permitirles la optimización de sus recursos y el incremento de su competitividad. Synergy, es una empresa que buscará satisfacer las necesidades de formación y capacitación de las PYMES bogotanas, mediante el desarrollo de programas elaborados a la medida de sus necesidades, partiendo de un diagnóstico personalizado para cada uno de sus clientes, que permita obtener una visión completa y rápida de todo su negocio, así como el desarrollo de estrategias que aumenten su rentabilidad y competitividad en el mercado.

El documento presenta el estudio de mercado enfocado en el sector de servicios de consultoría empresarial de Pymes, con el fin de establecer la posible demanda que tendrá el servicio, así como las necesidades específicas que permitan la creación de un portafolio idóneo y asequible por parte del público objetivo. Se utilizará como principal estrategia de mercado el modelo de *Lifelong Learning* (o aprendizaje permanente), desarrollando actividades de formación y certificación de competencias laborales de los empleados. También se incluye un plan operativo que indica el modelo de desarrollo de las consultorías a las pequeñas empresas, donde se identifican sus oportunidades de mejora y problemáticas, se diseñan estrategias de mejoramiento y se ponen en marcha con permanente monitoreo y evaluación.

Como complemento se elaborará un plan organizacional y legal, que permitirán la construcción del plan de financiero, herramienta mediante la cual se evaluará financieramente el proyecto. Finalmente, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones, enfatizando en las ventajas que representan para las MIPYMES bogotanas el adquirir los servicios de asesoría corporativa brindados por “Synergy”.

Palabras Clave: Entrenamiento Corporativo, Lifelong Learning, Consultoría, Asesoría, Servicios MIPYMES.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El plan de negocios fue diseñado para la creación de una empresa de consultoría en temas de procesos, administrativos, financieros y de certificación, para las MIPYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá DC. En él se contemplan asesorías en cuatro líneas: Asesoría en Recursos Humanos, Diseño e Implementación de Programas de Formación, Desarrollo Gestión de Conocimiento e Innovación y estudio del Clima Laboral.

Estas temáticas permiten al emprendedor o empresario conocer mejor su empresa adelantar estrategias de mejoramiento bajo la asesoría de un profesional, que para este se denominará consultor. Este tipo de acciones previenen y mejoran el desarrollo y enfoque de las microempresas permitiéndoles ser más eficaces y eficientes en el mercado.

Los servicios de consultoría y asesoría empresarial especializadas para las MIPYMES buscan cumplir con varios intereses en común para los emprendedores bogotanos. Entre dichos intereses se encuentran: 1) Las necesidades de capacitación en temas administrativos y financieros a los empresarios y 2) El diseño de estrategias comerciales y empresariales que les permita contrarrestar las principales amenazas del entorno y sobresalir en medio de la gran competencia existente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular el Plan de Negocio para la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios de capacitación, entrenamiento y consultoría para las MIPYMES de la ciudad de Bogotá.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudiar el entorno en el que se desarrollarán las actividades administrativas y comerciales de la empresa.
- Analizar las variables de mercado y las características de la competencia que enfrentará la empresa.
- Determinar la estructura organizacional y administrativa que soportará las operaciones de la empresa.
- Elaborar los estudios económicos y financieros para establecer la viabilidad de constituir la empresa.
- Desarrollar el portafolio de servicios orientado a la consultoría y el entrenamiento que genera valor para las organizaciones clientes.

1.4 METODOLOGÍA

De acuerdo con la problemática encontrada en las investigaciones de Desarrollo Económico sobre Bogotá y Región de la Cámara de Comercio de Bogotá, acerca del alto número de MIPYMES cerradas en la ciudad con menos de 2 años de haber sido constituidas, se pretende proponer una alternativa de solución a partir de la creación de una empresa prestadora de servicios de capacitación, entrenamiento y consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Se hace necesario verificar la viabilidad de crear la empresa Synergy, de manera que con su establecimiento se ayude a las MIPYMES bogotanas a consolidarse en el mercado y perdurar en el tiempo, brindándoles el acompañamiento necesario. Por esto, se presenta en este documento el desarrollo de un plan de negocios, estructurado mediante un proceso de investigación de tipo descriptiva, cuyo objeto será el de identificar y describir las características más relevantes del mercado objetivo, por medio del desarrollo de etapas o pasos específicos (Franco, 2013).

Se plantea entonces el desarrollo de los siguientes apartados para la elaboración del Plan de Negocio que validará la viabilidad de constituir una empresa de capacitación, entrenamiento y consultoría:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno macro
- Análisis interno: Estudio de la situación del entorno en la que se encuentra el negocio.
- Plan de marketing: Análisis de los principales objetivos de marketing contemplados y enumeración y descripción de las estrategias que se llevarán a cabo para conseguirlos.
- Plan de operaciones: Descripción de las fases del proceso para la prestación del servicio propuesto.
- Plan organizacional y de RRHH: Fijación de las principales estrategias y definición del perfil del Talento Humano previsto para el desarrollo de las actividades.
- Plan financiero: Análisis de la viabilidad económica del plan de negocio.
- Conclusiones: Exposición de las conclusiones derivadas del estudio analizando la viabilidad del proyecto empresarial planteado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis PESTEL

Factores Políticos:

Synergy espera constituirse en medio de un entorno de creciente estabilidad política. Colombia es un Estado social de derecho, democrático y con tres poderes independientes que se encargan de garantizar el desarrollo de la libre empresa y la protección de los derechos individuales de sus ciudadanos, entre ellos, el derecho al trabajo y al libre desarrollo de actividades económicas que agreguen valor y dinamicen el sector empresarial del país.

Recientemente, se han firmado Tratados de Libre Comercio con varios países de la región, entre ellos Estados Unidos, México, Brasil, Chile y Perú, teniendo los tres primeros países economías más grandes y consolidadas que la colombiana, lo cual se constituye en una oportunidad para generar empresa. Este incremento en el número de empresas creadas permite un mejoramiento de la balanza comercial de la nación mediante el comercio y el establecimiento de relaciones de apoyo multilateral a la industria.

Como resultado de estos tratados, se han venido haciendo desmontes arancelarios que no solo favorecen el intercambio y exportación de los productos colombianos, sino que además generan un incremento en la competencia al interior del país, debido a la entrada de bienes extranjeros que obligan a las MIPYMES a ser más competitivas y a mejorar sus sistemas de producción y distribución, de manera que puedan hacer frente a esta situación. Por esta razón, el Gobierno Nacional, a través de un trabajo articulado con las Cámaras de Comercio de cada ciudad, ha implementado planes de capacitación, asesoría y apoyo al empresario colombiano, de tal forma que se permita a la empresa permanecer y consolidarse en el mercado.

Factores Económicos:

La economía colombiana ha venido experimentando un crecimiento sostenido durante los últimos años. Por más de una década, el país ha logrado incrementar el flujo de inversionistas extranjeros y consolidar las relaciones comerciales con los países vecinos, de manera que los excedentes en balanza comercial han sido positivos y se ha fomentado un clima para los negocios envidiable,

lo cual ha llevado a Colombia a consolidarse como la tercera economía de la región, superando a países como Chile o Argentina.

Adicionalmente, existe un interés por parte del Banco de la República, por mantener controladas las tasas de interés y la inflación, de manera que los ciudadanos sean capaces de acceder a créditos con tasas más bajas y puedan adquirir bienes o servicios de calidad a precios menores que muchos países de la región. Estas medidas han sido tomadas con el fin de dinamizar la economía e incrementar el número de transacciones de los diferentes agentes económicos, de manera que tanto la industria como el sector de los servicios se mantengan en movimiento.

En términos de tasas de cambio y equivalencias con divisas extranjeras, el valor de referencia para el país siempre ha sido el del dólar. Durante más de una década se tuvo controlado el valor de esta divisa, pero la disminución del precio internacional del barril del petróleo generó una devaluación del tipo de cambio local, generando un incremento en su precio. Lo anterior, debido a que Colombia tiene dentro de su portafolio de productos para exportación, una gran dependencia de los ingresos generados por la venta de hidrocarburos a países vecinos, entre ellos el petróleo.

Si bien el incremento del número de pesos que se deben pagar por cada dólar beneficia al sector exportador colombiano, también es una oportunidad para consolidar la industria local, de manera que se puedan ofrecer productos de calidad a precios más bajos que los importados. Esto, no solo impacta directamente en la capacidad adquisitiva de los ciudadanos, sino que además permite mejorar los niveles de empleo mediante la ampliación de los puestos de trabajo que se requieren para suplir la demanda interna con la creación de nuevas empresas.

Factores Socio-Culturales:

La historia reciente colombiana se ha caracterizado por grandes avances a nivel social y cultural, generados en gran parte por el proceso de apertura económica de inicios de los años 90. Actualmente, el país ha logrado disminuir sus tasas de analfabetismo e incrementado el ingreso per cápita anual, razón por la cual los patrones de consumo han cambiado.

El mayor poder adquisitivo con el que cuentan las familias colombianas y las mejoras en materia de acceso a la educación, han causado modificaciones en los patrones de conducta de las personas y un incremento del turismo al interior del país, así como una mayor conciencia por la salud y en la forma como se relacionan las personas.

El entorno socio cultural del país ha propiciado la aparición de nuevas empresas, generalmente de tamaño medio y pequeño, orientadas a satisfacer la dinámica y exigente demanda local. Adicionalmente, muchos ciudadanos ven con buenos ojos la oportunidad de crear su propia fuente de ingresos a través de la autogestión y el esfuerzo personal. Por lo anterior, en la medida en que más ciudadanos decidan emprender una idea de negocio, se incrementará la demanda por servicios de consultoría, capacitación y entrenamiento para las nuevas MIPYMES y por esto, se hace pertinente la creación de una empresa que les ayude a permanecer y consolidarse en el mercado.

Factores Tecnológicos:

En el año 2009, mediante la aprobación de la Ley 1341, surge el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC, con el propósito de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de las tecnologías en Colombia, promoviendo su uso entre los diferentes grupos de interés. Además de los ciudadanos y personas naturales, dentro de los grupos de interés se encuentran las MIPYMES, quienes estarán utilizando la infraestructura tecnológica disponible tanto para funcionar, como para difundir su portafolio de servicios.

Adicionalmente, se ha venido fortaleciendo la infraestructura para las telecomunicaciones de la mano con ampliaciones del espectro radioeléctrico y el impulso por parte del Gobierno para que las universidades y centros de formación colombianos, capaciten a los ciudadanos en el uso y apropiación de la tecnología, incrementando la innovación y la competitividad en este sector. En consecuencia, el auge en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones traerá consigo el desarrollo de nuevas empresas que, seguramente, requerirán servicios de capacitación y entrenamiento para su personal o de consultorías para el diagnóstico y optimización de sus operaciones. Todos estos avances tecnológicos diversificarán los canales de comunicación y contacto con los clientes potenciales de Synergy, permitiendo que el portafolio de servicios de la empresa que se desea crear se amplíe y se consolide en el mercado local.

Factores Ecológicos

Recientemente, desde diferentes movimientos e instituciones Colombia ha propendido por el establecimiento de políticas y mecanismos para generar conciencia ecológica y fomentar la responsabilidad social empresarial haciendo énfasis en la perspectiva medioambiental. Los esfuerzos en esta materia han sido guiados por el Ministerio del Medio Ambiente, el cual se encarga de la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, definiendo las

políticas y regulaciones orientadas a la regulación, conservación y aprovechamiento sostenible de dichos recursos, con el fin de asegurar el desarrollo sostenible de la nación.

Este tipo de políticas generan oportunidades importantes para la prestación de servicios relacionados con la sostenibilidad empresarial y las certificaciones que se derivan de este tipo de actividades. Adicionalmente, las recientes intenciones de Colombia por entrar al grupo de países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), generará oportunidades en la línea de las certificaciones a empresas que deseen elaborar reportes de sostenibilidad con base en el estándar propuesto por GRI (Global Reporting Initiative).

Factores Legales:

La Legislación colombiana durante los últimos años, se ha orientado hacia la flexibilización de los requisitos para la creación y constitución de empresas. Así mismo, los esfuerzos por formalizar aquellos negocios que tradicionalmente estaban por fuera del sistema tributario nacional, ha derivado en el incremento de las matrículas mercantiles por año.

Sin embargo, se ha observado que a pesar de que anualmente se constituyen legalmente un gran número de empresas, muchas de estas no renuevan su matrícula más de dos veces, razón por la cual se hace necesario un acompañamiento que les ayude a permanecer y consolidarse en el entorno local. Synergy surge como una alternativa para las MIPYMES que requieran fortalecerse y consolidarse en el mercado, mejorando su estructura financiera, operativa y de procesos, mediante la identificación de oportunidades de consolidación y mejora que les permitan impactar positivamente el sector en el que se desenvuelven.

2.2 Macro Entorno

Actualmente, debido a los avances en materia de comercio internacional, las grandes protagonistas en el entorno globalizado son las Empresas Transnacionales (ETN), sin embargo, para los países en vía de desarrollo como Colombia, son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) las que generan dinamismo en la economía, puesto que se constituyen en un medio de subsistencia para millones de familias en el entorno local.

Si bien no existen datos detallados sobre los tipos de empresa que existen en el mundo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) calcula que más del 95% de las empresas son MIPYMES, siendo estas las generadoras de cerca del 60% del empleo en el sector privado. De acuerdo con otras cifras de la OCDE, Japón es el país con mayor número

de PYMES, seguido de cerca por India y Suráfrica (Ayyagari et al, 2011), Citado por (Velásquez & Arredondo 2014).

En este contexto de globalización e integración económica en el que se desarrollan las actividades empresariales, las organizaciones requieren acceder a un conocimiento extenso e integral, que les permita el acceso y sostenimiento en el mercado.

2.3 Micro Entorno

La Cámara de Comercio de Bogotá reportó tener cerca de 400.000 empresas registradas para finales del año 2015. En cifras concretas, cerca de 350.000 son microempresas (87%), 38.000 son pequeñas empresas (9%), 10.500 medianas empresas (3%) y tan solo 3.600 grandes empresas (1%). Adicionalmente, Bogotá es considerada el motor de la economía del país por su volumen, la cantidad de actividades productivas, los niveles de generación de empleo y la fuerte actividad empresarial, haciendo que esta región genere aproximadamente el 25% del PIB Nacional. De acuerdo con cifras del Observatorio de Desarrollo Económico, Bogotá cuenta con una población cercana a los 9 millones de habitantes y tiene una extensión territorial de 1.776 kilómetros cuadrados distribuidos en 20 Localidades.

Actualmente, la demanda por servicios de consultoría se está incrementando no solo en Bogotá, sino también en el país, lo cual es una clara evidencia de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas independientemente de su tamaño (Hernández, 2006). Este auge de la práctica de consultorías se presenta de la mano con el buen momento económico del país, del incremento de la confianza de los inversionistas extranjeros y de la necesidad de las empresas locales por ampliar sus fronteras, razón por la cual las grandes firmas de consultoría son necesarias.

El nivel actual de inversión extranjera directa, los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los emprendimientos innovadores son también parte del ambiente de negocios colombiano. Ello trae oportunidades para la consultoría, “porque las empresas sienten la necesidad de respaldarse en más conocimiento para incursionar en nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios” (Dinero 2014).

3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1 Características Generales

Synergy consultores es un empresa de consultoría en temas de procesos, administrativos, financieros y de certificación en competencias laborales, para las MIPYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. El objetivo principal es el de permitir la optimización de los procesos, el incremento de la competitividad y brindar atención a las necesidades de estructura financiera, administrativa y de personal para las pequeñas y medianas empresas, de manera que estas puedan permanecer y consolidarse en el mercado.

Mediante el estudio de la información encontrada en el análisis del entorno, se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. Con base en estos hallazgos, se realizó el análisis DAFO.

Para desarrollarlo, fue necesario realizar un ejercicio guiado con expertos en el sector del emprendimiento y la creación de empresa en Colombia. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta las principales cifras e indicadores del entorno, de manera que tanto las Oportunidades como las Amenazas fueran lo más precisas y claras posibles.

Para los aspectos internos de la empresa, se desarrollaron reuniones con expertos quienes, a través de una lluvia de ideas, contribuyeron con la formulación de las principales Fortalezas y Debilidades para el futuro negocio. A continuación se presentan los resultados del análisis DAFO para Synergy.

3.1.1 Fortalezas

- Personal especializado en diferentes áreas del conocimiento.
- Consultores experimentados y reconocidos en el ámbito local.
- Servicios elaborados a la medida de las necesidades de la organización cliente.
- Capacidad de respuesta ágil y efectiva ante los requerimientos del cliente.
- Desarrollo programas de formación cortos (E-learning) o semi-presenciales (B-learning) gestionados directamente por Synergy Consultores.

3.1.2 Oportunidades

- Uso de plataformas tecnológicas para la gestión comercial.
- Desarrollo de programas de acompañamiento para la gestión del Talento Humano en MIPYMES.
- Apalancamiento operativo a través de convenios con Instituciones de Educación Superior para el desarrollo de programas con alto componente técnico.
- Establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer los vínculos con municipios circundantes en el Departamento de Cundinamarca.
- Las consultoras especializadas en entrenamiento y capacitación se han enfocado en las grandes empresas, dejando de lado las MIPYMES.
- Interés por parte del Gobierno Nacional para fomentar la creación de empresas a pequeña y mediana escala.

3.1.3 Debilidades

- Equipo de trabajo pequeño que limita el desarrollo de varios programas y actividades de consultoría de manera simultánea.
- El tamaño de los proyectos a desarrollar está limitado por la cantidad de recursos disponibles.

3.1.4 Amenazas

- Escepticismo por parte de los clientes debido a que la empresa es nueva en el mercado.
- Creación de empresas similares que incrementen la oferta de este tipo de servicios.
- Empresas clientes con recursos insuficientes para acceder a los servicios de consultoría, capacitación o entrenamiento.

3.2 Misión:

Synergy ofrecerá servicios de asesorías con calidad para satisfacer las necesidades de las MIPYMES, en las áreas Asesoría en Recursos Humanos, Diseño e Implementación de Programas de Formación y Desarrollo, Certificación de Competencias Laborales si estas son requeridas, Gestión del Conocimiento e Innovación y Estudio del Clima Laboral, manteniendo el

liderazgo con precios competitivos y un servicio integral garantizando a los clientes, confiabilidad, confidencialidad y profesionalismo.

3.3 Visión:

Para el año 2021 Synergy será reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios especializados de asesoría a MIPYMES en la ciudad de Bogotá, caracterizada por ofrecer un servicio integral con el mejor talento humano, una respuesta ágil a los requerimientos de sus clientes, garantizando una excelente relación con las empresas contratantes.

3.4 Valores Corporativos

- **Respeto.** En Synergy el respeto es el pilar fundamental para el desarrollo de las diferentes actividades al interior y exterior de la empresa.
- **Confianza.** El modelo de gestión de Synergy se basa en la confianza y la seguridad, base fundamental para el establecimiento de las relaciones con los clientes.
- **Compromiso.** Synergy está comprometida con el desarrollo de la industria y las actividades de emprendimiento a nivel local.
- **Confidencialidad.** En Synergy, se considera la confidencialidad como el elemento fundamental para generar confianza.
- **Calidad.** Los servicios de asesoría y consultoría de Synergy se desarrollan con base en los pilares fundamentales de la gestión de la calidad corporativa.

3.5 Nombre y logotipo

Para efectos de crear una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial de la firma:

Figura 1: Logotipo Corporativo

SYNERGY CONSULTORES



Fuente: Elaboración propia, 2016

En el mundo de los negocios, la palabra “Synergy” significa posibilidad de crecimiento y mejora, donde el todo es más que la suma de sus partes y se posibilita el desarrollo de la mejor estrategia empresarial. Se decidió utilizarla en el idioma inglés para que sea reconocida internacionalmente, además para que sea más fácil recordar por parte de los clientes.

3.6 Portafolio de Servicios

Se ha diseñado un portafolio de servicios orientado a satisfacer las necesidades básicas de las MIPYME colombianas. Se planea desarrollar actividades de asesoría en las áreas relacionadas con la Gestión del Talento Humano, Diseño e implementación de Programas de Formación y Desarrollo, Gestión del Conocimiento e Innovación y Estudio del Clima Laboral. A continuación se describe cada una de las líneas de negocio.

3.6.1 Asesoría en Recursos Humanos

Este tipo de asesoría se encuentra estructurada en procesos de gestión humana, selección y desarrollo de talentos, cambio organizacional y mediciones de RRHH, compensación, estrategia, impuestos, pensiones y beneficios.

A partir de la realización de la intervención oportuna en:

- **Reclutamiento y Selección de Personal.** Mediante el análisis de los mecanismos y capacidad con las que cuenta la empresa cliente para desarrollar actividades de selección de personal.

- **Manual Descriptivo y Valoración de Puestos.** Desarrollo y elaboración de perfiles de cargo y manuales de funciones de acuerdo con los requerimientos para cada puesto de trabajo.
- **Inventario de Potencialidad y Habilidades.** Identificación y documentación de las principales habilidades y su potencial utilidad para el crecimiento de la empresa cliente.
- **Manuales de Administración del Talento Humano.** Desarrollo de manuales para la adecuada administración y gestión del Talento Humano de la empresa cliente.

3.6.2 Diseño e Implementación de Programas de Formación y Desarrollo

Se adelantará mediante el desarrollo de asesorías, capacitaciones y desarrollo de seminarios, según previo diagnóstico de intervención en la empresa, además se busca certificar a los empleados en normas de competencia como lo establece la ley para mejorar los procesos de manufacturación y producción. Por lo tanto los servicios estarán diseñados así:

- **Seminario de Servicio al Cliente.** Orientado a fortalecer las relaciones de la empresa con sus clientes o los usuarios de sus servicios.
- **Capacitación en Merchandising y Ventas por ruteo.** Orientado a mejorar la forma en que la empresa cliente desarrolla sus actividades de merchandising.
- **Seminario conceptos básicos de mercadeo.** Especificación de los conceptos básicos de mercadeo y la elaboración de un adecuado plan de marketing.
- **Seminario de Técnicas Profesionales de Venta.** Orientado a exponer las principales técnicas utilizadas a la hora de cerrar una venta.
- **Seminario para el Proceso de Resolución de Problemas.** Orientado a sensibilizar y generar pedagogía sobre el adecuado manejo de los conflictos al interior de la empresa.
- **Seminario de Telemercadeo.** Programa enfocado en el manejo adecuado del telemercadeo, canales utilizados con mayor frecuencia y actividades clave para este proceso.

- **Seminario de Liderazgo y de Desarrollo Gerencial.** Orientado a fortalecer las habilidades blandas de liderazgo y desarrollo gerencial en el nivel estratégico y táctico de la empresa cliente.
- **Asesoría en Mercadeo y Ventas, Recursos Humanos y Servicio al Cliente.** Actividades de asesoría específica relacionada con el mercadeo, las ventas, los recursos humanos y el servicio al cliente, de manera que se puedan mejorar los procesos y actividades en cualquier de estas áreas.
- **Certificación en normas y competencias laborales en asociación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).** Orientado a la certificación de competencias laborales de acuerdo con las especificaciones del SENA y los estándares diseñados para tal fin.

3.6.3 Gestión del Conocimiento e Innovación

Se adelantarán acciones para fortalecer la cultura de Innovación y de Gestión de Conocimiento, mediante la sensibilización de todos y cada uno de los actores de la empresa con la ayuda de talleres y cursos cortos desarrollados en las instalaciones de la misma. De acuerdo con lo anterior se plantea:

- **Talleres y charlas de sensibilización de Gestión de Conocimiento e Innovación.** Actividades que permiten evaluar los procesos de obtención, retención y difusión de la información al interior de la empresa cliente.
- **Presentación de casos de éxito y experiencias nacionales e internacionales.** Orientados a sensibilizar a los stakeholders de la empresa cliente, mediante la presentación de modelos que les resulten similares y les permitan comprender mejor su negocio.
- **Formación en Gestión de Conocimiento.** Orientado a recomendar actividades que permitan afianzar la gestión del conocimiento o a ajustarla en caso de que se detecten oportunidades de mejora.
- **Cursos de formación en Gestión de Conocimiento.** Orientados a la implementación de las mejores prácticas en este tema.

- **Cursos de formación en Innovación.** Orientados a la implementación de las mejores prácticas en este tema.

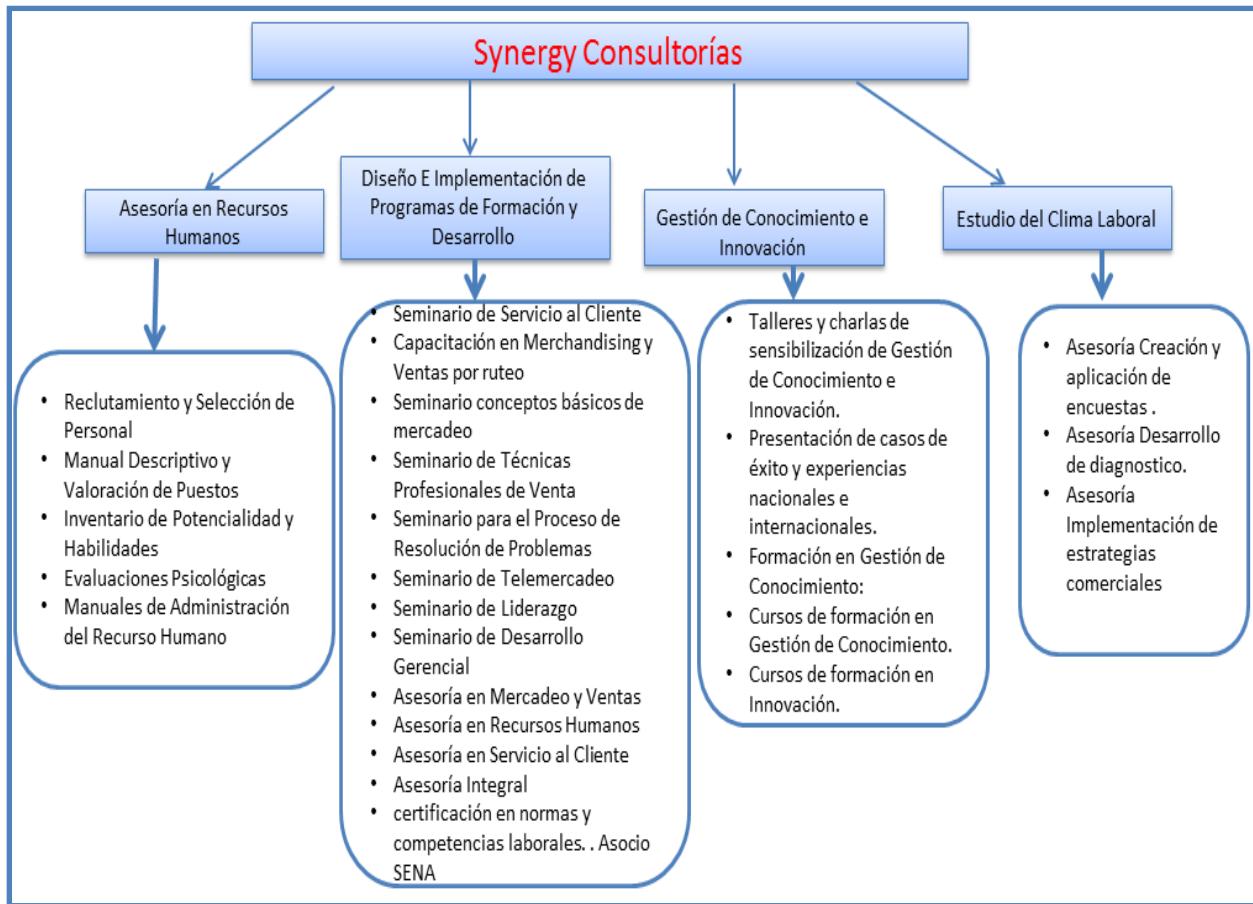
3.6.4 Estudio del Clima Laboral

Un estudio de clima laboral (o clima organizacional) permite, a través de la opinión de los empleados, conocer la percepción general de la organización en un momento concreto. Comprende el diseño de instrumentos que permiten determinar las falencias y fortalezas de la empresa especialmente en su equipo de trabajo y que conduzcan a prontas soluciones. Adicionalmente, intervención estratégica de posicionamiento en el mercado análisis y diseño de campañas comerciales a partir de:

- **Asesoría Creación y aplicación de encuestas.** Busca contribuir con la adecuada estructuración, aplicación y análisis de encuestas para conocer la percepción del clima laboral.
- **Asesoría Desarrollo de diagnóstico.** Acompañamiento en la fase de diagnóstico y análisis de la situación inicial del clima laboral de la empresa.
- **Asesoría Implementación de estrategias comerciales.** Acompañamiento en la formulación de estrategias y actividades para una adecuada gestión comercial.

En la siguiente figura se muestra el resumen del portafolio de servicios que ofrecerá Synergy Consultores a sus clientes:

Figura 2: portafolio de servicios



3.7 Mercado Potencial Objetivo

El mercado potencial de “Synergy” son las medianas y pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, en atención a que en dicho municipio se concentran el mayor número de MIPYMES del país. Adicionalmente, de acuerdo con los datos publicados por el Banco de la República en su calidad de ente rector de la economía colombiana, esta es la ciudad de mayor tamaño en términos de crecimiento económico y número de empresas creadas, razón por la cual se piensa establecer la empresa en esta región.

Por otra parte, en la región Bogotá – Cundinamarca, de acuerdo a las estadísticas del Registro Mercantil de Cámaras de Comercio de Bogotá, Facatativá y Girardot, correspondientes al año 2015, se observa la siguiente información relacionada con las MIPYMES matriculadas y creadas relacionadas en la Tabla 1.

Tabla 1: MIPYMES en Bogotá (2015).

TAMAÑO DE EMPRESA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Microempresas	89%
Pequeña Empresa	8%
Mediana Empresa	3%
Total	100%

Fuente: Registro Mercantil, Cámaras de Comercio de Bogotá, Facatativá y Girardot, 2015.

Teniendo en cuenta los índices presentados, se plantea como mercado objetivo todas aquellas MIPYMES que hayan sido constituidas después del año 2010, teniendo en cuenta la siguiente distribución:

- MIPYME de 0 a 1 año de constitución
- MIPYME de 1 a 3 años de constitución
- MIPYME de 3 a 5 años de constitución

3.8 Análisis de la Competencia

Existen varias instituciones y empresas orientadas a prestar servicios de consultoría, capacitación y entrenamiento corporativo. Sin embargo, la gran mayoría se enfoca en las grandes empresas colombianas y en las multinacionales.

No existe evidencia de empresas de consultoría enfocadas específicamente en este nicho de mercado, debido en gran medida a que no las consideran clientes potenciales con capacidad económica para acceder a sus servicios, o el precio de los productos que ofrecen es demasiado alto, razón por la cual les resulta bastante difícil a las MIPYME adquirir cualquiera de los servicios existentes en el portafolio que ofrecen. Por esto, existe una necesidad real en el mercado que motiva la creación del presente plan de negocio.

A continuación se presenta la información detallada de la consultoría empresarial en Colombia, así como una relación de las Universidades que prestan este tipo de servicios.

Tabla 2: Empresa de Consultoría Empresarial con Presencia en Colombia (I)

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
Everis Consulting	<p><u>Ventas anuales:</u> \$72.000 millones (crecimiento anual de 68%).</p> <p><u>Perfil:</u> Firma especializada en Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil&gas, gobiernos y salud.</p> <p><u>Reto:</u> Seguir creciendo y consolidando su presencia en Colombia. Hoy genera más de 1.400 empleos. Lograr la integración con su nuevo accionista NTT Data, que la convierte en la sexta compañía en ventas de servicios IT a nivel global.</p>
Amrop	<p>Ventas anuales: \$14.671 millones.</p> <p>Perfil: Firma especializada en búsqueda (procesos de selección; talent intelligence), evaluación y selección de ejecutivos de alto nivel, desarrollo organizacional (evaluación diagnóstico; herramientas de desarrollo; leadership assessment), consultoría a Juntas Directivas, coaching y transición de carrera.</p> <p>Reto: Mayor cubrimiento regional y crecimiento superior al 10%.</p>
Deloitte	<p><u>Ventas anuales:</u> N.D.</p> <p><u>Perfil:</u> Es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo. Su portafolio es parte de una operación internacional, con presencia en 150 países y con más de 200.000 profesionales, que le permite tener conocimiento en todas las industrias. Gracias a ello, direccionan a sus clientes y los diferencian de sus competidores.</p> <p><u>Reto:</u> Ser una organización proactiva e innovadora, enfocada en la solución de las necesidades de los clientes, dando una perspectiva tanto global como de industria, con capacidad de movilizar recursos a nivel mundial sin generar desventaja económica; ofrecer soluciones integrales end to end, y servicios contra resultados, así como desarrollar proyectos exitosos que combinan recursos propios y de terceros.</p>

Fuente: Tomado de Revista Dinero (Dinero, 2016)

Tabla 2: Empresa de Consultoría Empresarial con Presencia en Colombia (II)

Meritum Consulting	<p><u>Ventas anuales:</u> N.D. Creció 21% el último año.</p> <p><u>Perfil:</u> El grupo Meritum Consulting cuenta con más de 13 años de experiencia en consultoría empresarial y banca de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Sus socios fueron miembros de las firmas Stern Stewart & Co –NYC, una consultora internacional que desarrolló el concepto de Value-Based Management y EVA– y Santander Investment, banca de inversión del Grupo Santander.</p> <p><u>Reto:</u> Fortalecer su presencia en Latinoamérica.</p>
Manpower-Group	<p><u>Ventas anuales:</u> \$256.000 millones.</p> <p><u>Perfil:</u> Líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes, con presencia en 82 países y más de 65 años de experiencia.</p> <p><u>Reto:</u> Consolidar sus servicios de consultoría organizacional, soluciones de capital humano y gestión de perfiles ejecutivos.</p>
Accenture	<p><u>Ventas anuales:</u> Por ser una compañía que cotiza en Bolsa, comparte datos globales de la empresa. Sus ingresos fueron US\$28.600 millones en el año fiscal 2013.</p> <p><u>Perfil:</u> Empresa global de servicios de consultoría gerencial, servicios de tecnología y outsourcing, con aproximadamente 289.000 personas atendiendo clientes en más de 120 países.</p> <p><u>Reto:</u> “Brindar soluciones que ayuden a lograr el alto desempeño de nuestros clientes, enfocándonos día a día a entender sus necesidades y sobre todo las del mercado local, trabajando en conjunto con expertos de nuestra red mundial, buscando aportar valor cada día al negocio de los clientes”.</p>
Baker Tilly	<p><u>Ventas anuales:</u> Sus ingresos en 2013 fueron del orden de los US\$6 millones.</p> <p><u>Perfil:</u> Es una red internacional de firmas de consultoría de negocios y auditoría, cuya oficina principal queda en Londres. En Colombia opera mediante cinco firmas que conforman un grupo corporativo que desarrolla varias líneas de negocio. Es una firma especializada en servicios de implementación de proyectos de GRC: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, y de NIIF, implementación de Normas Internacionales de Información Financiera.</p> <p><u>Reto:</u> Desarrollar e implementar las metodologías y prácticas de consultoría de alto impacto.</p>
PwC Colombia	<p><u>Ventas anuales:</u> \$102.514 millones. Creció 19,2% el último año.</p> <p><u>Perfil:</u> Price Waterhouse inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como PricewaterhouseCoopers en julio de 2000, con la fusión con los representantes de Coopers & Lybrand. Tiene oficinas en las principales ciudades del país, y la firma está comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, ofreciendo “la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar”.</p> <p><u>Reto:</u> Lograr una sinergia efectiva en la integración con Booz & Company y PricewaterhouseCoopers, para traducirla en valor hacia sus clientes; crecer sus nuevos servicios de consultoría en innovación, gestión del conocimiento, cadena de suministro, mercadeo y tecnología, entre otros; continuar innovando en servicios enfocados en satisfacer las necesidades que nacen en la industria a partir de las nuevas tendencias internacionales; continuar con el crecimiento sostenible de operaciones y formación del talento humano, y contribuir con la expansión de los clientes en mercados regionales.</p>

Fuente: Tomado de Revista Dinero (Dinero, 2016)

Tabla 2: Empresa de Consultoría Empresarial con Presencia en Colombia (III)

Raddar Consulting	<u>Ventas anuales:</u> N.D. <u>Perfil:</u> Es un grupo empresarial de capital mayoritariamente colombiano, que dedica sus esfuerzos a la comprensión del mercado, del consumidor y de los ciudadanos. Realiza estudios e investigaciones con el fin de aumentar el conocimiento y comprensión del entorno y el actuar de las personas frente a los cambios de las condiciones del mercado, al lanzamiento de productos, los cambios de precios, los ciclos económicos y otros choques que afectan la cotidianidad de las personas. No se define como una firma de investigación de mercados, sino como un grupo de conocimiento del consumidor. <u>Reto:</u> Consolidar nuevos mercados conceptuales y el fortalecimiento de las mediciones y operaciones en 17 países de América.
Virtus Partners Colombia	<u>Ventas anuales:</u> registra US\$14 millones, entre Chile y Colombia. <u>Perfil:</u> Su equipo de consultores está conformado por profesionales de alto desempeño con una probada trayectoria en consultoría de alta dirección, complementado por un grupo de sicólogos organizacionales que apoyan los procesos de cambio más profundos. Acompaña al cliente a desarrollar capacidades específicas dentro de su equipo y a implementar las estrategias y cambios organizacionales diseñados". <u>Reto:</u> Espera continuar trabajando con sus clientes para generar un impacto profundo y sostenible en esas organizaciones, sus empleados y su entorno. Uno de sus mayores desafíos, y donde está concentrada gran parte de su atención, es retener, desarrollar y aumentar su base de talento, que es el fundamento del negocio
EY Colombia	<u>Ventas anuales:</u> \$130.722 millones, creció 22% el último año. <u>Perfil:</u> EY es un líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Tiene más de 50 años en el país y es una de las firmas más robustas: un equipo de más de 30 socios y 10 directores ejecutivos, en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, con la posibilidad de atender clientes en todo el país. En Colombia cuenta con más de 1.200 profesionales. <u>Reto:</u> Participa en los grandes proyectos que el Gobierno está emprendiendo para la competitividad a nivel nacional. Además, busca participar en los grandes cambios que se están gestando en Colombia
KPMG	<u>Ventas anuales:</u> \$23.288,4 millones (en servicios de advisory). Crecieron 14% frente a 2012. <u>Perfil:</u> comenzó operaciones en Colombia en 1952, prestando servicios de auditoría, impuestos y asesoría gerencial. En la actualidad es una de las más reconocidas firmas de asesoría en el país, con un importante portafolio de clientes nacionales y multinacionales que atienden con más de 950 profesionales. Actualmente atiende cerca de 600 clientes, nacionales y del exterior, en los sectores de banca, seguros, manufactura, industrial, automotor, comercio, alimentos y bebidas, transporte, salud, telecomunicaciones y gobierno, entre otros. <u>Reto:</u> Duplicar la operación para el año 2018, focalizados en su oferta de servicios, con profesionales de alto desempeño.

Fuente: Tomado de Revista Dinero (Dinero, 2016)

Si bien es cierto que las consultoras mencionadas anteriormente tienen presencia en todo el país y su portafolio de servicios es muy completo y dinámico, su campo de acción se orienta con

mayor frecuencia hacia las empresas de gran tamaño que pueden pagar precios altos por dichos servicios, haciendo que muchas MIPYMES no puedan contratarlas. Synergy, buscará atender un nicho de mercado donde las grandes empresas de consultoría no tienen presencia debido al alto costo de su portafolio de servicios, el cual se hace difícil de pagar para una MIPYME.

Comparativamente, las características diferenciadoras de Synergy respecto a las demás empresas del sector se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 3: Comparativo Synergy Consultores vs Otras Empresas Consultoras

	Synergy Consultores	Otras Empresas Consultoras
Público Objetivo	- Micro, pequeña y mediana empresa	- Empresas Grandes y Multinacionales
Portafolio de servicios	- Capacitación - Entrenamiento - Consultoría - Diagnóstico - Certificación de competencias	- Consultoría - Diagnóstico
Fijación de precios	- De acuerdo con la capacidad financiera de la empresa cliente	- Precio estándar alto de acuerdo con el perfil de los clientes que atienden
Equipo de trabajo	- Consultores altamente calificados, conocedores de la realidad en el sector de las MIPYMES.	- Consultores altamente calificados, conocedores de las Grandes Empresas.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Adicionalmente, otros de los servicios que se planean ofrecer con Synergy se orientan hacia actividades desarrolladas tradicionalmente por universidades o centros de formación empresarial. Por esta razón, es necesario entender los tipos de servicios que ofrecen las Instituciones de Educación Superior en Colombia, las cuales se constituyen de cierta forma en competencia indirecta para la empresa.

A continuación se presenta una tabla con información general sobre las universidades que prestan servicios de consultoría empresarial.

Tabla 4: Universidades que Prestan Consultoría Empresarial

TIPO DE SERVICIO	UNIVERSIDAD EXTERNADO	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	UNIVERSIDAD CENTRAL
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercados	X	X			X	X
Gestión de la calidad y Mejoramiento de procesos. Planeación Estratégica	X		X		X	X
Gestión del Talento Humano	X	X			X	
Plan De Negocios (Emprendimiento Y Creación De Empresa)	X					X
Diagnóstico Empresarial Asesoría Pymes	X					X
Formación Y Capacitación Al Empresario	X					X
Consecución De Recursos Financieros		X				X
Gestión Financiera Y Contable						X

Fuente: Tomado de (Giraldo & Neira 2009)

La tabla anterior muestra las áreas de consultorías empresarial ofrecidas por universidades bogotanas, que orientan al empresario y emprendedor en la formación de su empresa de forma gratuita. Son consideradas como competencia debida a su naturaleza y prestación de servicio social sin costo, sin embargo tiene como desventaja que la asesoría es prestada por estudiantes de últimos semestres que no tiene la experiencia suficiente para determinar un diagnóstico e intervención decisiva. Además, no todas las universidades prestan asesoría en todos los campos requeridos y que Synergy sí ofrece.

Tabla 5: Entidades de Carácter Público Prestadoras de Consultoría Empresarial.

SERVICIO	BANCOLDEX	PROEXPORT	FONADE	BOGOTÁ EMPRENDE
Plan De Negocios (Emprendimiento Y Creación De Empresa)	X		X	X
Consecución De Recursos	X	X	X	
Exportaciones E Importaciones (Internacionalización)		X		X
Desarrollo de Planes de Mercadeo - Investigaciones de Mercados				X
Asesoría Pymes			X	
Formación Y Capacitación Al Empresario	X			

Fuente: Tomado de (Giraldo & Neira 2009)

En la tabla anterior se relacionan las siguientes entidades públicas de apoyo al empresario: Bancoldex, Banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia, Proexport (Entidad que promueve las exportaciones colombianas), FONADE, Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo y Bogotá emprende un programa de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de la ciudad.

Estas Instituciones al igual que las universidades, no prestan asesoría en todos los campos de conocimiento requeridos para la determinar el éxito de una empresa. Sus temas de orientación están dirigidos aumentar productos de exportación o fomentar el intercambio de bienes y servicios con otros países y solo una entidad brinda servicio de orientación y capacitación a MIPYMES (Giraldo & Neira 2009).

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Este estudio surge por la necesidad de conocer características específicas del mercado y los clientes a los que se desea atender. Se desarrolla con el apoyo de estudiantes en práctica de último semestre de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque en la ciudad de Bogotá.

La investigación de mercados tendrá como objetivo identificar y conocer el mercado en el cual la empresa se enfocará; micro, pequeñas y medianas empresas de todas las áreas ubicadas en Bogotá y sus alrededores. También se definirá la demanda potencial que habrá durante el principio de su funcionamiento, identificando sus necesidades y definiendo las estrategias a aplicar de acuerdo con estas.

Por lo tanto, partiendo de la problemática, el fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas radica en ingresar al mercado sin estrategias definidas y plan operativo corporativo fuerte, así como el desconocimiento de conceptos básicos de mercadeo, ventas, manejo del cliente entre muchos otros. La pregunta de investigación será:

¿Un emprendedor MIPYME requiere de la asesoría y acompañamiento técnico que le permita establecer y posicionar su empresa en el mercado nacional e internacional?

Para dar solución a este tipo de interrogantes se plantean los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo general

- Conocer el segmento y características del mercado de las empresas que están dispuestas a utilizar los servicios de consultoría financiera administrativa y laboral de Synergy.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar la demanda real y las preferencias de servicio de clientes potenciales.
- Diseñar las estrategias de publicidad y comercialización.

- Identificar el rango de precios apropiado del producto enmarcado en los promovidos por la competencia.
- Determinar los canales de distribución más apropiados de la promoción, publicidad del producto

4.3 Recolección de información

Instrumentos tales como las encuestas, buscan establecer las expectativas que tienen los posibles clientes de Synergy. Las encuestas utilizadas son encuestas por *Muestreo* en donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Deben tener un diseño muestral y un marco de dónde extraerla, constituido por el censo de población. La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

Una vez elegidos los métodos de investigación se procederá a analizar los conceptos de muestra y población definiendo los sujetos que van a ser medidos, determinando el tamaño adecuado de la muestra y el procedimiento mediante el cual se obtiene la muestra de acuerdo con el tipo de selección elegida de acuerdo con (Hernández, 2010).

4.4 Población Y Muestra

La población universo está determinada por los datos suministrados DANE, según los cuales Bogotá es el principal epicentro de las MIPYMES del país ya que en ella se encuentran constituidas 740.069. Existen un total de 2.518.955 de PYMES registradas a nivel nacional y 29.38% del producto nacional se establece en Bogotá. Sin embargo, se estima que solo el 10% de estas renueva matrícula mercantil y sobreviven al tercer año de operación.

Así las cosas: N= 74.006

I. Definir la población de estudio.

N= 74.006 micro, pequeñas y medianas empresas.

II. Determinar el tamaño de muestra requerido: para realizar este paso se utiliza el método de muestreo aleatorio simple, donde N= Tamaño de la población, p= Probabilidad de Éxito, q= Probabilidad de fracaso, e= Error de muestreo y n= Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(4pqN)}{(N - 1)e^2 + 4pq}$$

$$n = \frac{(4 \times 0.5 \times 0.5 \times 74006)}{(74006 - 1)0.1^2 + 4 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{74.005}{741,05}$$

$$n = 99.86$$

$$\mathbf{n = 100}$$

De acuerdo con lo anterior, se realizarán 100 encuestas aplicadas a todos los estratos y en diferentes zonas de la ciudad, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 6. Número de encuestas por zona

Zona	Numero de encuestas aplicadas
Zona Norte	25
Zona Oriental	25
Zona Occidental	25
Zona Sur	25

Fuente: Elaboración propia 2016.

El diseño y ficha técnica de las encuesta se encuentra en el *Anexo 1. Encuesta estudio de mercado*.

4.5 Análisis de resultados

Luego del desarrollo de las encuestas realizadas de forma aleatoria a empresas pequeñas y medianas de los diferentes sectores de la ciudad, se obtuvieron datos que permiten el desarrollo de los objetivos del estudio de mercado.

La encuesta realizada fue una encuesta cerrada diseñada con 5 preguntas y con opción de respuesta (Ver anexo 1). Para mostrar los resultados se utilizó la unidad porcentual como lo demuestran cada uno de los gráficos que unifican la información.

Con Referencia a la primera pregunta (Conoce: ¿qué es la consultoría empresarial y para qué sirve?), el 50% de los encuestados conoce el servicio, entre tanto el 50%restante lo desconoce.

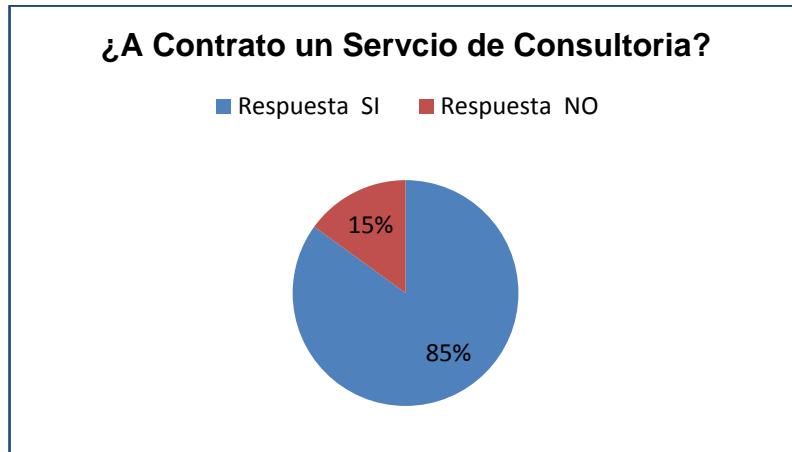
Figura 3. Conocimiento Acerca de la Consultoría



Fuente: Elaboración propia 2016.

De acuerdo con la pregunta dos (¿Ha contratado su empresa alguna consultaría?), el 15% de los encuestados ha contratado un servicio de consultoría, y el 80% restante nunca ha contratado este servicio.

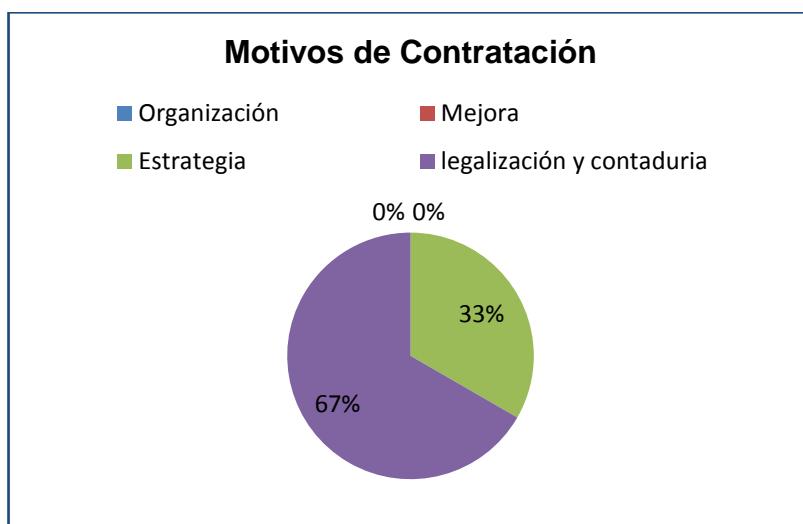
Figura 4. Contratación de Servicio de Consultoría



Fuente: Elaboración propia 2016.

En la pregunta tres (¿el por qué?) ante la opción si y la opción no existe varios tipos de respuesta, las personas que ha hecho uso de la consultoría el 67% lo ha realizado para temas relacionados con la legalización y contaduría de su empresa y 33% como estrategia, en la mayoría de las ocasiones en las empresas pequeñas solo es contrato dado un contador para que realice los procesos de legalización y reportes financieros de la misma.

Figura 5. Motivos de Contratación



Fuente: Elaboración propia 2016.

Para aquellos que no ha contratado el servicio ante las opciones de respuesta se puede observar que el 56% considera que los precios pueden ser elevados, 33% desconoce el servicio y 11% no lo considera necesario.

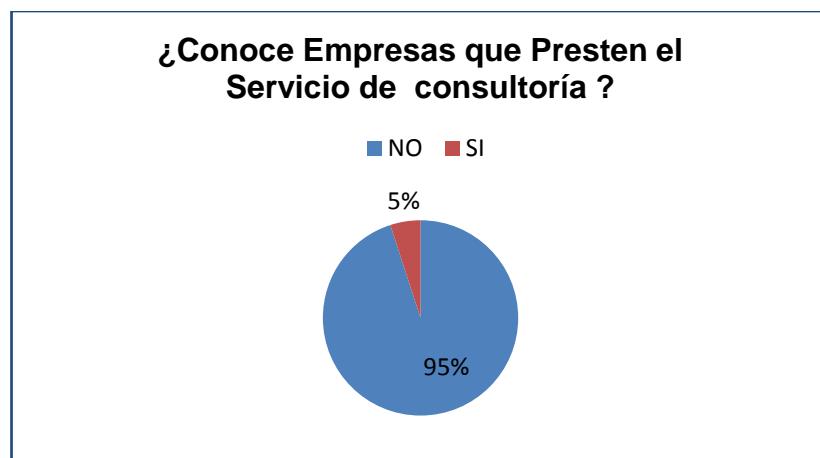
Figura 6. Motivos de no Contratación



Fuente: Elaboración propia 2016.

En la pregunta cuatro (¿conoce empresas de consultoría?), se observó que solo el 10% de los encuestados conoce empresas prestadoras del servicio y 90% desconoce este tipo de empresas.

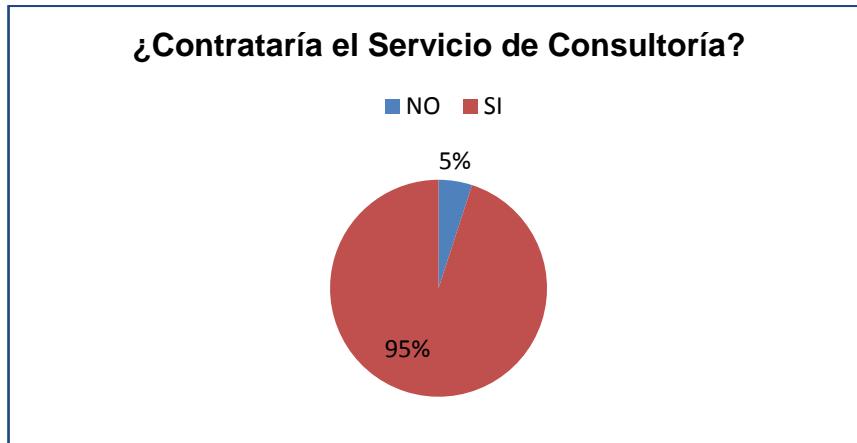
Figura 7. Conocimiento de empresas prestadoras del servicio de consultoría



Fuente: Elaboración propia 2016.

Para la pregunta ¿contrataría usted el servicio de consultoría empresarial? se evidenció que el 90% de los encuestados accedería a los servicios profesionales de la consultoría y tan solo 10% no accedería.

Figura 8. Contrataría el servicio de consultoría

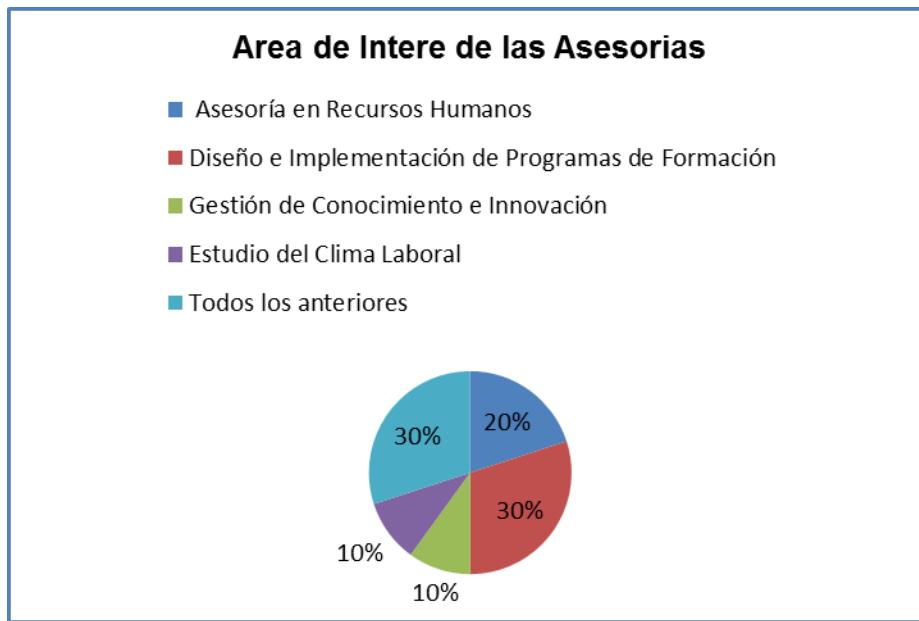


Fuente: Elaboración propia 2016.

Se encontró que el 95% de los encuestados mostró interés por acceder al servicio de consultoría empresarial mientras 5% no considera necesario el servicio.

Finalmente, para la última pregunta (¿en qué área de las mencionadas: Asesoría en Recursos Humanos, Diseño e Implementación de Programas de Formación, Gestión del Conocimiento e Innovación y estudio del clima laboral o todas las anteriores preferiría usted realizar el servicio de consultoría?) se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 9. Áreas de interés en asesoría y consultoría



Fuente: Elaboración propia 2016.

El interés por recibir asesoría profesional en las diferentes áreas de prestación del servicio mostró el siguiente comportamiento: 30% tiene interés en contratar el paquete completo todos los servicios ofrecidos en el portafolio. 30% muestra interés en por los programas de formación. El 20% solo contrataría los servicios de asesoría en recursos humanos. El 10% contrataría asesoría en tema relacionados con el clima laboral. El 10 % restante consultaría por temas relacionados gestión de conocimiento e innovación

4.6 Segmentación del mercado

De acuerdo con el estudio de mercado realizado y la percepción actual sobre las MIPYME, para mejorar su competitividad tienen la necesidad de adecuar sus estrategias a un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para ello, las empresas demandan más servicios especializados que les ayuden a afrontar esta creciente complejidad y adaptarse al grado de turbulencia de la economía y al rápido cambio del entorno, motivado fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados. Para tener éxito en este entorno, las empresas tienen que cambiar el modelo de gestión buscando cada vez más los servicios de asesoramiento por parte de consultores externos. (FAEDPYME, 2011)

Los clientes potenciales para la nueva empresa, se componen por varios tipos de empresas manufactureras y un gran número de empresas familiares con producción en pequeña escala, que requieren de apoyo y servicios de asesoramiento en diferentes temas que les permitan mejorar su capacidad gerencial y posibiliten el acceso a los mecanismos de financiación para innovar e internacionalizar sus negocios (Proexport, 2012).

Por lo anterior, el segmento de mercado en el que se enfocará Synergy será el de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bogotá y que deseen mejorar su productividad y rendimientos financieros.

4.7 Estrategias de mercado

Se plantea una inserción en el mercado desarrollando la estrategia de mercado expuesta en el Cuadro número 1.

Se utilizará como referente metodológico el Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. De esta manera se establecen las relaciones entre la empresa con cada una de las dimensiones y actores de las mismas -Clientes y Empleados- (Pérez & Molina, 2007).

Figura 10. Triángulo del marketing



Fuente: Tomado (Pérez & Molina, 2007)

Tabla 7. Estrategia de mercados creada por Synergy (I)

Concepto del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Capacitación y entrenamiento:</i> Talleres presenciales y/o virtuales de temas especializados y de acuerdo a la necesidad del cliente, brindando información integral y actualizada que permita el desarrollo y la sostenibilidad competitiva de las MIPYMES en Bogotá. - <i>Consultoría:</i> Acompañamiento y/o desarrollo de proyectos que permitan generar competitividad de las MIPYMES en el mercado. - Synergy, brinda la posibilidad de obtener capacitación, entrenamiento y consultoría a través de medios virtuales desarrollados de acuerdo con las necesidades de la empresa. 												
Estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio se presta de acuerdo a las necesidades planteadas por las empresas. - Visita a la empresa para identificar la necesidad Diseño de la propuesta comercial de capacitación, entrenamiento y/o consultoría. - Envío de la propuesta por medios digitales y correo certificado. - Presentación y ajustes de la propuesta. - Desarrollo e implementación de la propuesta en la empresa. 												
Estrategia de precio	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Valor de la propuesta:</i> De acuerdo a las necesidades de la empresa (alcance y tiempo), estimando los costos asociados con: Recurso humano, materiales de trabajo, lugar y costos de transporte. - De acuerdo a los servicios contratados según portafolio de servicios. - <i>Condiciones de pago:</i> <ul style="list-style-type: none"> <u><i>Capacitación y entrenamiento:</i></u> Inscripción de participantes. <u><i>Consultoría:</i></u> Anticipo del 50% del valor de la propuesta (IVA no incluido). Pago por aceptación de entregables 50% finalización de intervención. - <u><i>Tabla:</i></u> de valores <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">DESCRIPCION</th> <th style="text-align: center;">PRECIO DE SERVICIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Paquete completo de asesoría</td> <td style="text-align: center;">1.200.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesoría en formación</td> <td style="text-align: center;">500.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesoría en recursos humanos</td> <td style="text-align: center;">500.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesoría en clima laboral</td> <td style="text-align: center;">500.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asesoría en gestión de conocimiento e innovación</td> <td style="text-align: center;">500.000</td> </tr> </tbody> </table> - <u><i>Impuestos:</i></u> De acuerdo a la legislación tributaria de Colombia 38.6%. 	DESCRIPCION	PRECIO DE SERVICIO	Paquete completo de asesoría	1.200.000	Asesoría en formación	500.000	Asesoría en recursos humanos	500.000	Asesoría en clima laboral	500.000	Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	500.000
DESCRIPCION	PRECIO DE SERVICIO												
Paquete completo de asesoría	1.200.000												
Asesoría en formación	500.000												
Asesoría en recursos humanos	500.000												
Asesoría en clima laboral	500.000												
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	500.000												

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 7. Estrategia de mercados creada por Synergy (II)

Ventas proyectadas	Se estima que el objetivo de mercado en el año cero llegue al 0.2% de la población de MIPYMES en Bogotá, lo corresponde a 1480 empresas. Que de acuerdo con el estudio de mercado según los temas de consultoría tendría una preferencia en consultorías.		
	Porcentaje de preferencias	DESCRIPCIÓN	Cantidad de asesorías proyectadas
	30%	Paquete completo de asesoría	444
	30%	Asesoría en formación	444
	20%	Asesoría en recursos humanos	296
	10%	Asesoría en clima laboral	148
Estrategia de promoción	10%		
	Asesoría en gestión de conocimiento e innovación		
Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Descuentos comerciales: - Al aceptar una intervención de los 4 líneas de asesora, es decir adquirir el paquete completo de asesoría tendrá un descuento del 20% 		
Estrategia de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Campañas publicitarias masivas y personalizadas a través de: - Medios digitales - Redes sociales 		
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento post-venta para identificar oportunidades de mejora y ofrecer servicios adicionales. 		
<ul style="list-style-type: none"> Costo de las campañas publicitarias por medios digitales y redes sociales: incluye precio de lanzamiento \$ 8.590.000 			

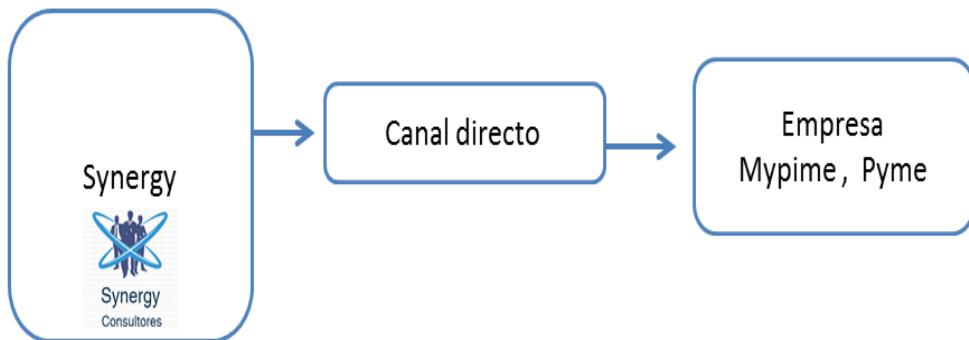
Fuente: Elaboración propia 2016.

4.8 Canales de comercialización.

El canal de comercialización que ofrecerá la empresa de Synergy Consultores será del tipo directo, como se muestra en la Figura 11. Por lo tanto, los contratos se realizarán de forma directa entre el Gerente de la empresa y los Representantes de las empresas que quieran contratar.

Esta relación se mantiene durante todo el desarrollo del contrato con un doble propósito: evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.

Figura 11. Canales de Comercialización



Fuente: Elaboración propia 2016.

5. PLAN OPERATIVO

Basados en la modalidad de Consultoría Integral Colaborativa, se propenderá por garantizar el involucramiento y compromiso tanto de los consultores, como de todo el personal de la organización, lo cual requiere un fuerte trabajo en equipo y del apoyo incondicional de la alta dirección de la organización cliente. Synergy desarrollará un plan operativo con base en las etapas del proceso de consultoría resumidas en la figura 5, donde a partir de cinco (5) fases se desarrollan las actividades de intervención. La intervención empresarial propuesta por tiene como objetivo el diagnóstico y el acompañamiento durante la misma para generar soluciones, gestionar el cambio y evaluar los procesos.

Una vez realizado el contrato de consultoría empresarial, Synergy realizará una un diagnóstico general de la empresa usando como fuente la información recibida por parte de la gerencia, del personal administrativo y/o el personal en general. De esta manera se dará inicio al proceso de intervención aplicando las 5 fases establecidas para el proceso.

5.1 Fase 1 (Inicial)

Esta es una etapa de desarrollo de propuestas y estrategias que permitan dar solución a las problemáticas detectadas y expuestas según el diagnóstico preliminar, por lo tanto, el consultor de Synergy actuará de forma articulada y de común acuerdo con los miembros de la empresa para diseñar las tareas y estrategias de mejoramiento. En esta fase también se aclararán los procesos y se determinarán los mecanismos de seguimiento a las propuestas mediante actividades de evaluación periódica.

5.2 Fase 2 (Diagnóstico)

En esta etapa se detectarán las problemáticas relevantes y de fondo que aquejan la empresa con ayuda del personal y los instrumentos de diagnósticos diseñados por Synergy para la evaluación empresarial. De igual forma, se generarán las conclusiones sobre cómo orientar el trabajo también respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados(Zapata et al 2013).

5.3 Fase 3 (Plan de Acción)

En esta etapa se determinarán los cambios a realizar con propuestas concretas y que brinden soluciones reales a las problemáticas encontradas en la empresa. Estas estrategias deben ser consideradas de forma concertada por las dos partes de manera que las estrategias a utilizar no generen rechazo ni malestar al interior de la organización. Deben considerarse también estrategias directas e indirectas; las acciones directas están relacionadas con actividades de ejecución inmediata que generan resultados a corto plazo, mientras que las acciones indirectas requieren cierta preparación y generan resultados a largo plazo (Kubr et al., 1997).

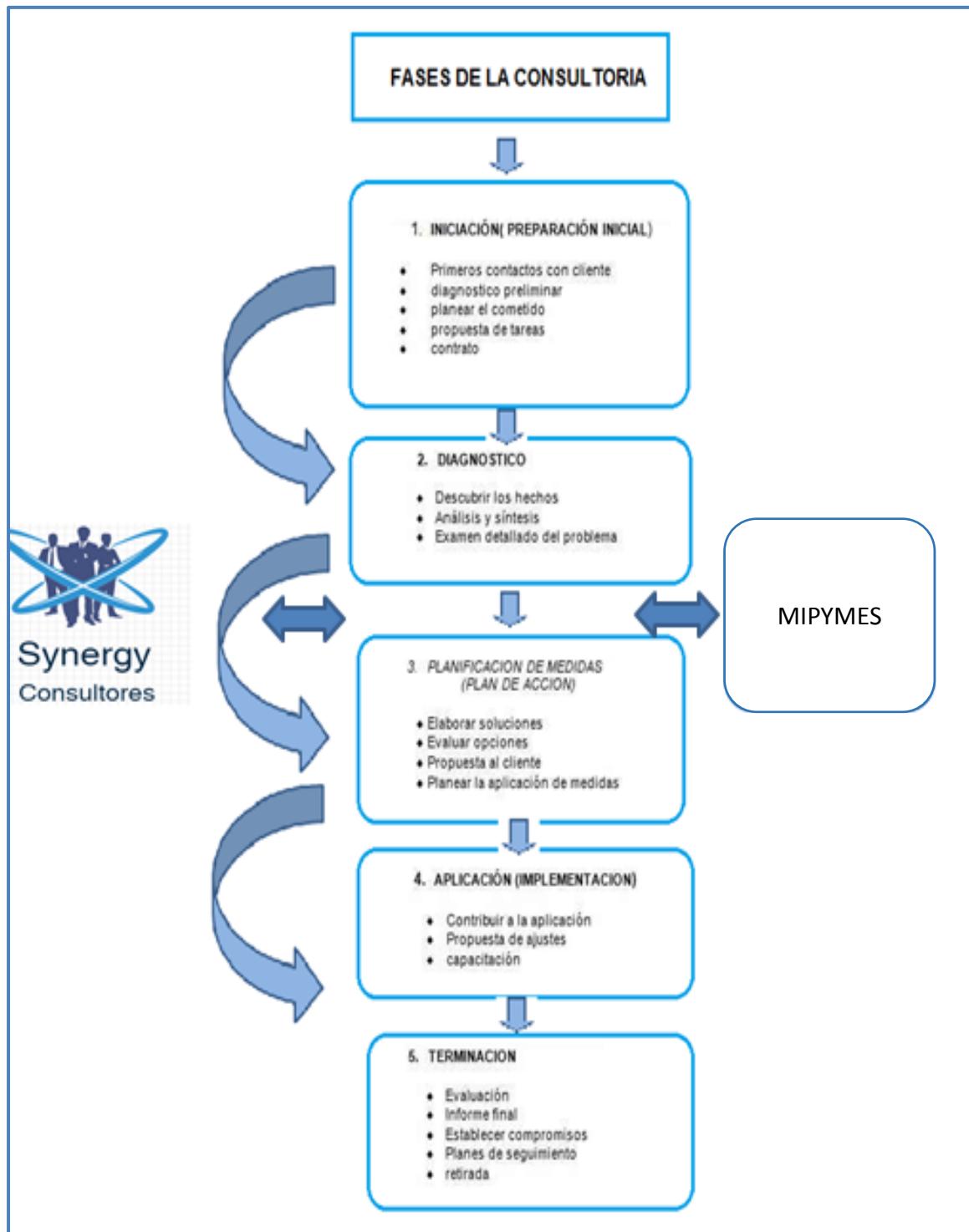
5.4 Fase 4 (Aplicación, implementación o puesta en práctica)

La puesta en práctica es la prueba definitiva respecto a la posibilidad de implementar las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con los colaboradores de la empresa. Esta etapa se realiza con el apoyo de todo el personal de la empresa y, una vez ejecutada, se establece un período de tiempo para evaluar sus resultados y hacerle seguimiento al proceso para evitar errores. Aquí se determina el cronograma de actividades y se estiman los tiempos de duración de las mismas. (Kubr et al., 1997)

5.5 Fase 5 (Terminación, evaluación y ajustes)

Una vez ejecutado el plan de acción, se determinan tanto la evaluación final de la estrategia como los ajustes necesarios y además se dan las recomendaciones adicionales y los puntos críticos para desarrollar el ciclo de mejora continua. Este proceso de mejora será delegado a los directivos quienes deben evaluar constantemente a su empresa. Una vez concluido el trabajo de la consultoría, se deben elaborar los informes finales así como establecer los compromisos de ambas partes (Synergy y Empresa cliente). En caso de que se quiera continuar la relación de colaboración con Synergy, se puede establecer un acuerdo para las actividades futuras.

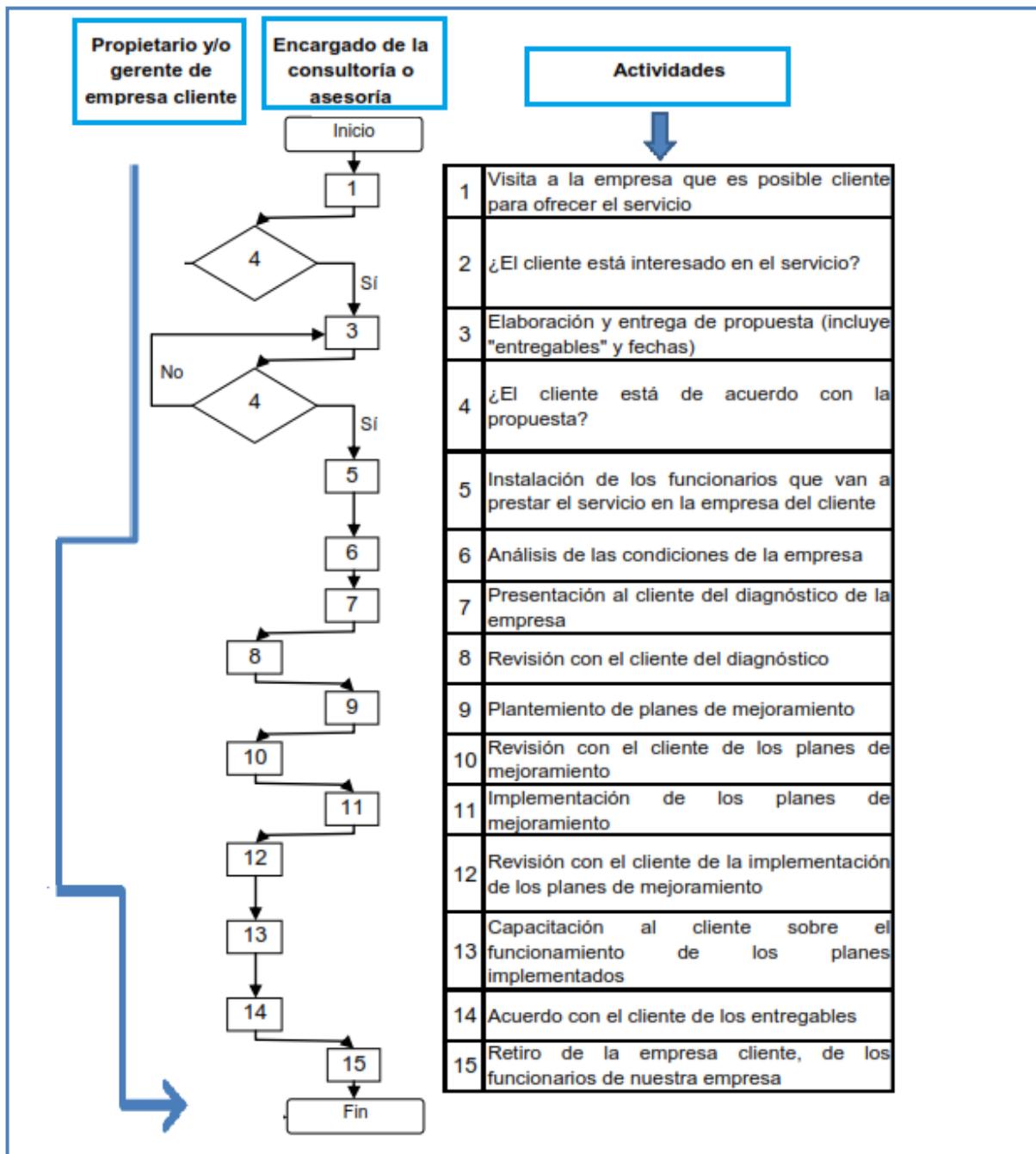
Figura 12. Fases de la Consultoría y servicio de Synergy consultores



Fuente: Elaboración propia basado en Kubr et al.1997.

Para el ejercicio de la consultoría se establece un protocolo de acción el cual se presenta a continuación:

Figura 13. Proceso de consultoría



Fuente: Elaboración propia 2016.

Una vez pactada la consultoría, se designará a una persona encargada de liderar el proceso de intervención, cuya duración no debe exceder las 25 horas de trabajo. Estas horas pueden emplearse en un máximo de 5 sesiones de trabajo conjunto con el personal de la empresa.

De esta actividad deben salir tanto el diagnóstico de la situación, como el plan de mejoramiento y el plan de acción con actividades concretas a corto y mediano plazo. También se debe establecer el número de consultores de Synergy que se involucrarán en el desarrollo de las actividades, de manera que se puedan identificar y especificar los diferentes entregables y los atributos de los mismos.

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En la Minuta de Constitución se establecerá que Synergy Consultores estará conformada por dos socios, quienes harán un aporte económico inicial correspondiente COP \$36.423.500 cada uno para un total de COP \$72.847.000. Se establecerá como una sociedad limitada y una vez realizados los trámites de registro mercantil y la solicitud de inscripción ante la DIAN y Expedición del RUT, se dará inicio a la selección de personal de acuerdo con el perfil ocupacional definido por los socios.

6.1 Perfil del personal de la empresa

Perfil del Gerente:

- Experiencia previa: Mínimo seis (6) años de experiencia en áreas de Consultoría y/o Asesoría. Habilidad para el manejo de personal, preferiblemente equipos de más de seis (6) personas.
- La persona debe tener competencias de liderazgo, manejo de clientes y habilidades comerciales.
- Preferiblemente con conocimiento en inglés, junto con las herramientas informáticas comerciales.

Perfil del Coordinador de consultores:

- Profesional en áreas administrativas, con formación de posgrado en áreas relacionadas con el crecimiento empresarial.
- Experiencia previa: En áreas administrativas y de manejo de personal de mínimo 4 años.
- La persona debe tener competencias de liderazgo, manejo de clientes y habilidades comerciales.

Perfil de los Consultores:

- Profesionales en las diferentes áreas de trabajo de Synergy (Administración General, Finanzas y Contabilidad Financiera, Economía, Procesos, Auditoría, Gestión del Talento Humano).

- Experiencia previa: Dos (2) años de experiencia en el cargo. Preferiblemente con estudios de postgrado en áreas de la competencia requerida.
- Conocimientos en actividades de Consultoría y asesoría a MIPYMES.

Perfil de la Secretaria:

- Bachiller con formación técnica en gestión administrativa o áreas afines.
- Conocimientos básicos de contabilidad, administración y manejo de herramientas ofimáticas.
- Competencias para servicio al cliente, manejo de inventarios, proveedores, recepción de llamadas y mensajes. Capacidad de trabajar bajo presión.
- Experiencia mínima de 18 meses.

Perfil del Auxiliar de servicios generales:

- Bachiller con experiencia comprobada en el área de servicios generales superior o igual a 18 meses.
- Conocimientos básicos de para el manejo de herramientas ofimáticas.
- Competencias en las áreas de limpieza y aseo general de oficinas y servicio de cafetería.

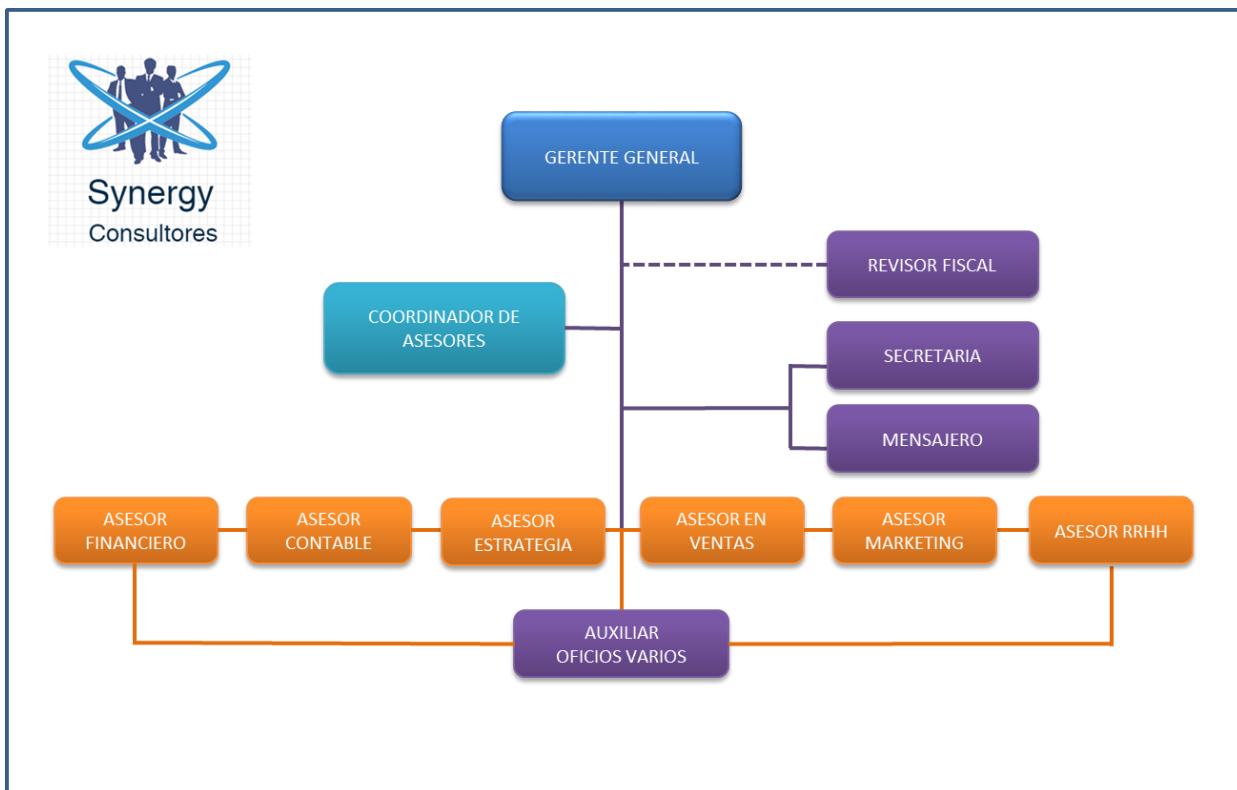
Perfil de mensajero:

- Bachiller con experiencia comprobada en el área de mensajería, radicación de documentos y consignaciones bancarias superior o igual a 12 meses.
- Conocimientos básicos de contabilidad, administración y manejo de herramientas ofimáticas.
- Competencias para servicio al cliente y el establecimiento de relaciones con diferentes dependencias y empleados.
- Moto propia modelo mínimo del año 2009, sin comparendos a su cargo.

6.2 Estructura Organizacional Synergy Consultores

Synergy estará constituida por un grupo interdisciplinario de profesionales especialista en áreas de finanzas, negocios y administración empresarial, que faciliten la posibilidad de crecimiento empresarial a sus clientes mediante los servicios de consultoría. Se plantea una estructura organizacional que contará inicialmente con un profesional por área y se irán vinculando más personas a medida que crezca la empresa. El organigrama es el siguiente:

Figura 14. Organigrama Synergy Consultores



Fuente: Elaboración propia 2016.

6.3 Asignación Salarial:

Tabla 8. Asignación Salarial

CANTIDAD	DESCRIPCION	SALARIO BASE COP (\$)	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	RESERVA PRESTACIONAL 51,38%	VALOR/ MENSUAL
1	Gerente	2.003.820		1.896.180	3.900.000
1	Coordinador de Asesores	1.335.880		1.264.120	2.600.000
1	Asesor Financiero	1.233.120		1.166.880	2.400.000
1	Asesor Contable	1.233.120		1.166.880	2.400.000
1	Asesor En Ventas	1.233.120		1.166.880	2.400.000
1	Asesor de Mercado	1.233.120		1.166.880	2.400.000
	Asesor Gerencial				
1	Empresarial	1.233.120		1.166.880	2.400.000
1	Asesor Laboral	1.233.120		1.166.880	2.400.000
1	Secretaria	667.940	77.700	632.060	1.300.000
1	Auxiliar de Oficios Varios	385.350	77.700	364.650	750.000
1	Mensajero	385.350	77.700	364.650	750.000
TOTAL		12.177.060		11.522.940	23.700.000

Cesantías	8.34%
Interés de cesantías	1%
Prima	8.34
*Vacaciones	4.55%
Salud	8%
Pensión	11.625%
ARL	0.52%
caja de compensación	4%
ICBF	3%
SENA	2%
Reserva prestacional	51.38%
Auxilio de transporte: \$77.700	El auxilio de transporte se paga a los empleados que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales, esto es, \$1.378.910
*4,17 +9% de aporte sobre la caja de compensación sobre vacaciones	

Fuente: Elaboración propia 2016.

7. ESTUDIO FINANCIERO

A continuación se presenta el estudio financiero para la puesta en marcha de Synergy consultores. Contempla el monto de inversión inicial, la estructura de financiamiento, las proyecciones financieras, el Estado de Resultados proyectado, el Flujo de Caja y el Balance General.

Las cotizaciones de equipos y servicios se realizaron por vía telefónica y por correo electrónico. El registro de datos y formulas usado durante el desarrollo de este apartado se especifica en el Anexo 3.

7.1 Inversiones:

Las inversiones son la cantidad de dinero necesaria para poner en marcha la operación de la empresa. Puede constituirse tanto de capital propio como de créditos financieros y aportes accionarios de terceros. A continuación se especifican las inversiones para Synergy Consultores.

7.1.1 Inversiones Fijas:

Aquí se registran tanto las inversiones tangibles como intangibles, cuya estimación se basa en cotizaciones de los servicios y bienes que serán utilizados durante la conformación y puesta en marcha de la empresa.

7.1.2 Construcción y adecuación:

Se invertirá en la adecuación de la planta física de las instalaciones de Synergy, principalmente en todo lo relacionado con las actividades de pintura de paredes, adecuación de pisos e instalación de equipos de cómputo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Construcción y adecuación

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL
12	Puntos de instalación de redes de computo e impresora ,instalación de puntos telefónicos y conmutador	320.000	3.840.000
1	adecuación de paredes y pisos	3.850.000	3.850.000
Sub Total			7.690.000
IVA 16%			1.230.400
TOTAL			8.920.400

Fuente: elaboración propia 2016

7.1.3 Maquinaria y equipo:

En este apartado se relacionan los elementos de los activos fijos de Synergy. Se incluyen aquellos que conforman el área productiva y de servicios para la empresa. La maquinaria y equipos necesarios se describen en la siguiente tabla:

Tabla 10. Maquinaria y equipo:

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL
4	Computadores de escritorio	1.240.000	4.960.000
8	Computadores portátiles	1.458.000	11.664.000
1	Impresora multifuncional WorkForce Pro WF-6590	470.000	470.000
3	Video Proyector Portátil Mp-cl1 Con Tecnología Láser	1.235.000	3.705.000
1	Planta telefónico con extensiones a puntos de trabajo. 3 líneas y 8 extensiones incluye conmutador	880.000	880.000
11	kit material de oficina (grapadora , perforadora, bolígrafos, lápices , borrador, etc.	120.000	1.320.000
1	Cafetera capuchinera 30 tazas	320.000	320.000
Sub Total			23.319.000
IVA 16%			3.731.040
TOTAL			27.050.040

Fuente: elaboración propia 2016

7.1.4 Muebles y enseres:

Se presentan en la tabla la relación de muebles necesarios para el desarrollo del servicio incluye los mueble de gerencia, asesores, recepción y secretaria.

Tabla 11. Muebles y enseres

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Muebles de gerencia	1.460.000	1.460.000
1	Equipo de sala de juntas (mesa, 6 sillas	1.600.000	1.600.000
1	Escritorio de recepción	890.000	890.000
10	Escritorios personales	820.000	8.200.000
7	Archivadores medianos	230.000	1.610.000
2	archivadores grandes	280.000	560.000
16	Sillas sencillas interlocutor	80.000	1.280.000
3	Sofás (Espera)	240.000	720.000
15	Sillas de brazo fijo	450.000	6.750.000
2	Televisores LED x40 pulgadas	2.345.000	4.690.000
12	Papeleras metálicas	22.000	264.000
12	Sillas oficina reclinable	220.000	2.640.000
Sub Total		30.664.000	
IVA 16%		4.906.240	
TOTAL		35.570.240	

Fuente: elaboración propia 2016 según cotización

7.1.5 Herramientas:

Son los elementos necesarios para el desarrollo y ejecución del proyecto. En la siguiente tabla se presenta una relación de los mismos:

Tabla 12. Herramientas

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL
10	Memorias USB	37.000	370.000
1	*Licencia de programas de cómputo requeridos	25.000.000	25.000.000
Sub Total		25.037.000	
IVA 16%		4005920	
TOTAL		29.042.920	

Fuente: Elaboración propia 2016

*Software: Open ERP (Enterprise Resource Planning son sus siglas en inglés), es un sistema de planificación de recursos empresariales. Permite el manejo de las diferentes áreas de la organización (producción, logística, distribución, inventario, envío, facturas y contabilidad, entre otras). Muchos ERP también incluyen una solución CRM, la cual será implementada posteriormente de acuerdo con el flujo de clientes que tenga Synergy.

7.1.6 Total de inversión fija:

A continuación se resume el Total de Inversión Fija para Synergy, teniendo en cuenta las estimaciones de los materiales, equipos, muebles, enseres y herramientas relacionados en las tablas anteriores:

Tabla 13. Total inversión fija

DESCRIPCIÓN	TOTAL
MATERIALES Y EQUIPOS	27.050.040
MUEBLES Y ENSERES	35.570.240
HERRAMIENTAS	29.042.920
TOTAL	91.663.200

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2 Depreciación de activos fijos

A continuación se presentan los cálculos de la depreciación estimada para los activos fijos con

los que planea iniciar su operación la empresa:

Tabla 14. Depreciación de activos fijos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
4	Computadores de escritorio	5	4.960.000	992.000
8	Computadores portátiles	5	11.664.000	2.332.800
1	impresora multifuncional WorkForce Pro WF-6590	10	470.000	47.000
3	Video Proyector Portátil Mp-cl1 Con Tecnología Láser	10	3.705.000	370.500
1	Planta telefónico con extensiones a puntos de trabajo. 3 líneas y 8 extensiones incluye conmutador	10	880.000	88.000
11	kit material de oficina (grapadora , perforadora, bolígrafos, lápices , borrador, etc.	10	1.320.000	132.000
1	cafetera capuchinera 30 tasas	10	320.000	32.000
1	Muebles de gerencia	10	1.460.000	146.000
1	Equipo de sala de juntas (mesa, 6 sillas	10	1.600.000	160.000
1	Escritorio de recepción	10	890.000	89.000
10	Escritorios personales	10	8.200.000	820.000
7	Archivadores medianos	10	1.610.000	161.000
2	archivadores grandes	10	560.000	56.000
16	Sillas sencillas interlocutor	10	1.280.000	128.000
3	Sofás (Espera)	10	720.000	72.000
15	Sillas de brazo fijo	10	6.750.000	675.000
2	Televisores LED x40 pulgadas	10	4.690.000	469.000
12	Papeleras metálicas	10	264.000	26.400
12	Sillas oficina reclinable	10	2.640.000	264.000
TOTAL			53.983.000	7.060.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.1 Amortización de intangibles:

A continuación se relacionan los valores de amortización para los elementos intangibles. En este caso particular, para la licencia del software requerido para la operación de Synergy.

Tabla 15. Amortización de intangibles

CANTIDAD	DESCRIPCION	VIDA ÚTIL	VALOR TOTAL	AMORTIZACION ANUAL
1	Licencia de programas de cómputo requeridos	10	25.000.000	2.500.000
TOTAL			25.000.000	2.500.000

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.2 Inversiones diferidas:

En este apartado se relacionan los gastos de adecuación, mejoras locativas y gastos de publicidad para Synergy:

Tabla 16: Inversiones diferidas

DESCRIPCION	TOTAL	AMORTIZACIÓN ANUAL DIFERIDOS
Gastos de adecuación	8.920.400	
Gastos de lanzamiento	8.590.000	
*Gastos de constitución	800.000	
TOTAL	18.310.400	3.662.080

Fuente: Elaboración propia 2016

*Según costos aproximados para registro ante Cámara de comercio de Bogotá

7.2.3 Inversión de capital:

Son todos los recursos permanentes de Synergy y que se espera tendrán una vida útil larga antes de que deban ser reemplazados. Se estima que el tiempo necesario para iniciar la recuperación de la inversión se dará a partir del primer mes de funcionamiento de la empresa.

7.2.4 Insumos:

Son todos los materiales y elementos necesarios para la prestación de los servicios de consultoría. Estos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 17. Insumos

CANTIDAD	DESCRIPCION	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
10	Resmas de papel carta	80.000	960.000
5	Resmas de papel oficio	40.000	480.000
250	CD en blanco	60.000	720.000
20	Marcador de acrílico	45.000	540.000
	Tinta de impresión	90.000	1.080.000
	Elementos de papelería	80.000	960.000
TOTAL		395.000	4.740.000

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.5 Mano de obra:

La mano de obra está conformada por el talento humano que se vinculará a Synergy tanto para las actividades de consultoría, como para los procesos de apoyo a la gestión administrativa y comercial de la empresa. En la siguiente tabla se relacionan los costos de nómina del personal incluyendo los beneficios, derechos y ajustes reglamentarios de acuerdo con el Marco Legal Colombiano:

Tabla 18. Mano de obra

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
1	GERENTE	3.900.000	46.800.000
1	COORDINADOR DE ASESORES	2.600.000	31.200.000
1	ASESOR FINANCIERO	2.400.000	28.800.000
1	ASESOR CONTABLE	2.400.000	28.800.000
1	ASESOR EN VENTAS	2.400.000	28.800.000
1	ASESOR DE MERCADO	2.400.000	28.800.000
1	ASESOR GERENCIAL	2.400.000	28.800.000
1	ASESOR LABORAL	2.400.000	28.800.000
1	SECRETARIA	1.300.000	15.600.000
1	AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS	750.000	9.000.000
1	MENSAJERO	750.000	9.000.000
TOTAL		23.700.000	284.400.000

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.6 Costos indirectos del servicio:

A continuación se relacionan los costos de servicios públicos, arrendamiento y otros.

Tabla 19.Costos indirectos del servicio

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
1	Arriendo de oficinas	1.300.000	15.600.000
1	Servicios de agua	185.000	2.220.000
1	Servicios de telefonía	80.000	960.000
1	Servicios de luz	125.000	1.500.000
1	Depreciación	588.392	7.060.700
1	Imprevistos	120.000	1.440.000
TOTAL		2.398.392	28.780.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.7 Total de costos de servicio:

Los costos de servicio se calculan a través de los costos de mano de obra e insumos y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 20.Total de costos de servicio

DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
Insumos	395.000	4.740.000
Mano de obra directa	23.700.000	284.400.000
Costos indirecto del servicio	2.398.392	28.780.700
TOTAL	26.493.392	317.920.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.8 Gastos de administración y ventas:

En este apartado se incluyen los gastos de vigilancia y facturación de teléfono móvil y también la amortización.

Tabla 21. Gastos de administración y ventas

DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR ANUAL
*Telefonía móvil	350.000	4.200.000
Vigilancia	120.000	1.440.000
Amortización	208.333	2.500.000
TOTAL	1.028.333	8.140.000

Fuente: Elaboración propia 2016

*Telefonía claro cotización de 7 (Planes de servicio)

7.2.9 Gastos financieros:

Acá se establecen los compromisos financieros que tendrá Synergy con entidades financieras, en este caso, el Banco Bancolombia, al cual se le solicitará un préstamo de \$50.000.000 millones de pesos.

Tabla 22. Financiamiento

DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
Intereses préstamo (Bancolombia)	2.057.389	24.688.668

Fuente: Elaboración propia 2016

Tabla 23. Tabla de amortización de crédito (I)

VALOR DEL PRÉSTAMO U OBLIGACIÓN FINANCIERA				\$ 50.000.000
Cantidad de cuotas totales en las que se cubrirá la obligación				36
Tasa mensual de interés que generará la obligación				2,30%
Valor de la cuota mensual				\$ 2.057.389
Número de la cuota	Valor total de la cuota	Valor que abona a intereses	Valor que abona al capital	Saldo de Capital después del abono
				\$ 50.000.000
1	\$ 2.057.389	\$ 1.150.000,00	\$ 907.389	\$ 49.092.611
2	\$ 2.057.389	\$ 1.129.130,05	\$ 928.259	\$ 48.164.351
3	\$ 2.057.389	\$ 1.107.780,08	\$ 949.609	\$ 47.214.742
4	\$ 2.057.389	\$ 1.085.939,07	\$ 971.450	\$ 46.243.292
5	\$ 2.057.389	\$ 1.063.595,71	\$ 993.794	\$ 45.249.498
6	\$ 2.057.389	\$ 1.040.738,46	\$ 1.016.651	\$ 44.232.847
7	\$ 2.057.389	\$ 1.017.355,49	\$ 1.040.034	\$ 43.192.814
8	\$ 2.057.389	\$ 993.434,71	\$ 1.063.955	\$ 42.128.859
9	\$ 2.057.389	\$ 968.963,75	\$ 1.088.426	\$ 41.040.433
10	\$ 2.057.389	\$ 943.929,97	\$ 1.113.459	\$ 39.926.974
11	\$ 2.057.389	\$ 918.320,40	\$ 1.139.069	\$ 38.787.905
12	\$ 2.057.389	\$ 892.121,81	\$ 1.165.268	\$ 37.622.637
13	\$ 2.057.389	\$ 865.320,66	\$ 1.192.069	\$ 36.430.569
14	\$ 2.057.389	\$ 837.903,08	\$ 1.219.486	\$ 35.211.083
15	\$ 2.057.389	\$ 809.854,90	\$ 1.247.534	\$ 33.963.548
16	\$ 2.057.389	\$ 781.161,61	\$ 1.276.228	\$ 32.687.320
17	\$ 2.057.389	\$ 751.808,37	\$ 1.305.581	\$ 31.381.739
18	\$ 2.057.389	\$ 721.780,01	\$ 1.335.609	\$ 30.046.130
19	\$ 2.057.389	\$ 691.060,99	\$ 1.366.328	\$ 28.679.802
20	\$ 2.057.389	\$ 659.635,44	\$ 1.397.754	\$ 27.282.048

Tabla 23. Tabla de amortización de crédito (II)

Número de la cuota	Valor total de la cuota	Valor que abona a intereses	Valor que abona al capital	Saldo de Capital después del abono
21	\$ 2.057.389	\$ 627.487,10	\$ 1.429.902	\$ 25.852.146
22	\$ 2.057.389	\$ 594.599,35	\$ 1.462.790	\$ 24.389.356
23	\$ 2.057.389	\$ 560.955,18	\$ 1.496.434	\$ 22.892.921
24	\$ 2.057.389	\$ 526.537,19	\$ 1.530.852	\$ 21.362.069
25	\$ 2.057.389	\$ 491.327,59	\$ 1.566.062	\$ 19.796.008
26	\$ 2.057.389	\$ 455.308,17	\$ 1.602.081	\$ 18.193.926
27	\$ 2.057.389	\$ 418.460,31	\$ 1.638.929	\$ 16.554.997
28	\$ 2.057.389	\$ 380.764,94	\$ 1.676.624	\$ 14.878.373
29	\$ 2.057.389	\$ 342.202,58	\$ 1.715.187	\$ 13.163.186
30	\$ 2.057.389	\$ 302.753,28	\$ 1.754.636	\$ 11.408.550
31	\$ 2.057.389	\$ 262.396,65	\$ 1.794.993	\$ 9.613.558
32	\$ 2.057.389	\$ 221.111,82	\$ 1.836.278	\$ 7.777.280
33	\$ 2.057.389	\$ 178.877,44	\$ 1.878.512	\$ 5.898.768
34	\$ 2.057.389	\$ 135.671,67	\$ 1.921.718	\$ 3.977.050
35	\$ 2.057.389	\$ 91.472,16	\$ 1.965.917	\$ 2.011.133
36	\$ 2.057.389	\$ 46.256,07	\$ 2.011.133	\$ 0

Fuente: Elaboración propia 2016 de acuerdo con los datos suministros por Bancolombia*

7.2.10 Total Capital de trabajo:

Aquí se establece en monto de dinero en efectivo para cubrir el primer mes de trabajo aclarando que la modalidad de pago por servicios es de contado 50% al inicio el de la consultoría y 50% restante al terminar el servicio.

Tabla 24. Total capital de trabajo

DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
Costo total de servicio	26.493.392	317.920.700
Gastos de administración y servicio	1.028.333	8.140.000
TOTAL	27.521.725	326.060.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.11 Inversión Total

Tabla 25.Total de la inversión del proyecto.

DESCRIPCION	VALOR
Inversión fija	91.663.200
Inversión diferida	3.662.080
Inversión capital de trabajo	27.521.725
TOTAL	122.847.005

Fuente: Elaboración propia 2016

7.2.12 Fuentes de financiamiento:

El 60% de la inversión inicial será asumida por los inversionistas socios y el 40 % con un apalancamiento financiero del crédito de Bancolombia (mencionado anteriormente).

Tabla 26. Fuentes de financiamiento

DESCRIPCION	VALOR
Socio 1	36.423.500
Socio 2	36.423.500
Préstamo bancario (Bancolombia)	50.000.000
TOTAL	122.847.000

Fuente: Elaboración propia 2016

7.3 COSTOS

A continuación se definen los costos del proyecto, especificados en términos de los costos fijos, los costos variables y los costos de operación.

7.3.1 Costos fijos:

Son los costos que permanecerán constantes durante un período de tiempo. A Continuación se relacionan los costos fijos de la empresa de consultoría Synergy:

Tabla 27. Costos fijos

DESCRIPCION	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
Mano de obra	23.700.000	284.400.000
Costos indirectos de ventas	2.398.392	28.780.700
Gastos de administración y servicio	1.028.333	8.140.000
TOTAL	27.126.725	321.320.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.3.2 Costos variables:

Son aquellos varían en función de las actividades de Consultoría de Synergy. Involucran tanto bienes como servicios y se describen a continuación:

Tabla 28. Costos Variables

DESCRIPCIÓN	VALOR/ MENSUAL	VALOR/ ANUAL
Insumos	395.000	4.740.000
TOTAL	395.000	4.740.000

Fuente: Elaboración propia 2016

Tabla 29. Costos indirectos

DESCRIPCION	TOTAL
Mano de obra	284.400.000
Costos indirectos de servicio	28.780.700
Gastos de administración y servicio	8.140.000
Insumos	4.740.000
TOTAL	326.060.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.3.3 Costo unitario del servicio

Los costos están relacionados con el número de asesorías proyectadas por año. Los datos que se suministran a continuación corresponden al costo total anual de cada asesoría y al costo unitario de cada una de las mismas de acuerdo con el total de ventas proyectadas.

Tabla 30. Costos del servicio

DESCRIPCIÓN	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS DE SERVICIO	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO	INSUMOS	COSTO UNITARIO	NUMERO DE ASESORIAS PROYECTADO	VALOR UNITARIO DE ASESORIA
Paquete completo de asesoría	85.320.000	8.634.210	2.442.000	1.422.000	97.818.210	444	220.311,28
Asesoría en formación	85.320.000	8.634.210	2.442.000	1.422.000	97.818.210	444	220.311,28
Asesoría en recursos humanos	56.880.000	5.756.140	1.628.000	948.000	65.212.140	296	220.311,28
Asesoría en clima laboral	28.440.000	2.878.070	814.000	474.000	32.606.070	148	220.311,28
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	28.440.000	2.878.070	814.000	474.000	32.606.070	148	220.311,28
TOTAL	284.400.000	28.780.700	8.140.000	4.740.000	326.060.700		1.480

Fuente: Elaboración propia 2016

Cada asesoría tendrá un costo estimado de \$ 220.311. Por lo tanto el monto destinado para costos anual de para cada asesoría se establece de la siguiente manera:

Paquete completo de asesoría	97.818.210
Asesoría en formación	97.818.210
Asesoría en recursos humanos	65.212.140
Asesoría en clima laboral	32.606.070
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	32.606.070
TOTAL	326.060.700

Fuente: Elaboración propia 2016

7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS

En la siguiente tabla se presenta la estructura de costos y gastos proyectada a 5 años de labor y servicio de Synergy. La inflación en Colombia durante los últimos años 20 ha sido en promedio del 9%. Sin embargo, en los últimos 5 años ha estado por el orden del 5%. Por esta razón, se generan 3 escenarios descritos de la siguiente manera:

- Escenario pesimista: Inflación superior al 9%
- Escenario optimista: Inflación inferior o igual al 5%
- Escenario realista: Inflación igual al 7%

Con base en estos escenarios y de acuerdo con las proyecciones del Banco de la República, para el año 2017 se estima una inflación del 7% y por consiguiente un incremento en el valor del salario mínimo en igual proporción. Por esta razón, se asumirá un escenario realista para la proyección del presupuesto de los ingresos y egresos.

Tabla 31. Egresos proyectados

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra	284.400.000	304.308.000	325.609.560	348.402.229	372.790.385
Costos indirectos de servicio	28.780.700	30.795.349	32.951.023	35.257.595	37.725.627
Gastos de administración y servicio	8.140.000	8.709.800	9.319.486	9.971.850	10.669.880
Insumos	4.740.000	5.071.800	5.426.826	5.806.704	6.213.173
TOTAL	326.060.700	348.884.949	373.306.895	399.438.378	427.399.065

Fuente: Elaboración propia 2016

7.4 1.Precio:

El precio es el valor en moneda colombiana que se le asignará a los productos y servicios ofertados por Synergy.

7.4.2 Precio de servicio:

Se determina de acuerdo con el valor de la competencia, con los datos suministrados según el estudio de mercado y el número de ventas proyectadas.

Se establece un total 1480 asesorías de las cuales el 30% corresponde a paquetes completos de asesoría, 30% a asesoría en formación, 20% a asesoría en recursos humanos, 10 % asesorías relacionadas con el clima laboral, y finalmente 10% asesorías de gerencia e innovación.

Con base en la anterior información, el valor asignado para las consultoría se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 32.Valor de consultorías

DESCRIPCION	PRECIO DE SERVICIO
Paquete completo de asesoría	1.200.000
Asesoría en formación	500.000
Asesoría en recursos humanos	500.000
Asesoría en clima laboral	500.000
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	500.000

Fuente: Elaboración propia 2016

7.4.3 Numero de asesorías establecido por año:

De acuerdo con los datos establecidos previamente, en el número de servicios proyectados por año se establece un incremento del 1% y de un 7% en el precio de cada una de acuerdo con incremento del salario mínimo vigente para el año 2016. El periodo de proyección se establece para 5 años. A continuación se presenta la información:

Tabla 33. Número de asesorías proyectadas en 5 años

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete completo de asesoría	444	448	453	457	462
Asesoría en formación	444	448	453	457	462
Asesoría en recursos humanos	296	299	302	305	308
Asesoría en clima laboral	148	149	151	152	154
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	148	149	151	152	154

Fuente: Elaboración propia 2016

7.4.5 Ingresos proyectados

Tabla 34. Ingresos proyectados

SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete completo de asesoría	532.800.000	570.096.000	610.002.720	652.702.910	698.392.114
Asesoría en formación	222.000.000	237.540.000	254.167.800	271.959.546	290.996.714
Asesoría en recursos humanos	148.000.000	158.360.000	169.445.200	181.306.364	193.997.809
Asesoría en clima laboral	74.000.000	79.180.000	84.722.600	90.653.182	96.998.905
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	74.000.000	79.180.000	84.722.600	90.653.182	96.998.905
TOTAL	1.050.800.000	1.124.356.000	1.203.060.920	1.287.275.184	1.377.384.447

Fuente: Elaboración propia 2016

7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación se presenta la información relacionada con el punto de equilibrio para la empresa Synergy:

Tabla 35. Margen de contribución unitario

SERVICIO	PRECIO UNITARIO SERVICIO	COSTO UNITARIO DE SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN
Paquete completo de asesoría	1.200.000	220.311	979.689	81,64
Asesoría en formación	500.000	220.311	279.689	55,94
Asesoría en recursos humanos	500.000	220.311	279.689	55,94
Asesoría en clima laboral	500.000	220.311	279.689	55,94
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	500.000	220.311	279.689	55,94

Fuente: Elaboración propia 2016

Tabla 36. Costo total fijo por servicio

DESCRIPCION	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS DE SERVICIO	GASTOS DE ADMINISTRACIÓ N Y SERVICIO	COSTO UNITARIO SERVICIO ANUAL	COSTO SERVICIO MENSUAL
Paquete completo de asesoría	85.320.000	8.634.210	2.442.000	96.396.210	8.033.018
Asesoría en formación	85.320.000	8.634.210	2.442.000	96.396.210	8.033.018
Asesoría en recursos humanos	56.880.000	5.756.140	1.628.000	64.264.140	5.355.345
Asesoría en clima laboral	28.440.000	2.878.070	814.000	32.132.070	2.677.673
Asesoría en gestión de conocimiento e innovación	28.440.000	2.878.070	814.000	32.132.070	2.677.673
TOTAL	284.400.000	28.780.700	8.140.000	321.320.700	26.776.725

Fuente: Elaboración propia 2016

7.6 Punto de equilibrio:

$$\text{Costo fijo total mes I} \times (\text{porcentaje de contribución}) / \text{precio de venta unidad}$$

Porcentaje de contribución

A continuación se presenta el punto de equilibrio por servicio mensual:

7.6.1 Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría servicio Paquete Completo

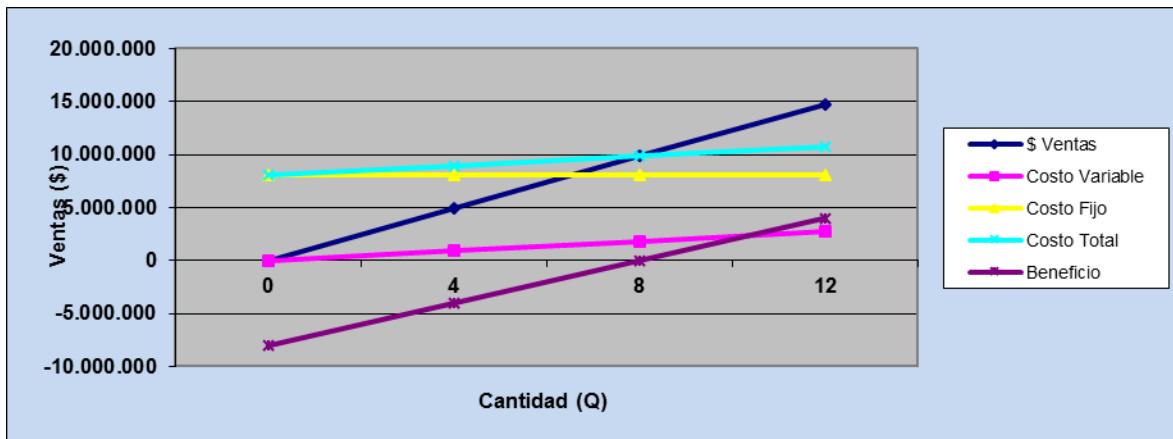
Tabla 37. Datos Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría Completo

Datos iniciales

Precio Venta	1.200.000	Q de Equilibrio
Coste Unitario	220.311	
Gastos Fijos Mes	8.033.018	
Pto. Equilibrio	8	
\$ Ventas		\$ de Equilibrio
Equilibrio	9.839.471	

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 15. Punto de equilibrio Servicio de Asesoría Completo



Fuente: Elaboración propia 2016

Datos para la elaboración del gráfico

Q Ventas	0	4	8	12
\$ Ventas	0	4.919.736	9.839.471	14.759.207
Costo Variable	0	903.227	1.806.453	2.709.680
Costo Fijo	8.033.018	8.033.018	8.033.018	8.033.018
Costo Total	8.033.018	8.936.245	9.839.471	10.742.698
Beneficio	-8.033.018	-4.016.509	0	4.016.509

** Para alcanzar el punto de equilibrio se debe prestar 8 servicios al mes

Fuente: Elaboración propia 2016

7.6.2 Punto de Equilibrio Asesoría en formación y capacitación

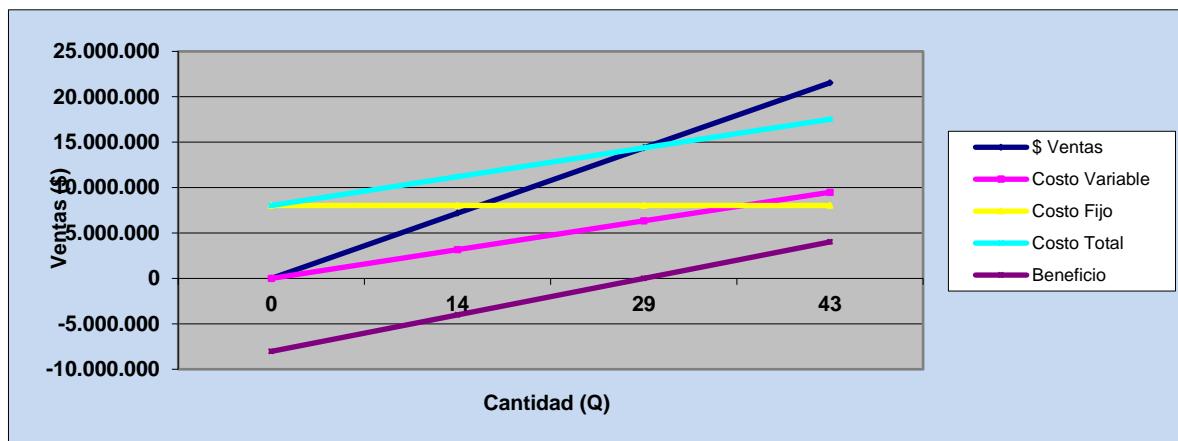
Tabla 38. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría formación y capacitación

Datos iniciales

Precio Venta	500.000	
Coste Unitario	220.311	
Gastos Fijos Mes	8.033.018	
Pto. Equilibrio	29	Q de Equilibrio
\$ Ventas		
Equilibrio	14.360.626	\$ de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 16. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría formación y capacitación



Fuente: Elaboración propia 2016

Datos para del gráfico

Q Ventas	0	14	29	43
\$ Ventas	0	7.180.313	14.360.626	21.540.938
Costo Variable	0	3.163.804	6.327.608	9.491.411
Costo Fijo	8.033.018	8.033.018	8.033.018	8.033.018
Costo Total	8.033.018	11.196.822	14.360.626	17.524.429
Beneficio	-8.033.018	-4.016.509	0	4.016.509

**Para alcanzar el punto de equilibrio se debe 29 servicios de asesoría por mes

Fuente: Elaboración propia 2016

7.6.3 Punto de Equilibrio Asesoría en Recursos Humanos

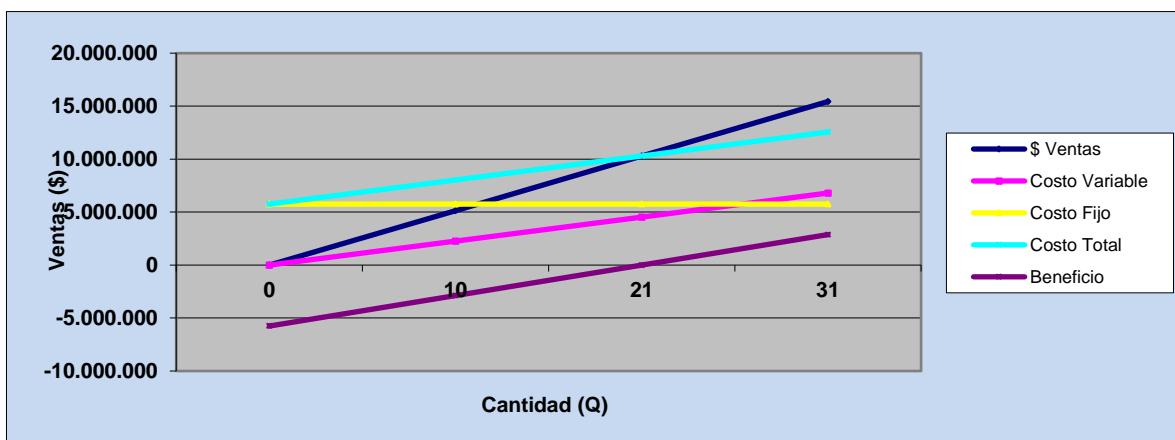
Tabla 39. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría en Recursos Humanos

Datos iniciales

Precio Venta	500.000	Q de Equilibrio
Coste Unitario	220.311	
Gastos Fijos Mes	5.756.140	
Pto. Equilibrio	21	
\$ Ventas Equilibrio	10.290.251	\$ de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 17. Punto de equilibrio Servicio de Asesoría en Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia 2016

Datos para del gráfico

Q Ventas	0	10	21	31
\$ Ventas	0	5.145.125	10.290.251	15.435.376
Costo Variable	0	2.267.055	4.534.111	6.801.166
Costo Fijo	5.756.140	5.756.140	5.756.140	5.756.140
Costo Total	5.756.140	8.023.195	10.290.251	12.557.306
Beneficio	-5.756.140	-2.878.070	0	2.878.070

** Para alcanzar el punto de equilibrio se debe prestar 21 servicios de asesoría/ mes

Fuente: Elaboración propia 2016

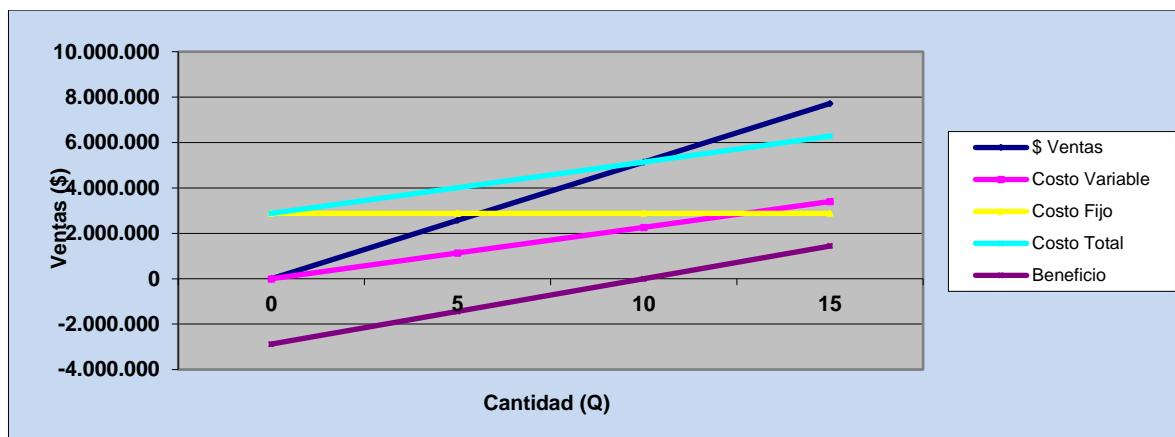
7.6.4 Punto de Equilibrio Asesoría en clima laboral

Tabla 40. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría en clima laboral

Precio Venta	500.000	
Coste Unitario	220.311	
Gastos Fijos Mes	2.878.070	
Pto. Equilibrio	10	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	5.145.125	\$ de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 18. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría en clima laboral



Fuente: Elaboración propia 2016

Datos para del gráfico

Q Ventas	0	5	10	15
\$ Ventas	0	2.572.563	5.145.125	7.717.688
Costo Variable	0	1.133.528	2.267.055	3.400.583
Costo Fijo	2.878.070	2.878.070	2.878.070	2.878.070
Costo Total	2.878.070	4.011.598	5.145.125	6.278.653
Beneficio	-2.878.070	-1.439.035	0	1.439.035

**Para alcanzar el punto de equilibrio se debe prestar 10 servicios de asesoría /mes

Fuente: Elaboración propia 2016

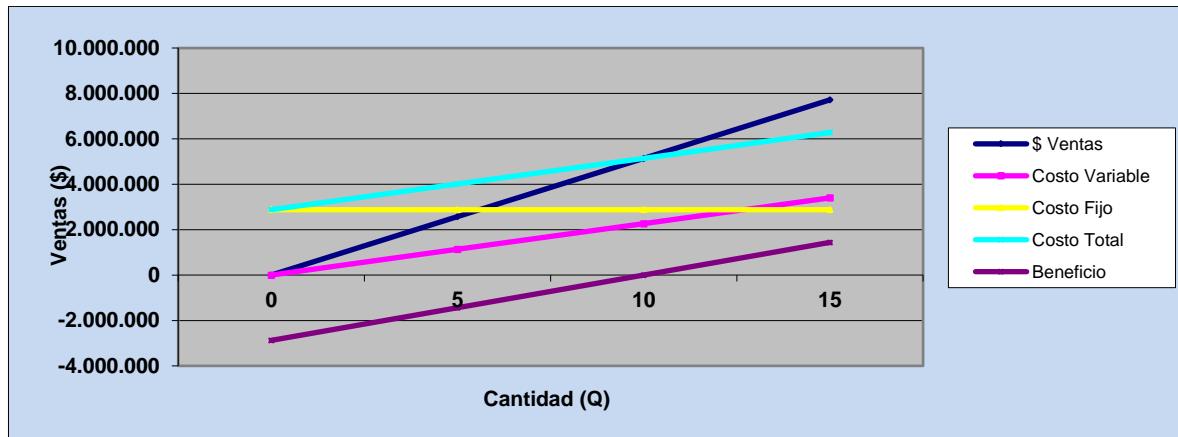
7.6.5 Punto de Equilibrio Asesoría en gestión de conocimiento e innovación

Tabla 39. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría Gestión de conocimiento e Innovación

Precio Venta	500.000	
Coste Unitario	220.311	
Gastos Fijos Mes	2.878.070	
Pto. Equilibrio	10	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	5.145.125	\$ de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 19. Punto de Equilibrio Servicio de Asesoría Gestión de conocimiento e Innovación



Fuente: Elaboración propia 2016

Datos para del gráfico

Q Ventas	0	5	10	15
\$ Ventas	0	2.572.563	5.145.125	7.717.688
Costo Variable	0	1.133.528	2.267.055	3.400.583
Costo Fijo	2.878.070	2.878.070	2.878.070	2.878.070
Costo Total	2.878.070	4.011.598	5.145.125	6.278.653
Beneficio	-2.878.070	-1.439.035	0	1.439.035

**Para alcanzar el punto de equilibrio se debe prestar 10 servicios de asesoría /mes

Fuente: Elaboración propia 2016

7.7 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja calculado para Synergy tiene tres objetivos principales:

- Determinar la reposición de capital de trabajo y activos fijos.
- Atención a las deudas y obligaciones de la empresa
- Repartición de utilidades

7.7.1 Flujo De Caja Proyectado

Tabla 41. Flujo de Caja Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Capital propio	72.847.000					
Ingresos por venta		1.073.000.000	1.148.110.000	1.228.477.700	1.314.471.139	1.406.484.119
Préstamo bancario	50.000.000					
Total ingresos	122.847.000	1.073.000.000	1.148.110.000	1.228.477.700	1.314.471.139	1.406.484.119
Egresos						
Construcción y adecuación	8.920.400					
Maquinaria y equipos	27.050.040					
Muebles y enseres	35.570.240					
Herramientas	29.042.920					
Pre-operativos (publicidad)	8.590.000					
Costos del servicio		28.780.700	30.795.349	32.951.023	35.257.595	37.725.627
Gastos de administración y servicio		8.140.000	8.709.800	9.319.486	9.971.850	10.669.880
Pago de obligaciones financieras		24.688.668	24.688.668	24.688.668		
Pago de impuestos (38,5)		413.105.000	442.022.350	472.963.915	506.071.389	541.496.386
Total de egresos	109.173.600	474.714.368	506.216.167	539.923.092	551.300.834	589.891.892
Saldo inicial		13.673.400	611.959.032	1.253.852.865	1.942.407.473	2.705.577.778
Saldo caja	13.673.400	611.959.032	1.253.852.865	1.942.407.473	2.705.577.778	2.758.999.700

Fuente: Elaboración propia

7.8 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 42. Estado de resultados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1.050.800.000	1.124.356.000	1.203.060.920	1.287.275.184	1.377.384.447
INSUMOS	4.740.000	5.071.800	5.426.826	5.806.704	6.213.173
MANO DE OBRA	284.400.000	304.308.000	325.609.560	348.402.229	372.790.385
COSTOS INRECTOS DE FABRICACION	28.780.700	30.795.349	32.951.023	35.257.595	37.725.627
UTILIDAD BRUTA	732.879.300	784.180.851	839.073.511	897.808.656	960.655.262
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	8.140.000	8.709.800	9.319.486	9.971.850	10.669.880
AMORTIZACION DIFERIDA	3.662.080	3.918.426	4.192.715	4.486.205	4.800.240
UTILIDAD OPERATIVA	721.077.220	771.552.625	825.561.309	883.350.601	945.185.143
OBLIGACIONES FINACIERAS	24.688.668	26.416.875	28.266.056	30.244.680	32.361.808
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	696.388.552	745.135.751	797.295.253	853.105.921	912.823.335
IMPUESTO	268.805.981	287.622.400	307.755.968	329.298.885	352.349.807
UTILIDAD NETA	427.582.571	457.513.351	489.539.285	523.807.035	560.473.528
RESERVA LEGAL	38.482.431	41.176.201	44.058.535	47.142.633	50.442.617
UTILIDAD DEL EJERCICIO	389.100.140	416.337.150	445.480.750	476.664.403	510.030.911

Fuente: Elaboración propia 2016

7.9 BALANCE GENERAL

Tabla 43. Balance General (I)

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Caja y banco	611.959.032	1.253.852.865	1.942.407.473	2.705.577.778	2.758.999.700
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	611.959.032	1.253.852.865	1.942.407.473	2.705.577.778	2.758.999.700
ACTIVO NO CORRIENTE					
maquinaria y equipo	27.050.040	27.050.040	27.050.040	27.050.040	27.050.040
muebles y enseres	35.570.240	35.570.240	35.570.240	35.570.240	35.570.240
herramienta	29.042.920	29.042.920	29.042.920	29.042.920	29.042.920
diferidos	18.310.400	18.310.400	18.310.400	18.310.400	18.310.400
depreciación acumulada	7.060.700	14.121.400	21.182.100	28.242.800	35.303.500
total activo no corriente	117.034.300	124.095.000	131.155.700	138.216.400	145.277.100
TOTAL ACTIVO	728.993.332	1.377.947.865	2.073.563.173	2.843.794.178	2.904.276.800

Tabla 43. Balance General (II)

PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Impuesto de renta	313.467.133	335.409.832	358.888.520	384.010.717	410.891.467
TOTAL PASIVO CORRIENTE	313.467.133	335.409.832	358.888.520	384.010.717	410.891.467
Obligaciones financieras	24.688.668	24.688.668	24.688.668		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	24.688.668	24.688.668	24.688.668		
TOTAL PASIVO	338.155.801	360.098.500	383.577.188	384.010.717	410.891.467
PATRIMONIO					
Capital social	72.847.005	72.847.005	72.847.005	72.847.005	72.847.005
Reserva legal	38.482.431	38.482.431	38.482.431	38.482.431	38.482.431
Utilidad del ejercicio	389.100.140	41.176.201	44.058.535	47.142.633	50.442.617
TOTAL PATRIMONIO	390.837.531	1.017.849.365	1.689.985.985	2.459.783.462	2.493.385.333
TOTAL PATRIMONIO +PASIVO	728.993.332	1.377.947.865	2.073.563.173	2.843.794.178	2.904.276.800

Fuente: Elaboración propia 2016

7.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación financiera del proyecto se calculó tomando como referencia los indicadores de:

- Valor presente neto (valor actual neto)= VAN
- Tasa interna de retorno = TIR

7.11 VALOR PRESENTE NETO

Valor Presente Neto: Se utilizó como tasa de oportunidad el 22.625 % tomada de la oportunidad del mercado financiero según la corporación de giros y finanzas, esto es del 9% año, más el factor de riesgo del proyecto equivalente al 12,5%.

Por lo tanto:

La tasa de evaluación = $((1+00.9)+(1+0.125-1))*100$

Tasa de evaluación 22.625%

VALOR PRESENTE NETO

El valor actual neto se obtiene mediante la siguiente fórmula matemática

$$\text{VAN} = \sum (X) (1 + i)^{-t}$$

Donde:

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)
i = TIO = 22,625%
t = Período de 0 hasta 5 años

Tabla 44. Flujo de Caja Bruto

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		1.050.800.000	1.124.356.000	1.203.060.920	1.287.275.184	1.377.384.447
EGRESOS		326.060.700	348.884.949	373.306.895	399.438.378	427.399.065
FLUJO DE CAJA BRUTO		724.739.300	775.471.051	829.754.025	887.836.806	949.985.383
INVERSIÓN	-122.847.005					
TOTAL	-122.847.005	724.739.300	775.471.051	829.754.025	887.836.806	949.985.383

Fuente: Elaboración propia 2016

7.12 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum (X) (1 + r)^t$$

Donde:

$$VAN = 0$$

X = Flujo neto de caja, para cada año (del 0 al 5)

r = TIR = ?

t = Período de 0 hasta 5 años

Por lo tanto al remplazar las formulas tendremos:

VAN Y TIR

Nombre del proyecto a

Evaluar Synergy

Tasa de descuento

12%

Synergy		Synergy
Período	Flujo de Fondos	
0	-\$122.847.005	
1	\$724.739.300	
2	\$775.471.051	
3	\$829.754.025	
4	\$887.836.806	
5	\$949.985.383	

Resultado

TIR 596,90%

VAN 2.836.328.515

TIR=596.90%

Significa que por cada peso invertido se obtendrá un 596.9% de retorno luego de 5 años

VAN = \$2.836.328.515

Se determina que en horizonte de 5 años es muy superior a 0 por lo que acepta la inversión y por lo tanto, la anterior es la verdadera utilidad marginal del capital invertido y se reflejara siempre cuando el dinero de las utilidades se reinvierte en la misma.

8. CONCLUSIONES

- **Entorno en el que se desarrollarán las actividades administrativas y comerciales de la empresa.** De acuerdo con los resultados del plan de negocio Synergy, el negocio tiene altas posibilidades de crearse, teniendo en cuenta que se desarrollará en un entorno en el cual la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y donde además existe la necesidad apremiante de proveer servicios de consultoría y asesoría para estas empresas, de manera que puedan no solo constituirse, sino además mantenerse en el mercado, operando de forma eficiente y auto sostenible.
- **Características de la competencia que enfrentará la empresa.** Existen varias empresas consultoras de gran tamaño en el mercado colombiano. Sin embargo, estas se enfocan en ofrecer productos y servicios a las grandes empresas del país a unos precios bastante elevados, los cuales son difíciles de pagar para las MIPYMES. Por esta razón, existe una gran oportunidad para que Synergy incursoe y posteriormente se expanda en el negocio de las capacitaciones, el entrenamiento y las consultorías en este nicho de mercado.
- **Portafolio de servicios orientado a la consultoría y el entrenamiento que genera valor para las organizaciones clientes.** El éxito financiero y operativo de Synergy radica en la generación de un portafolio de servicios elaborado a la medida de las necesidades de cada empresa cliente, permitiéndoles entender su negocio y ayudándoles a perdurar en el tiempo mediante la implementación de las recomendaciones derivadas de los servicios de consultoría.
- **Estructura organizacional y administrativa que soportará las operaciones de la empresa.** Contar con talento humano altamente capacitado garantizará que los servicios suministrados por Synergy sean de alta calidad, lo cual no solo generará satisfacción en la empresa cliente, sino que además creará un nexo de confianza sostenible a largo plazo.
- **Estudios económicos y financieros para establecer la viabilidad de constituir la empresa.** Luego de la evaluación financiera del negocio, se evidencia que es viable la constitución de la empresa tomando como horizonte de tiempo 5 años, durante los cuales no solo se recuperará la inversión inicial, sino que se generarán ganancias para los accionistas. Adicionalmente, la estimación de los valores para el VAN y la TIR es favorable tanto en términos de flujo de caja futuros, como de tasa de rentabilidad, siendo esta última bastante atractiva.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dinero Marzo 31, (2016) ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? Edición 423 escrita recuperada en <http://www.dinero.com/edicion-empresa/>

Dinero Mayo15, (2015) crecimiento continuo. Artículo línea recuperado en www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118

Dinero Mayo 5 2014 las Aliadas estratégicas Artículo en línea recuperado en <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

FAEDPYME, (2011) Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Los Servicios de Consultoría de Gestión para la Mejora de la Competitividad de la Pyme. España .<http://www.gaedpyme.upct.es/publicaciones03.php>

Giraldo, Y., Neira J. (2009) Estudio de la Oferta y la Demanda de Servicios de Asesoría y Consultoría A Micro y Pequeñas Empresas Familiares de Bogotá Para el Centro De Desarrollo de Empresas De Familia de La Universidad de la Salle. Trabajo de Grado Bogotá Colombia.

Hernandez, G; (2006) Diccionario de Economía, Bogotá. Universidad Cooperativa De Colombia

Kubr, M. (2008) La consultoría de empresas. Guía para la profesión Ed. Limusa (Noriega Editores - México. Pág. 4.

Pérez, P., & Molina, V (2007) V. Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. En: ACIMED vol.16 No.3 (Septiembre, 2007); p 4-5.

Portafolio diciembre 16, (2014) revistas Noticias de economía y negocios en Colombia. Y Mundo. Recuperada en <http://www.portafolio.co/>

Vázquez. Y., Arredondo. 2014 Importancia de las pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba, Revista Cubana de Economía Internacional RNPS: 2395 ISSN: 2408-9893 N. O 3. 2014

10. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

DISEÑO DE ENCUESTA



REALIZADA MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS BOGOTANAS **Sobrelos** PROCESOS DE CONSULTORÍA

Nombre de la empresa _____

Dirección _____

Tipo de empresa _____

Área de servicio _____

MYPYME _____ PYME _____

1. ¿Conoce qué es la consultoría empresarial y para qué sirve?

Sí _____ No _____

2. ¿Ha contratado su empresa alguna consultaría?

Sí _____ No _____

3. ¿Cuáles fueron sus razones para hacerlo?

Organización _____ Mejora _____ Estrategia _____ Legalización _____

¿Cuáles fueron sus razones para NO hacerlo?

Precio _____ Desconocimiento _____ No lo considera necesario _____

4. ¿Si ha contratado consultoría, para qué área lo hizo? ¿Quién la realizó?

Ventas _____ publicidad _____ Finanzas _____ Contabilidad _____

5. ¿Conoce firmas de consultores de servicio empresarial?

Sí _____ No _____

6. ¿Considera necesaria contratar una firma de consultores?

Sí _____ No _____

7. ¿En qué área de las mencionadas preferiría usted realizar para su empresa el servicio de consultoría?

- a) Asesoría en Recursos Humanos,
- b) Diseño e Implementación de Programas de Formación
- c) Desarrollo Gestión de Conocimiento e Innovación
- d) Estudio del clima laboral
- e) Todas las anteriores