

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CONSULTORIA  
INTEGRAL EN AAC ASESORES Y ABOGADOS CORPORATIVOS SAS**

**Carlos Felipe Duque Dávalos  
Susana González Franco**

**Universidad ICESI  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali  
Mayo 2013**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CONSULTORIA  
INTEGRAL EN AAC ASESORES Y ABOGADOS CORPORATIVOS SAS**

**Carlos Felipe Duque Dávalos  
Susana González Franco**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Administración de Empresas**

**Director de proyecto:  
María del Pilar Rivera Franco**

**Universidad ICESI  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali,  
Mayo 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
PALABRAS CLAVES .....	6
ABSTRACT .....	7
KEY WORDS .....	7
I. SINTESIS DEL PLAN .....	9
1. ANÁLISIS DE MERCADO .....	10
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR (Situación actual y tendencias) .....	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	12
1.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	14
1.4 CLIENTES .....	15
1.5 ESTRATEGIA .....	18
1.5.1. Estrategia de Marca.....	18
1.5.2. Estrategia de servicios.....	189
1.5.3. Estrategia de precio.....	189
1.5.4. Estrategia de venta .....	189
1.5.5. Estrategia de promocional.....	22
2. ANÁLISIS TÉCNICO .....	23
2.1 ANALISIS DE PRODUCTO.....	23
2.1.1 Diagrama de Flujo.....	24
2.1.2Condiciones de Calidad .....	25
2.2. EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	244
2.3. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS .....	255
2.4. PLAN DE CONSUMO .....	245
2.5. PLAN DE PRODUCCIÓN .....	256
3. ANÁLISIS DE ADMINISTRATIVO.....	276
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO EMPRESARIAL .....	286
3.2 ORGANIZACIÓN .....	28
3.3 RECURSOS HUMANOS.....	28

3.3.1 Necesidades cualitativas.....	29
3.3.2 Necesidades cuantitativas.....	320
3.3.3 Mecanismos de selección y contratación .....	320
4. ANÁLISIS DE LEGAL Y SOCIAL.....	32
4.1 TIPO SOCIETARIO E IMPLICACIONES .....	32
4.2 ANÁLISIS SOCIAL .....	32
4.3 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.....	32
5. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	322
5.1 INVERSIONES EN ACTIVOS .....	322
5.2 PLANTA DE PERSONAL .....	322
5.3 GASTOS .....	323
5.4 ANÁLISIS DE COSTOS .....	324
5.5 GASTOS LEGALES.....	325
6. ANÁLISIS FINANCIERO .....	326
7. ANÁLISIS DE PROYECTOS .....	327
8. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	38
9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	451
10. CONCLUSIONES .....	45
ANEXOS.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	49

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Descripción de valores y vigencias CrediPack	13
<b>Cuadro 2.</b> Matriz DOFA	17
<b>Cuadro 3.</b> Remuneración	28
<b>Cuadro 4.</b> Gastos de Administración y ventas	34
<b>Cuadro 5.</b> Análisis costos	35
<b>Cuadro 6.</b> Resultados del Ejercicio	36
<b>Cuadro 7.</b> Balance General	37
<b>Cuadro 8.</b> Resultados del ejercicios	37
<b>Cuadro 9.</b> Flujo de caja neto	39
<b>Cuadro 10.</b> Análisis de riesgo	40

## LISTA DE IMAGENES

<b>Imagen 1.</b> Segmentación PYMES	16
<b>Imagen 2.</b> Análisis de la encuesta	17
<b>Imagen 3.</b> Marca mixta AAC	18
<b>Imagen 4.</b> Plan de ventas	20
<b>Imagen 5.</b> Ciclo de ventas	21
<b>Imagen 6.</b> Flujograma de prestación del servicio	23
<b>Imagen 7.</b> Diagrama de flujo	23
<b>Imagen 8.</b> Distribución de espacios – Instalación física	25
<b>Imagen 9.</b> Organigrama	27
<b>Imagen 10.</b> Perfil profesional de los socios actuales de AAC	29

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa **AAC Asesores y Abogados Corporativos SAS** se creó en el mes de Septiembre del año 2012 y en este documento presenta el plan de expansión.

El objetivo de este Plan de Negocio es evaluar la implementación de una consultoría integral en las 4 áreas estratégicas para el desarrollo de una Compañía, generando valor e innovación en los siguientes aspectos:

- ✓ Vincular los servicios de Asesoría Jurídica las áreas consideradas como estratégicas para los negocios entendidas como el área financiera, mercadeo y publicidad, para así entregar a las PYMES una consultoría integral a través de la compra del paquete CrediPack (servicio prepagado), para que así el cliente pueda pagar el monto que se ajuste a su presupuesto y pueda utilizar servicios establecidos.
- ✓ El entregable de cada servicio es analizado en un comité multidisciplinario que soluciona el requerimiento del cliente y contempla las implicaciones y consecuencias que deja en las otras áreas consideradas como estratégicas para el negocio.

La propuesta fue acogida por el 53% de las PYMES consultadas, lo cual al extrapolarlo al total de PYMES activas que existen en la ciudad, se trataría de un mercado potencial de 770 empresas; sin embargo dada la capacidad instalada y los clientes objetivo de AAC, el análisis del Sector PYME indica que el plan de crecimiento estará enfocado principalmente en 66 firmas de manufactura. A nivel de gestión comercial, al analizar la cartera de los clientes actuales versus los clientes de los posibles asociados, el estudio contempla un crecimiento en colocaciones de CrediPacks del 37% y la facturación en un 64% desde Julio 2.013 hasta el cierre de 2.014; pues se espera una facturación adicional de \$1.200.000 mensual; que junto al plan de fidelización con los clientes, permita renovar la cartera actual, hacer venta cruzada de otros servicios y posicionar la firma en el mercado local de tal manera que se puedan incrementar tarifas y rankear a AAC como una firma innovadora y de credibilidad en el mediano plazo.

## **PALABRAS CLAVES**

**Consultoría Integral / CrediPack / PYMES**

## **ABSTRACT**

This business plan has as objective develop a network of consulting in 4 strategically areas for the development of a company, generating aggregated value and innovation in this subjects:

- ✓ Link the current model of Legal Consulting with a service model which allows to small and middle companies pre pay a fee – called Credipacks; where the company can choose different services according its needs in Accounting, Marketing, Advertising and Legal Areas.
- ✓ The result to deliver from each service will be analyzed and presented according to an strategic analysis which can integrate the criteria used to do it with the results expected by the companies.

This purpose had a good receiving by the 53% of the companies asked, which in comparison with the whole market shows a potential of 770 companies.

In numbers, analyzing the current portfolio, the project considers a growing in placement of Credipacks in about 37% and 64% in net incomes since July 2013 to December 2014; because implementing the project will push net incomes in \$1.200.000 per month with a program of customer loyalty which allows renew the portfolio in each year, makes crossing sales and position AAC as an innovative and credible consulting company.

## **KEY WORDS**

**Whole Consulting / CrediPack / PYME**

## **I. SINTESIS DEL PLAN**

**AAC Asesores y Abogados Corporativos S.A.S.**, es una empresa dedicada a la consultoría jurídica desde de Septiembre de 2012 que pretende ayudar al empresario a crear, evolucionar y expandir su negocio, procurando que los aspectos legales no sean un obstáculo sino el medio para llegar a la meta de una manera segura. En el desarrollo de este documento se expondrá la evolución del modelo de negocio inicial hacia una propuesta que se está implementando actualmente; la cual consiste en transformar AAC en una firma de consultoría integral que está en capacidad de brindar soluciones a la medida de cada uno de los clientes en los asuntos estratégicos de su negocio, dentro de los que se incluirán las áreas jurídica, financiera, mercadeo y publicidad, con el objetivo de brindar una consultoría integral analizada desde los cuatro



puntos de vista, es decir, analizar las implicaciones y las variables que una decisión de determinada área tiene en las otras disciplinas sensibles para la compañía; análisis que se realizara con la revisión de cada caso en un comité multidisciplinario integrado por los líderes de cada área, generando así un valor agregado diferencial con respecto a las firmas de consultoría.

La prestación del servicio se hará a través de la comercialización de paquetes pre pagados de créditos denominado CrediPack, mediante los cuales el cliente podrá acceder a los servicios que requiera de cada disciplina, obteniendo una consultoría integral que solucione su requerimiento de manera confiable y asequible por el valor de las tarifas y las opciones de pago que otorgan diferentes descuentos dependiendo del tiempo en el que se estipule realizar la gestión profesional.

La empresa se enfocará al mercado de las PYMES por considerar que es difícil para estas empresas contar dentro de su estructura administrativa con profesionales capacitados y con vasta experiencia en el sector que puedan brindar un análisis completo de cada situación en un comité multidisciplinario y que a su vez se encuentren en la capacidad de ejecutar cada una de las recomendaciones, y no es porque estas empresas no lo consideren importante, por el contrario, tienen un “*déficit gerencial*” por la debilidad en el proceso de gestión en la toma de decisiones, que se acentúa precisamente en el hecho de que las necesidades de las PYMES, generalmente, son contratadas de manera individual y aislada, sin considerar los alcances que se reflejan en las otras áreas al efectuar la decisión.

Consideramos que el éxito de la empresa, está dado por la propuesta de valor del servicio, entendida como la capacidad de brindar la certeza de que el requerimiento de las PYMES será liderado y ejecutado por el profesional del área específica, después de ser analizado por un comité interdisciplinario que integrará el punto de vista estratégico de las áreas sensibles de la Empresa, es decir, la decisión se efectuará después de considerar las implicaciones jurídicas, financieras, de mercadeo y publicidad, puesto que antes de entregar el resultado al cliente se ha analizado al interior del comité multidisciplinario.

Para llamar la atención de las PYMES y se convenzan del excelente servicio que se ofrece, se posicionará la marca, a través de estrategias de promoción en medios que den visibilidad como revisas de emprendedores, revistas de egresados de las universidades, redes sociales, addwords en google, asistencia a eventos masivos de emprendedores y pequeños empresarios, organización de foros académicos, suscripción de contratos de referidos con consultores o personas naturales que puedan recomendar el producto voz a voz.

Por ser una empresa que en principio no requiere grandes inversiones para ponerla en marcha y posicionarla, lo más importante será en enfocarse en el recurso humano, quienes son los profesionales que se encargarán de dirigir la empresa y poner todo su conocimiento y experiencia para atender a los clientes.

## **1. ANÁLISIS DE MERCADO**

## **1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR (Situación Actual y Tendencias)**

Considerando que AAC no cuenta con un símil en el mercado pues en la investigación realizada evidenciamos que la propuesta de valor ofrecida es realmente innovadora, toda vez que no hay una sola empresa de consultoría integral en el país, pues las firmas de asesoría y consultoría existentes ofrecen servicios en áreas específicas de manera independiente, no ofrecen servicios por paquetes prepagados y las entidades dedicadas al apoyo de las PYMES como incubadoras empresariales, oficinas de fomento empresarial en las universidades y las cámaras de comercio, normalmente refieren consultores especializados en áreas específicas pero cuyos entregables no cuentan con el análisis del impacto que esta asesoría tendrá en las otras áreas de la empresa del cliente, ni analizados en un comité multidisciplinario.

Esta realidad se puede evidenciar en el compendio realizado por la nota económica, *Vademécum de los mercados*, pues en agosto de 2012 realizó el análisis del comportamiento del sector servicios, los cuales los denomina como macrosector a los servicios de apoyo empresarial y muestra cada uno de los servicios de forma separada porque las empresas son independientes. Es decir, analiza independientemente a las formas de consultoría empresarial, cooperativas de trabajo asociado, firmas de abogados, firmas de auditoría y publicidad.

El macrosector servicios, factura al año \$28,5 billones de pesos y hace el 6,34% del PIB nacional, otorga el 67,5% del empleo en el macrosector de los servicios, lo cual evidencia que es un mercado requerido por los empresarios siendo así una excelente puerta de entrada para formar una empresa, toda vez que mientras la producción mundial y nacional se sofistican, los servicios empresariales se tercerizan y requieren asesoría especializada para mitigar riesgos. De la misma manera, en este estudio de la Nota Económica, indica que las firmas de abogados han presentado un crecimiento importante por el auge de la propiedad intelectual y el boom minero, el 98% de

las firmas obtuvieron utilidades en el año 2011 y un aumento en ventas del 1.18% con una rentabilidad en el patrimonio de 35,36%. En este sector se toman solo 30 firmas a nivel país. El sector publicitario en el 2011 creció el 10.2%, sus ventas incrementaron 12,47% y su rentabilidad en el patrimonio 18,47%. En este sector hay 119 empresas.

Igualmente, en el reporte sectorial registrado por BPR Benchmark del año 2012 sobre el sector de asesorías empresariales se menciona que en el periodo 2009-2013 en Colombia el sector crecerá \$100MM, esperando que para el año 2013 reemplace a Argentina como el cuarto mayor sector de consultoría en América Latina. En dicho reporte sectorial, menciona que la competencia frente a firmas de este tamaño y trayectoria no es sencilla por lo que estas firmas, tanto las de abogados como las de publicidad, tienden a volverse más internacionales para prestar servicios a clientes en el exterior, evidenciando así que el mercado de las PYMES no es atractivo para las firmas grandes y posicionadas en el mercado.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

AAC ofrecerá una consultoría integral que brinde soluciones a la medida de cada uno de los clientes en los asuntos estratégicos de su negocio, dentro de los que se incluirán las áreas jurídica, financiera, mercadeo y publicidad. Estos servicios serán prestados de forma individual conforme a cada requerimiento y el resultado, será entregado conforme al resultado del análisis en comité multidisciplinario integrado por profesionales altamente capacitados y con experiencia de más de cinco años en el sector real.


AAC tendrá por entregable, un informe en las áreas descritas anteriormente que esté enfocado en sus intereses estratégicos, lo cual es un valor agregado teniendo en cuenta que normalmente las asesorías que reciben las PYMES no están conectadas entre áreas, es decir, cada consultor revisa y define los aspectos de mejora sin tener en cuenta qué se ha hecho paralelamente o con

anterioridad en otras áreas y cómo esto podría afectar los resultados esperados por el cliente de los servicios profesionales que ha contratado.

AAC ofrecerá sus servicios a través de la venta de créditos mediante el esquema Credipack, por medio del cual los clientes podrán acceder a un número determinado de créditos según su presupuesto y necesidades que podrán utilizar en el servicio que deseen en cualquiera de las áreas mencionadas.

El Credipack, es un paquete de créditos prepagados para ser redimidos en honorarios de determinados servicios o asesorías en un período de tres meses, seis meses o un año, según el paquete. Cada servicio del listado corresponde a un número de créditos (Anexo No.1), los cuales se irán descontando a medida que los utilice y el número de créditos que se adquieren versus el valor en pesos, se traducen en honorarios con descuentos de hasta el 40% comparado con el valor de la contratación individual de los servicios. Todos los créditos deben redimirse dentro del período de vigencia, pues al terminar dicho período, estos no serán transferibles, acumulables ni reembolsables, por lo tanto caducarán. En el Cuadro No.1 Descripción de valores y vigencias del CrediPack se muestra cómo funciona este novedoso método.

**Cuadro No.1 Descripción de valores y vigencia CrediPack**

	VIGENCIA		
	3 meses (40%)	6 meses (30%)	12 meses (20%)
2000	\$1'200.000	\$1'400.000	\$1'600.000
3000	\$1.800.000	\$2.100.000	\$2.400.000
5000	\$3.000.000	\$3.500.000	\$4.000.000
10000	\$6.000.000	\$7.000.000	\$8.000.000

## Fuente propia

### 1.3ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Nuestro concepto de negocio no tiene competencia directa, sin embargo, existe un importante número de empresas cuya actividad comercial puede ser considerada como sustituta al modelo de negocio propuesto, es decir, empresas dedicadas al acompañamiento y/o asesoría a empresas como son principalmente:

- i. Los consultores independientes, dentro de los cuales se encuentran profesores universitarios y profesionales independientes.
- ii. Firmas de consultoría, estas firmas de consultoría generalmente están especializadas en una sola área específica y no cuentan con la red de profesionales que analice el tema de manera integral.
- iii. Centros de asesoría empresarial sin ánimo de lucro, como fundaciones y universidades;
- iv. Cámaras de Comercio.

De la misma manera, es importante considerar que las actuales preferencias de los nuevos profesionales, conforme a la encuesta realizada por *trabajando.com* y *Universia* (Astlop, 2012), que entrevistaron a más de 2000 colombianos de las principales ciudades del país, encontraron que los profesionales y jóvenes universitarios están eligiendo con mayor frecuencia el trabajo freelance y no desean emplearse en empresas. Encontraron que el 75% de las personas indicó que si pudieran elegir entre tener trabajo fijo o independiente, serían freelance.

Esta información lo que nos indica es que los nuevo profesionales tienden a incursionar en su propio negocio y que en principio podrían ser potenciales clientes, o podrían vincularse como asociados a la empresa AAC, pues *“actualmente lo que caracteriza al mundo empresarial, ya no es la seguridad laboral o el desarrollo profesional en una sola organización, sino el cambio*

*tecnológico y la reducción del tamaño empresarial”*. (Cardy, Balkin y Gómez, 2008, p.340), pero de la misma manera, lo que evidencia, es que si nuestro modelo de negocio es exitoso, estos nuevos profesionales tenderían a simular la red de asociados propuesta y a ofrecer una consultoría integral, ya sea con el sistema de créditos prepagados o con otra forma de pago novedosa diferente a la tradicional utilizada por los consultores y asesores.

Si bien, como se mencionó anteriormente, en la investigación realizada no encontramos una empresa de consultoría que ofrezca nuestro mismo servicio, son solamente sustitutos, podría ser que una vez el modelo de negocio propuesto triunfe y los empresarios exijan un servicios con las características del nuestro, los competidores actuales que según nuestro criterio podrían simular nuestra idea, serían las cámaras de comercio y las universidades, porque son de gran tamaño, tienen la capacidad de subsidiar alguna parte del valor de los honorarios de los profesionales que trabajan de manera independiente en sus consultoría especializadas.

#### **1.4CLIENTES**

Los principales clientes serán las empresas PYME, en principio, las que se encuentran ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, que conforme a la información de la cámara de comercio de Cali(base de datos oficial año 2012 ) son aproximadamente 1452 PYMES activas en la ciudad de Cali, sin olvidar nuestro mercado natural que son nuestros clientes actuales<sup>1</sup>.

Las PYMES representan un sector empresarial de singular importancia para el desarrollo económico del país, tal como lo afirma el CDEE Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (2012), la estructura empresarial en Colombia está conformada el 99,7% por

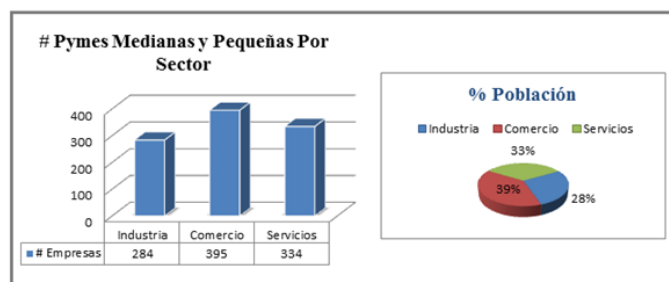
---

<sup>1</sup>En aras de conservar la confidencialidad de nuestros clientes actuales no será posible revelar sus nombres, no obstante, se debe tener en cuenta que son aproximadamente 25 clientes que operan en los sectores: Industrial, comercial, servicios, cultural, tecnología y comunicación.

pequeñas y medianas empresas que generan el 60% de los empleos y son fuente dinamizadora de la economía nacional.

Conforme a la información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2005), en el Censo Económico 2005, en el área Cali-Yumbo, existían 78.521 unidades económicas, de las cuales el 96% de estas unidades se ubicaban en el área metropolitana de la ciudad de Cali concentrados en los sectores de comercio, servicios e industria. Igualmente, evidenció que a la fecha existían 2.738 PYMES que generaban el 27% del empleo en la ciudad. Así mismo, para contar con información reciente, en el estudio de la Cámara de Comercio de Cali, evidenció que el tejido empresarial de Cali en el año 2012 existen como empresas debidamente constituidas y registradas, sin certeza de su funcionamiento, 24.847 empresas tienen la característica de microempresa, 2.880 son pequeñas empresas y 950 son medianas (Cámara de Comercio de Cali, 2012) y según la información de la Gran Encuesta Pyme el 33% pertenecen al sector industrial, el 39% al sector comercio y el 28% al sector servicios (Herrera, 2012).

**Imagen 1. Segmentación PYMES**



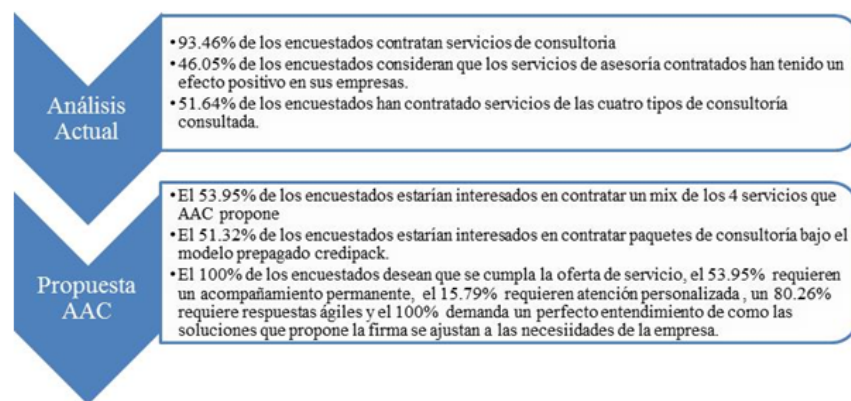
**Fuente propia**



Adicional a ello, el Valle del Cauca cuenta con una Red Regional de Emprendimiento<sup>2</sup>, una alianza conformada por 23 instituciones públicas y privadas, adscrita a la Gobernación del Valle del Cauca y con la Secretaría Técnica de la Cámara de Comercio de Cali. La Red tiene como propósito principal articular a los diferentes actores regionales alrededor de iniciativas que promuevan el emprendimiento empresarial en el departamento (Cámara de Comercio de Cali, 2012).

La encuesta fue realizada a 25 clientes actuales de AAC y 53 clientes potenciales con los cuales se ha estado haciendo un acercamiento comercial. Los hallazgos de la encuesta nos revelaron que la idea ofrecer una consultoría integral es viable y que el concepto de servicio prepago es aceptado satisfactoriamente. A continuación las principales cifras halladas son:

## Imagen 2. Análisis de la encuesta



Fuente propia

<sup>2</sup>Uno de los logros más importantes de la Red durante el 2012 fue la realización del concurso Valle E, en el que se registraron 236 proyectos de emprendimiento, de los cuales 198 cumplieron con todos los requisitos exigidos. En total salieron tres proyectos ganadores: IQA Soluciones Ambientales, Eco Mum Pack del Valle y Links Ingeniería.

Como complemento a lo anterior, se presenta una matriz DOFA, en la que se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas al plan de negocios que estamos planeando.

**Cuadro2. MATRIZ DOFA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Poca experiencia en empresas de consultoría en prestación de servicios integrales.	Las grandes compañías de consultoría están enfocadas en clientes de gran tamaño.
Los empresarios PYMES aun no dimensionan la importancia de una asesoría integral que le de seguridad a su negocio	La falta de cultura del empresario PYME para invertir recursos que sean útiles para la adecuación de sus estrategias.
	No hay empresas que ofrezcan soluciones integrales a las PYME.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Experiencia de más de 7 años como profesionales de grande empresas de l Valle de l Cauca y capacitación en reconocidad Universidades de los Consultores asociados a las empresas que integran la Red.	Falta de Convencimiento en los empresarios.
	Consultorias ofrecidas de forma gratuita por entidades sin ánimo de lucro.
Se ofrece un servicio innovador que aun no es ofrecido por ninguna firma de consultoria	Los empresarios PYMES aun no valoran los servicios de consultoria, pues la consultoria es vista como un costo y no como una inversión.
	Copia de la idea de atención integral por parte de otras entidades.

**Fuente Propia**

## 1.5 ESTRATEGIA

**1.5.1. Estrategia de Marca:** la estrategia de marca será continuar en la labor de posicionamiento de la marca actual e incluirle el eslogan *¡más que sus asesores, sus aliados!*, así mismo, se solicitó el registro de la marca CrediPack, para que de esta manera las empresas que decidan simular el modelo de consultoría integral o forma de pago por medio prepago no podrán utilizar la Marca CrediPack para identificar el servicio y usurpar la reputación que hemos ganado en el mercado.

La marca se dará a conocer por medio de la página en internet, se realizarán eventos de capacitaciones gratuitas las cuales serán anunciadas en los periódicos de amplia circulación de la ciudad y redes sociales, se publicarán comerciales en los canales regionales en el horario de los

noticieros y se realizarán alianzas con la Cámara de Comercio, ministerio de trabajo y comercio<sup>3</sup> e incubadoras de empresas, para aparecer en su revista de información a los Empresarios.

**Imagen 3. Marca mixta AAC**



**Fuente propia**

La página web y la presencia en redes sociales, como Facebook y Twitter, será permanente, los cuales se reforzarán por medio de addwords en google cuyo costo oscila entre los \$100.000 y \$200.000, la presencia en medios masivos como revistas para emprendedores, se efectuará en la medida de las posibilidades por medio de canje con estas entidades o de lo contrario en anuncios que cuya inversión no exceda el valor de 1SMLMV. Actualmente, contamos con una alianza con el programa Propaís organizado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, quienes nos invitan a las ruedas de formalización empresarial que realizan a nivel nacional y como contraprestación, nos otorgan un stand en cada evento y nos mencionan en sus redes sociales.

**1.5.2 Estrategia de Servicios:** la estrategia será ofrecer un servicio innovador que no se encuentra en el mercado, el cual entrega valor agregado tangible a los clientes toda vez que la inversión en asesoría y consultoría externa será potencializada y maximizada.

El servicio innovador será ofrecer en una sola firma de consultoría integral de los servicios de áreas jurídica, financiera, mercadeo y publicidad adquiridos a través del programa CrediPack.

**1.5.3. Estrategia de Precios:** la estrategia de precios está enmarcada dentro de un esquema de precios competitivos, teniendo en cuenta que nuestros clientes objetivo son pequeñas y medianas

---

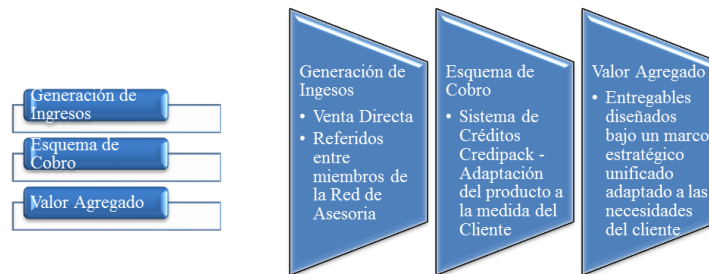
<sup>3</sup> Actualmente tenemos una alianza con el programa para la formalización empresarial denominado Propaís del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el cual asistimos a ruedas de formalización por el país brindando un diagnostico jurídico gratuito como puerta de entrada para conocer y captar nuevos clientes.

empresas en las que el presupuesto que manejan es limitado y es necesario diseñar no solo precios sino también formas de pago que se adecuen a estos perfiles empresariales, tal como lo es el CrediPack explicado anteriormente.

**1.5.4 Estrategia de Venta:** el servicio será vendido de forma directa, es decir, se realizarán contactos telefónicos que sirvan de enlace para acordar mínimo 2 citas por día. Posteriormente, durante la cita con el cliente, se realiza una entrevista de diagnóstico donde se identifican las necesidades del cliente que pueden ser solucionadas por AAC, y de esta manera, entregar una propuesta de servicios profesionales y cerrar la venta a través de la suscripción de un contrato de prestación de servicios profesionales. Esta labor, podrá ser efectuada por cada profesional y será este quien asuma los costos de desplazamiento pues AAC asume solo los costos de telefonía e internet en la oficina que está a disposición de los profesionales. Sin embargo, es claro que el líder de Gestión Comercial será el encargado de conseguir los clientes, gestionar las citas, realizar el primer diagnóstico de la empresa utilizando las encuestas elaboradas por cada área y su remuneración corresponderá a un porcentaje calculado sobre el valor del negocio que se ha cerrado. Igualmente, contaremos con la comisión de referidos para que cada persona externa o interna a la empresa que nos remita a un cliente efectivo, recibirá una comisión por dicha labor. Conforme a los resultados a la fecha, la estadística de efectividad hasta es del 16% para concretar citas y de esa cifra, un 20% es la tasa de cierre de posibilidades desde que se iniciaron labores, es así como en principio, tenemos claro que no es nuestro objetivo tener un participación de mercado superior al 20% de las PYMES en Cali, pues consideramos que tener al año la cifra de cien clientes bien atendidos para lograr su fidelización y así la adquisición reiterada del servicio, y el número de colocaciones esperadas al año 2015.

El plan de Ventas de AAC está conceptualizado dentro del siguiente esquema:

**Imagen 4. Plan de ventas**



**Fuente propia**

- i. **Premisas:** AAC pagará una comisión a la persona que refiera un cliente efectivo equivalente al 10% percibido en el negocio.
- ii. **Proceso de Venta:** Actualmente AAC realiza el proceso de venta mediante un proceso de acercamiento que inicia con una entrevista consultiva a clientes prospectos previamente seleccionados. Bajo este proyecto se busca afianzar el esquema de venta cruzada por referidos bajo un modelo de unificación de propuesta de valor con empresas de consultoría que decidan asociarse y desarrollar un plan de mercadeo que permita posicionar la empresa como una firma de consultoría moderna, dinámica y especializada en temas fundamentales para el desarrollo de las Pymes de la región.

**Imagen 5. Ciclo de ventas**



**Fuente propia**

- iii. **Presupuesto:** se estima entre \$8.500.000 y \$9.500.000 mensuales de Facturación en las diversas modalidades de Asesoría Directa y \$2.000.000 Mensuales bajo Comisiones por Referidos.

- iv. **Zonas:** se tiene definido en principio solamente trabajar en las firmas establecidas en el Valle del Cauca, especialmente en Cali.
- v. **Precio de Venta:** según los productos elegidos por el cliente del paquete de servicios ofrecidos en la Tabla CrediPack. (Anexo No.1)
- vi. **Previsiones de Ventas:** en la actualidad se cuenta con un Histórico de 5 meses, durante los cuales la tasa de crecimiento en ingresos por ventas de productos de consultoría directa ha sido del 63%, lo cual espera siga la línea de crecimiento actual más la comisión adicional que se recibirá por referir clientes que sería un 10% del precio establecido por las otras firmas para sus productos.

El potencial de clientes en la ciudad de Cali son 1452 Pymes activas según la Base de Datos de la Cámara de Comercio; sin embargo, AAC identificó que solo existen en la ciudad 542 PYMES con ventas mayores a 3000 millones al año y de este grupo, AAC ha identificado 66 compañías de interés por ser empresas dedicadas a la manufactura y es donde precisamente la firma quiere posicionar la experticia de sus consultores jurídicos y adicionalmente consolidar el concepto de Credipack y Consultoría Integral por lo que la proyección a 4 años está enfocada en consolidar la firma en este segmento y así facturar las cifras esperadas cuyas proyecciones de crecimiento se realizaron teniendo en cuenta la tasa de crecimiento que ha tenido AAC en sus primeros 6 meses de existencia y con el nuevo modelo se espera incrementar la facturación en un 12% con la venta de cruzada de clientes que en la actualidad no lo son.

**1.5.5. Estrategia de Promocional:** para promocionar la Empresa y la marca se publicitará por medio de la página de internet, revistas de negocios, se realizarán eventos de capacitaciones gratuitas, pagina web con addwords en google, redes sociales como Facebook y Twitter y se

realizarán alianzas con la Cámara de Comercio y programas del ministerio de comercio, industria y turismo, para cuyo costo se estima mensualmente el 0,5% sobre el resultado de ventas. Sin embargo, es importante mencionar por la fuente de publicidad más importante es el voz a voz y los referidos, por eso cada profesional se encargará de realizar bien su trabajo para que así, el cliente quede satisfecho y nos recomiende, e igualmente, dentro de todas las comunicaciones y pagina web se resaltará la conformación del equipo profesional para mostrarlo como un firma diferenciada.

De la misma manera, se celebrarán contratos de referidos, los cuales consisten en entregar una comisión correspondiente al 10% del valor del negocio que sea referido, también, se suscribirán alianzas con incubadoras de empresas o empresas de servicios de consultoría, pues ellos conocen a los emprendedores de nuevas empresas que requieren asesoría profesional calificada y de calidad, esperando lograr al menos dos alianzas al año.

## **2. ANÁLISIS TÉCNICO**

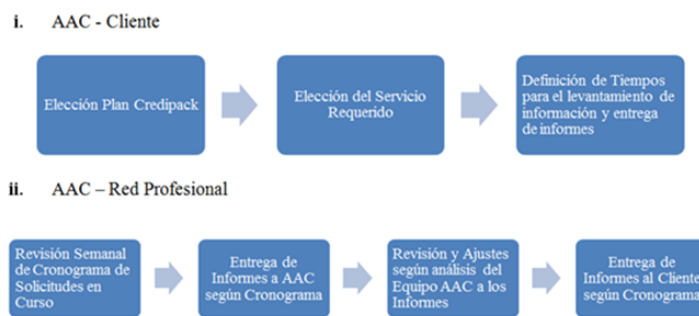
### **2.1 ANALISIS DE PRODUCTO**

Nuestro producto es la consultoría integral especializada en cuatro áreas: Jurídica, financiera, mercadeo y publicidad que se adquiere a través del paquete CrediPack.

El valor agregado es el ofrecimiento de una consultoría integral a través de un sistema prepago que se paga anticipadamente para adquirir descuentos en los honorarios profesionales, la cual

brinde soluciones a la medida de cada uno de los clientes en todos los asuntos estratégicos de su negocio, dentro de los que se incluirán las áreas jurídica, financiera, mercadeo y publicidad. Estos servicios serán prestados de forma individual conforme a cada requerimiento y el resultado, será entregado conforme al resultado del análisis en comité multidisciplinario, lo cual se muestra en la Imagen No.6 Flujoograma de prestación de servicio.

**Imagen 6. Flujoograma de prestación de servicios**



**Fuente propia**

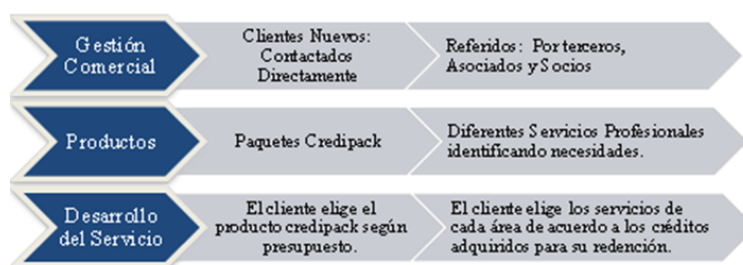
Para brindar una mayor claridad sobre los temas que cada una de las áreas profesionales gestionará a través del programa CrediPack, en el anexo No.1 Detalles de CrediPack por área profesional, se enuncian cada una de las actividades, el valor por unidad, el equivalente en créditos y el número de horas de trabajo que requiere su desarrollo.

### **2.1.1 Diagrama de Flujo**

Nuestro Diagrama de Flujo incluye la Gestión Comercial, Productos y Desarrollo del servicio, el cual presentamos a continuación en la imagen No.7:



**Imagen 7. Diagrama de flujo**



**Fuente propia**

### **2.1.2 Condiciones de Calidad**

En servicios de consultoría, la calidad depende de los siguientes aspectos:

- **Validez y confiabilidad de la información recolectada:** El empresario debe concientizarse y a sus vez a los colaboradores de que de la asistencia prestada a los consultores para recopilar la información que se les solicite, dependerá el éxito de la inversión que está haciendo en servicios de asesoría profesional especializada.
- **Unificación de Resultados:** Los miembros de AAC deberán garantizar una reunión inicial donde se defina una estrategia clara a proponer al cliente y posteriormente desarrollar los entregables de acuerdo a la misma; garantizando seguimientos periódicos entre sí que no permitan vacíos en la generación de la propuesta final.
- **Aplicación y seguimiento:** AAC debe desarrollar un programa de seguimiento a los entregables que haga a sus clientes con el objetivo de garantizar que las propuestas realizadas tengan el desarrollo requerido para que la inversión realizada por el empresario pueda tener realmente la aplicabilidad que se busca al contratar esta clase de servicios.
- **Evaluación de resultados de la propuesta:** Definir un cronograma de acompañamiento durante el cual se evaluarán los resultados de la aplicación de los conceptos definidos en los entregables al cliente y evaluar qué aspectos serían objeto de ajuste durante este período.

El control de calidad será realizado por el líder de cada área y en su ausencia lo realizará el representante legal, ningún entregable o informe podrá entregarse al cliente sin el respectivo visto bueno de la persona asignada.

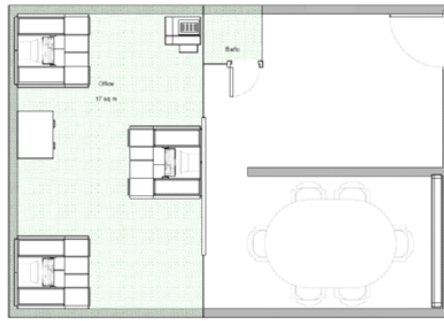
## **2.2 EQUIPOS Y MAQUINARIA**

Es indispensable para la prestación del servicio el talento humano, pues de los profesionales con experiencia y capacitación serán los encargados de realizar las labores de asesoría a los clientes y sin ellos es imposible que la Empresa funcione. Adicional a ello, es importante contar con una instalación física como una oficina, la cual cuente con una sala de junta, cuatro cubículos, cocineta, baño y recepción. A nivel general debe contar con servicios de acueducto, alcantarillado, energía, alumbrado público, parqueaderos, internet, telefonía. En cuanto a tecnología se requiere contar con equipos de cómputo, impresora y teléfono. La sociedad deberá asumir los costos de los arrendamiento del espacio físico y parqueaderos, servicios públicos domiciliarios y suministrar la tecnología como teléfonos e impresoras, pues cada uno de los profesionales deberá tener un computador personal.

## **2.3 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS**

La oficina estará ubicada en el Barrio Granda en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. Tal como se muestra en la Imagen No.8 Distribución de espacios – instalación física, contará con un área de 50 mts<sup>2</sup>, los cuales estarán distribuidos en cinco espacios fundamentales que son: 1. Sitio de oficinas con cuatro cubículos individuales, 2. Sala de Juntas. 3. Baño. 4. Cocineta.

**Imagen 8. Distribución de espacios – instalación física**



**Fuente propia**

## **2.4 PLAN DE CONSUMO**

El plan de consumo está relacionado con el plan de ventas, toda vez que indica las labores que se van a realizar de manera mensual. Se estima que cada uno de los profesionales deberá disponer de 48 horas a la semana, las cuales deberán estar repartidas en resolver los requerimientos de los clientes y reunirse dos veces por semana en el comité multidisciplinar. Estas horas, no son pagadas individualmente ni por gestión, es el tiempo estimado que debe dedicarse del día para cumplir las diferentes tareas y de esta manera obtener los porcentajes de remuneración.

## **2.5 PLAN DE PRODUCCIÓN**

Dentro del plan de producción se contempla desde el contacto concreto con nuevos clientes como la entrega de trabajos contratados. Mensualmente se estima contactar al menos con diez potenciales clientes, cerrar al menos tres contratos de consultoría que el monto de un solo contrato ascienda a la suma que le permite a la sociedad tener punto de equilibrio (aproximadamente \$8.400.000) y entregar los trabajos contratados el mes anterior.

# **3. ANÁLISIS DE ADMINISTRATIVO**

### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO EMPRESARIAL**

La sociedad está compuesta por tres socios, profesionales del derecho comercial cada uno con más de cinco años de experiencia en el sector empresarial, cada uno cuenta con una participación importante y protagonista en la gestión, pues la sociedad tienen una Asamblea General de Accionistas en la que los tres socios participan y las decisiones que determinan el rumbo de la sociedad deben ser tomadas por unanimidad. Cada uno de ellos hace parte del personal ejecutivo, pues ostentan la calidad de Representante Legal de la sociedad, por su formación profesional y para posibilitar la asignación de tareas equitativamente. No reciben remuneración salarial, solo recibirán honorarios por las gestiones ejecutadas y utilidades cada cierre de año fiscal.

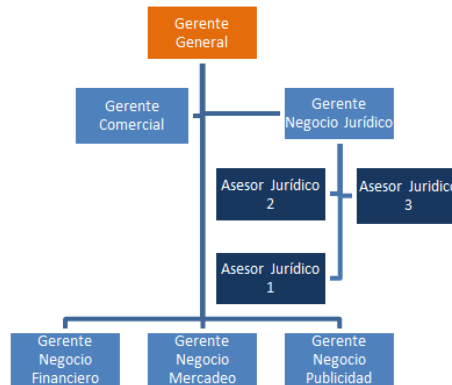
Los socios podrán aumentar conforme al plan carrera planteado a los asociados.

### **3.2 ORGANIZACIÓN**

Como se mencionó anteriormente los directores de la Compañía serán los socios, cada uno de ellos con las mismas capacidades de representación legal. No obstante, se tiene definido que existe un líder denominado gerente quien se encargará de ser el canal de comunicación entre cada uno de los profesionales claves para la operación del negocio, quienes a su vez ostentarán la calidad de Gerente de cada departamento. Los nuevos socios que entren conforme al cumplimiento del plan carrera no serán representantes legales. Cuando entren nuevos socios se elegirán los representantes legales conforme a las necesidades del negocio.

A continuación el organigrama directivo:

**Imagen 9. Organigrama**



**Fuente propia**

Las funciones de cada uno de los gerentes de área, será la de liderar el tema asignado y llevarlo a un feliz término. Diferente es la función del gerente del área comercial, toda vez que este debe conseguir clientes efectivos y ser el canal de comunicación idóneo, tanto para los clientes que consigue y para los referidos por terceras personas, socios y asociados.

El estilo de dirección será participativo, porque se compartirá la responsabilidad con los asociados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones. Para esto, se conformará un comité directivo en el que participa cada uno de los gerente de la cada negocio, el cual se reunirá semanalmente, para discutir en equipo los objetivos, proyectos a desarrollar y se consolidar el entregable con análisis integral desde el punto de vista de las diferentes profesiones.

### **3.3 RECURSO HUMANO**

El recurso humano es el activo principal de la Empresa, porque de cada profesional depende la producción de la Compañía, toda vez que su conocimiento podría ser considerado como la materia prima. Es por eso que debemos garantizar el número oportuno de profesionales en

serviciopara el desarrollo de todas las actividades quienes deberán estar motivados por la remuneración y el plan carrera ofrecido.

La remuneración, tal como se muestra en el cuadro No.3, corresponderá un porcentaje del valor de la actividad que realice, pagadero sobre el valor que efectivamente sea pagado por el cliente, tal como se explica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Remuneración**

REMUNERACIÓN					
ACTIVIDAD	Comisión Sociedad	Honorarios para el área que ejecuta la gestión	Honorarios grupo multidisciplinario	Comisión Dpto Comercial	Comisión Comercial
Cliente entregado por AAC	47%	30%	18%	5%	0%
Cliente referido por Dpto Comercial AAC	42%	30%	18%	10%	0%
Cliente referido por algún socio o asociado de AAC	37%	30%	18%	5%	10%

**Fuente propia**

El plan carrera consiste en la posibilidad de convertirse en socio siempre y cuando se cumplan tres requisitos fundamentales: 1. Estar vinculado activamente a la sociedad como asociado por lo menos cinco años consecutivos con interrupciones menores a dos meses. 2. Haber vinculado al menos seis clientes promedio por año durante los cinco años de vinculación. 3. Haber facturado en promedio anual en los cinco años de vinculación \$72.000.000.

**3.3.1 Necesidades Cualitativas:** el perfil profesional de los socios y de los asociados que se vinculen a la red empresarial debe ser profesional graduado, contar con estudios de posgrados y con mínimo cinco años de experiencia en el sector real, financiero o educativo. Dentro de sus competencias deben ser personas proactivas, con capacidad de comunicación de alto nivel, sentido de responsabilidad y orientación al resultado.

A continuación el perfil profesional de cada uno de los socios:

### Imagen 10. Perfil profesional de los socios actuales de AAC



### Fuente propia

**3.3.2 Necesidades Cuantitativas:** se debe contar como mínimo con un profesional que cumpla con las necesidades cuantitativas en cada uno de los negocios, es decir, mínimo un abogado, un financiero, un publicista y un especialista en mercadeo.

**3.3.3 Mecanismo de selección y contratación:** para la vinculación como asociado estará a cargo de la Asamblea General de Accionistas, representada por el Representante Legal de la Empresa. Como requisito para vincularse, el futuro asociado debe cumplir al menos al 90% con las necesidades cualitativas y así se vinculará por medio de un contrato de referidos en el cual se deja claro que se trata de una relación civil comercial de prestación de servicios y por lo que no

existirá relación laboral, por lo que se entenderá que su labor será remunerada por medio de honorarios y que cada asociado será responsable del pago de sus prestaciones sociales.

Como políticas de retención, se motivarán con el reconocimiento y la posibilidad de concursar en el plan carrera. También se motivarán dejándoles claro a cada uno que son un recurso vital para la compañía por lo cual se requiere que siempre tengan disposición, realicen un esfuerzo continuado, organizado y formalizado.

#### **4. ANÁLISIS DE LEGAL Y SOCIAL**

##### **4.1 TIPO SOCIETARIO E IMPLICACIONES**

AAC, es una empresa dedicada a la consultoría jurídica desde el mes de Septiembre del año 2012. Lo que queremos presentar es la evolución al modelo que actualmente se encuentra funcionando. Entonces, la figura societaria que se utilizó para constituir la empresa fue sociedad por acciones simplificada, toda vez que con este tipo societario da la posibilidad de determinar libremente los órganos sociales de la sociedad y las normas que rigen su funcionamiento, limita responsabilidad de los socios hasta el monto de sus aportes por eventuales contingencias laborales y fiscales y la flexibilidad para efectuar reformas estatutarias para ajustar las necesidades del giro ordinario de los negocios, y actualmente la conveniencia de acogerse a los beneficios tributarios que brinda la Ley y el gobierno.

Como es una empresa prestadora de servicio, debe facturar sus honorarios y por lo cual debe tener en cuenta el impuesto a las ventas de 16%, no se será objeto de retención de impuesto de reteica por ser una empresa nueva que se acogió a la Ley 1429 de 2010.

En esta actividad económica no hay leyes especiales que las regulen, no obstante, se deben firmar con cada uno de los clientes contratos de prestación de servicios en los que se estipule



claramente las obligaciones de las partes y un contrato de confidencialidad para guardar la información del cliente y del know how de la firma.

#### **4.2 ANALISIS SOCIAL**

La empresa tiene un efecto muy positivo desde el punto de vista social a la comunidad, toda vez que presta servicios especializados para los nuevos empresarios, pues al ayudar al empresario, le permite que su empresa se fortalezca, sea próspera y por ende genere fuentes de empleo y movimiento a la economía del país. Adicional a ello, considerando nuestra responsabilidad social, se realizarán trabajos pro bono a las entidades sin ánimo de lucro y ciclos de conferencias gratuitas para los empresarios PYME interesados para que cada vez conozcan un poco más de los temas claves que debe conocer para desarrollar su negocio.

#### **4.3. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES**

Los valores y principios de los socios y asociados deben ser compatibles con los valores de la empresa que son: la integridad, la honestidad, el compromiso, trabajo en equipo y el respeto. Debemos contar con profesionales que compartan los mismos valores corporativos y personales, para que de esta manera, sean compatibles con el devenir de la empresa y no interfieran con su vida personal, y así mantener un excelente ambiente de trabajo y prosperida.

### **5. ANÁLISIS ECONÓMICO**

#### **5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS**

La inversión en activos ha sido básicamente en equipos cuyo uso será común, por tratarse de impresoras, teléfonos y enseres de oficina, es decir, los computadores portátiles, IPAD y demás equipos de tecnología que utilicen los consultores para el desarrollo de sus trabajos sonde su propiedad, lo cual fue acordado por sus miembros fundadores desde el inicio. Para el acceso a

documentos, plantillas y presentaciones, AAC le facilitará el acceso a la Herramienta de Google – Google Drive que se adquirió de forma gratuita, por lo que se compartirá con cada asociado las claves de acceso. Está considerado en el proyecto que a futuro se requiera una inversión en la plataforma de información que está contemplada en el cuadro de Gastos a 2015.

La descripción de los activos adquiridos por la sociedad son: (i) Equipos: \$700.000 incluyen impresora y planta telefónica. (ii) Muebles y Enseres: \$2.250.000 incluyen: escritorio, sillas, sala de Juntas con sillas. En este cuadro también se incluyen los gastos de constitución cuyo valor correspondió a \$725.000.

## **5.2 PLANTA DE PERSONAL**

AAC es una compañía innovadora cuyo modelo de generación de ingresos está dado a través de la autogestión de los mismos a través de la gestión propia de negocios nuevos.

AAC cuenta con 3 profesionales y para el nuevo modelo se estima que para poder iniciar, se requiere por lo menos asociar a 4 personas, quienes serán a su vez los líderes de cada área, entendida como la financiera, mercadeo, publicidad y comercial, quien es el profesional encargado de administrar la red de afiliados con la misma remuneración de los socios fundadores, en la actualidad la asignación salarial es fija por un monto de \$500.000 correspondientes a auxilio de transporte, lo cual libera la empresa por los primeros 3 años de cargas prestacionales pues sus socios lo definieron como el modelo de remuneración inicial durante el posicionamiento de la empresa, entendido como tres años.

La forma de pago de las empresas asociadas será mediante comisión que está incluida en las tarifas de Credipack designadas para cada servicio. Esta modificación no genera cambios sustanciales en este ítem pues el modelo sugiere que sus integrantes deberán traer negocios para

la autogeneración de ingresos, de los cuales el socio, asociado o referente, obtendrá un porcentaje de la remisión; situación que motivará su desempeño comercial para dicho fin.

### 5.3. GASTOS

Se describen a continuación los Gastos Operacionales y Administrativos considerados para el desarrollo del proyecto. Los gastos principales son arrendamiento, servicios públicos domiciliarios.

Los gastos considerados son los que incurre AAC para el funcionamiento de la oficina y que incluyen el pago de comisiones socios y de comisiones por referidos, la inversión en equipos, también se consideró la inversión que se desea hacer en el desarrollo de un software para la administración de procesos de consultoría (proyecto que se desarrollará para dentro de tres años) y también los gastos generados para el manejo de clientes, entendidos como la elaboración de informes. Es importante anotar que los pagos de comisiones por intermediación son bajos actualmente, se proyectaron altos con el valor más alto de Credipack pues es el rubro que se espera crezca más con esta implementación.

**Cuadro 4. Gastos de administración y ventas**

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2013	2014	2015	2016
Gastos de Publicidad		54.000	92.729	111.126	134.418
Asesoría Contable	200.000	2.400.000	2.544.000	2.722.080	2.939.846
Sistema de Información	-	-	20.000.000	2.400.000	2.592.000
Gastos Papelería	10.000	120.000	127.200	136.104	146.992
Gastos por Administración y Ventas Propios	2.610.000	31.320.000	33.199.200	35.523.144	38.364.996
Gastos por Administración y Ventas Referidos	2.146.500	25.758.000	27.303.480	29.214.724	31.551.901
Depreciación Muebles y Enseres		450.000	450.000	450.000	450.000
Total gastos de admon y vtas		60.102.000	83.716.609	70.557.178	76.180.154
Gastos de administrativos fijos		60.048.000	3.121.200	3.308.184	3.536.839
Gastos administrativos variables		54.000	92.729	111.126	134.418

Fuente propia

#### **5.4. ANALISIS DE COSTOS**

La estructura de costos de AAC es conservadora y para efectos del proyecto está pensada y diseñada conforme a la experiencia de la compañía desde su constitución hasta la fecha. Es importante aclarar que pese a que la tabla nos permite calcular un punto de equilibrio en unidades, el modelo de empresa presentado no funciona bajo este esquema sino bajo un modelo financiero que debe garantizar el cubrimiento de los gastos operativos y administrativos, evidenciando que si la propia operación los genera, existe viabilidad y se propende a la continuidad. Para AAC es fundamental poder generar mensualmente una facturación mínima de \$8MM de pesos en servicios a través de Credipack que garanticen la cobertura de los gastos y unos ingresos para sus socios; sin embargo el éxito será generar una cartera renovable cada que se venzan los términos del Credipack que ha adquirido el cliente para que brinde una estabilidad al negocio e ingresos

#### **Cuadro 5. Análisis de costos**

<b>Costos Fijos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Gastos Personal</b>	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384
<b>Gastos de operación</b>	8.633.333	9.137.333	9.760.613	10.289.462
<b>Gastos de Administración</b>	60.048.000	83.623.880	70.446.052	76.045.736
<b>Gastos Diferidos</b>	725.000	-	-	-
<b>Total Costos fijos</b>	93.406.333	118.201.213	107.173.065	114.919.582
<b>Costos Variables</b>				
<b>Materia Primas e insumos (Sin Iva)</b>	-	-	-	-
<b>Gastos de Operación</b>	1.578.200	2.483.868	2.800.529	3.185.846
<b>Gastos de Administración</b>	54.000	89.294	101.278	115.943
<b>Total costos variables</b>	1.632.200	2.573.163	2.901.807	3.301.789
<b>Costo total</b>	95.038.533	120.774.376	110.074.872	118.221.371
<b>Numero productos o servicios</b>	78	107	113	120
<b>Costo Promedio producto o servicio promedio</b>	1.218.443	1.132.118	973.418	986.282
<b>Costo variable unitario promedio</b>	20.926	24.120	25.661	27.546
<b>Precio Promedio Unitario (Sin Iva)</b>	1.384.615	1.674.061	1.791.245	1.934.545
<b>Margen Unitario Promedio</b>	1.363.690	1.649.940	1.765.584	1.906.999
<b>Punto de Equilibrio</b>	69	72	61	61
<b>Costo total desembolsable</b>	93.630.200	120.091.043	109.391.538	117.771.371
<b>Costo promedio desembolsable</b>	1.200.387	1.125.713	967.375	982.528
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	SI	SI	SI	SI
<b>Colchon de Efectivo</b>	1.297.310	1.641.684	1.488.515	1.596.105

**Fuente propia**

## **5.5. GASTOS LEGALES**

Los gastos legales con los que debe asumir la empresa son los impuestos entendidos como industria y comercio 1.1%, retención en la fuente 6%, impuesto a las ventas 16% e Impuesto de

Renta 33%, puesto que los gastos de constitución ya fueron asumidos hace 6 meses cuando inició la empresa.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

De acuerdo al modelo de costos e inversión con el que se ha diseñado la empresa, la propuesta de empresa es viable y rentable, en el entendido que la proyección para los próximos tres años contempla austeridad en los gastos. No es necesario planear escenarios de capitalización ni de apalancamiento con terceros toda vez que no se requieren inversiones más grandes de las ya ejecutadas, pues para que el negocio funcione no es indispensable la adquisición de algún activo ni la inversión en tecnología, el activo principal es el knowhow de quienes integran la sociedad. Los aspectos más destacados se muestran en el cuadro No.6 Resultados del ejercicio:

**Cuadro 6. Resultados del ejercicio**

<i>Concepto</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>Utilidad Gravable</i>	12%	32.4%	45.7%	49%
<i>Flujo de Fondos</i>	36,45%	328,72%	46,22%	11,49%

### **Fuente propia**

Se puede destacar en las cifras, el hecho de que al proyectar una cartera renovable y continuar con la vinculación de clientes, el crecimiento entre 2013 y 2014 denota un alto impacto en el incremento del flujo de fondos y de la utilidad operacional, como se muestra en el Cuadro No.7 Balance General.

**Cuadro 7. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	6.325.000	7.853.000	39.409.065	95.687.335	166.216.313
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	17.280.000	45.854.208	78.263.075	107.735.100
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>6.325.000</b>	<b>25.133.000</b>	<b>85.263.273</b>	<b>173.950.410</b>	<b>273.951.413</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000	2.950.000
Depreciación acumulada	0	683.333	1.366.667	2.050.000	2.500.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	725.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3.675.000</b>	<b>2.266.667</b>	<b>1.583.333</b>	<b>900.000</b>	<b>450.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>10.000.000</b>	<b>27.399.667</b>	<b>86.846.606</b>	<b>174.850.410</b>	<b>274.401.413</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	7.629.645	18.754.572
Impuestos locales por pagar		1.366.200	2.259.148	2.562.326	2.933.351
Iva por pagar	0	3.072.000	4.978.099	5.401.478	6.183.612
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>4.438.200</b>	<b>7.237.248</b>	<b>15.593.449</b>	<b>27.871.534</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	10.498.788	57.328.471	126.057.701
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	11.665.320	52.032.982	76.365.810	85.418.549
Reserva Legal		1.296.147	7.077.589	15.562.679	25.053.629
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10.000.000</b>	<b>22.961.467</b>	<b>79.609.359</b>	<b>159.256.961</b>	<b>246.529.879</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>10.000.000</b>	<b>27.399.667</b>	<b>86.846.606</b>	<b>174.850.410</b>	<b>274.401.413</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

**Fuente propia**

Del modelo de negocio con el que se ha planteado AAC se destaca la baja inversión en activos fijos y la alta dependencia que tiene el modelo de negocio de la colocación de negocios y del perfil que pueda ganar la firma para incrementar sus ingresos, consolidar una cartera renovable y posicionarse como una firma reconocida en el segmento PYME como una alternativa nueva y efectiva para la contratación de servicios de consultoría.

### Cuadro 8. Resultados del ejercicio

ITEM	2013	2014	2015	2016
Ventas netas	108.000.000	178.588.800	202.555.417	231.885.441
Costos de Materia prima	-	-	-	-
Costo mano de Obra	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384
Gastos de Operación	10.211.533	11.621.202	12.561.142	13.475.308
Gastos de Administración y Ventas	60.102.000	83.713.174	70.547.329	76.161.678
Gastos diferidos	725.000	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-
Utilidad gravable	12.961.467	57.814.424	92.480.545	113.664.071
Menos: Impuesto de Renta	-	-	7.629.645	18.754.572
Utilidad neta	12.961.467	57.814.424	84.850.900	94.909.499
Reserva legal	1.296.147	5.781.442	8.485.090	9.490.950
Utilidad del periodo	11.665.320	52.032.982	76.365.810	85.418.549
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos de Materia prima	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo mano de Obra	22,22%	14,25%	13,31%	12,33%
Gastos de Operación	9,46%	6,51%	6,20%	5,81%
Gastos de Administración y Ventas	55,65%	46,87%	34,83%	32,84%
Gastos diferidos	0,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos financieros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad gravable	12,00%	32,37%	45,66%	49,02%
Menos: Impuesto de Renta	0,00%	0,00%	3,77%	8,09%
Utilidad neta	12,00%	32,37%	41,89%	40,93%
Reserva legal	1,20%	3,24%	4,19%	4,09%
Utilidad del periodo	10,80%	29,14%	37,70%	36,84%

#### Fuente propia

En el Estado de Resultados se muestra que es clave mantener el volumen de colocaciones de servicios bajo el modelo Credipack y mantener una cartera renovable que junto a la política de costos y gastos establecida durante los años de posicionamiento le permitan obtener resultados



financieros tales que pueda en 4 años tomar decisiones estratégicas para su funcionamiento a futuro.

## 7. ANÁLISIS DE PROYECTO

La evaluación del proyecto es satisfactoria, teniendo en cuenta el comportamiento de AAC a nivel comercial y financiero que ha tenido lugar durante sus 6 meses de labores, situación que permite visualizar una compañía con un crecimiento estable y aunque las consideraciones de ventas y crecimiento han sido conservadoras para efectos del proyecto, las cifras de evaluación muestran que es no solamente una idea de negocio con oportunidad de crecimiento gracias a su innovación sino también una firma que financieramente generará retornos muy importantes para sus asociados, tal como se muestra en el Cuadro No.9 Flujo de caja neto.

**Cuadro 9. Flujo de caja neto**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.013	2.014	2.015	2.016
Utilidad Neta	0	12.961.467	57.814.424	84.850.900	94.909.499
Total Depreciación	0	683.333	683.333	683.333	450.000
Total Amortización	0	0	0	0	0
<b>1. Flujo de fondos neto del periodo</b>		13.644.800	58.497.757	85.534.234	95.359.499
Inversiones en Activos del Periodo	2.950.000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	725.000				
Colchon de efectivo	6.325.000	379.500	402.270	46.906	26.951
Préstamo	0				
<b>2. Inversiones netas del periodo</b>	10.000.000	379.500	402.270	46.906	26.951
<b>3. Liquidación de la empresa</b>					89.880.200
<b>4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos</b>	-10.000.000	13.265.300	58.095.487	85.487.327	185.212.748
<b>Balance de proyecto</b>	-10.000.000	2.265.300	60.587.317	152.133.376	352.559.462
Periodo de pago descontado	1,82				
Tasa interna de retorno	279,24%				
Valor presente neto	240.802.856				
Tasa mínima de retorno	10,00%				
<b>1. Flujo de fondos neto del periodo</b>	10.000.000	13.644.800	58.497.757	85.534.234	95.359.499

Fuente propia

## **8. ANALISIS DE RIESGOS**

En la siguiente matriz, Cuadro No.9 Análisis de riesgos, se analizan críticamente las variables que afectan el devenir de la empresa.

**Cuadro 10. Análisis de riesgos**

AREA	Riesgo	Probabilidad	Tipo de Impacto en AAC	Efecto Esperado	Mitigación del Riesgo
ENTORNO	Cambios Macroeconómicos	Media	Negativo	Afectación a sectores en crecimiento que son objeto del negocio	Posicionamiento de la Marca y establecimiento de acuerdos de largo plazo con clientes.
			Positivo	Aumento y/o crecimiento de clientes ubicados en sectores potenciales AAC	
	Políticas de Gobierno	Media	Negativo	Desestimulo de la inversión y/o creación de empresas	
			Positivo	Aumento de la inversión y/o la creación de empresas	
	Estímulos y Apoyos	Media	Negativo	Aumentarían los costos legales calculados para el proyecto	Cumplimiento estricto de la política de costos y gastos durante los primeros 3 años y revisión constante de presupuestos vs. Resultados reales
			Positivo	Aumenta el margen de inversión y de aparición de clientes potenciales para AAC	
MERCADO	Cambios en el Sector	Media	Negativo	Fuerte competencia por los negocios que continúen vigentes	Benchmark permanente con empresas sustitutas del modelo de negocio de AAC
			Positivo	Aprovechar nuestro “océano azul” de propuesta de valor mientras es objeto de “copia”.	Utilizar las herramientas legales viables para registrar las innovaciones en materia de servicio que se establezcan para la atención de clientes
	Productos de Mayor Calidad ó Sustitutos	Alta	Negativo	Pérdida de Clientes	Innovación constante Cumplimiento de la Oferta de Valor Precios Competitivos
			Positivo	Necesidad de Innovación	
	Reducción de Clientes	Media	Negativo	Disminución de Ingresos	Búsqueda de prospectos permanente. Oferta de Servicios Permanente. Posicionamiento y relaciones de largo plazo. Cumplimiento política de costos y gastos
			Positivo	Rotación de Cartera permanente	
Posición en el Mercado	Alta	Negativo	Incertidumbre para nombrar a AAC como proveedor	Participación en talleres y Capacitaciones de cara al cliente Cumplimiento Oferta de Valor	
		Positivo	Good Will del nombre con el tiempo		
TECNICO	Tiempo de Respuesta	Medio	Negativo	Perdida de credibilidad	Establecimiento de Cronogramas y seguimiento constante Medición de Carga Laboral Permanentemente
			Positivo	Posicionamiento de la Marca	
			Negativo	Manejo de la información de los clientes Riesgos Jurídicos Pérdida de credibilidad	
Administración de la Información	Alto	Negativo	Tecnificación de Procesos	Diseño y Adquisición de un Sistema de Información a la Medida Eficiencia	
		Positivo	Tecnificación de Procesos	Estandarización	
ECONOMICO	Precio del Producto	Media	Negativo	Reducción de Ingresos Competencia de Precios con la competencia	Posicionamiento de la Marca Relaciones comerciales de mediano y largo plazo Precios competitivos
			Positivo	Innovación en productos y servicios.	
FINANCIERO	Incremento en el Costo de Capital	Baja	Negativo	Significaría que los socios decidan invertir en otras actividades que les generen mayor retorno.	Revisar constantemente la TIR y el Flujo de Caja que genera el negocio.
			Positivo	Innovación en productos y servicios que generen mayor retorno.	

Fuente propia

## 9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Las variables tenidas en cuenta para el análisis de sensibilidad fueron el cumplimiento de colocaciones de paquetes CrediPack y variación en políticas de remuneración.

- ✓ **Cumplimiento de Colocaciones en Paquetes Credipack:** se permite hasta un 82% de cumplimiento de presupuesto para que el negocio sea viable, es decir facturar \$7.800.000 mensuales para cubrir gastos vigentes.
- ✓ **Variación en políticas de remuneración:** si se asignara un salario de \$3.000.000 al Gerente y de \$2.000.000 a los demás ejecutivos de AAC (3 incluyendo el nuevo cargo), más un auxilio de transporte de \$500.000 a cada uno, el negocio sería inviable en su arranque y por dicho motivo no se considera como opción durante los primeros 2 años al menos.

## 10. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis completo del sector, competencia, clientes y servicio, concluimos que es viable formalizar el plan de expansión para la empresa AAC, toda vez que no existe una firma de consultoría que ofrezca el servicio de consultoría integral con una forma de pago con descuentos en honorarios accesible a las PYMES.

Este proyecto es interesante para los socios de AAC y para quienes quieran participar como miembros de la red de asociados y ampliar las posibilidades de generar ingresos a través de la venta cruzada con clientes de los demás miembros o percibir la comisión por referir clientes entre sí, pues las proyecciones de crecimiento y el bajo costo operativo que tiene el modelo, sirve para ilusionarse. La tasa interna de retorno TIR se ubica por encima del 200%, utilidades operativas de cerca del 50% y flujo de caja permanente al no existir venta de servicios a crédito.

Adicional a lo anterior, las cifras y proyecciones deben analizarse conjuntamente con los resultados de la encuesta que se realizó como parte del estudio de mercado, en la que se evidencia que alrededor de 500 PYMES estarían interesadas en que se les presente un modelo de consultoría como el que propone AAC, aunado a que las PYMES han tomado consciencia de la importancia de la asesoría profesional especializada y capacitada que les permita tomar mejores decisiones gerenciales y estratégicas por lo que creemos que la propuesta de valor innovadora será bien acogida en principio en el departamento del Valle del Cauca, especialmente en Cali.

## ANEXOS

### ANEXO No. 1 Detalles CrediPack por área profesional

			
DETALLE DE ACTIVIDADES PROFESIONALES	VlrUnit	Créditos	#horas
SERVICIOS LEGALES			
Hora de Consulta Verbal (Presencial o Telefónica) en Derecho Comercial, Civil o Laboral	\$ 80.000	80	1
Trámite ante la Cámara de Comercio (registro, inscripciones, actualización información, renovaciones, matrícula mercantil)	\$ 400.000	400	2
Revisión o elaboración de contrato o documento en español max 5 páginas	\$ 600.000	600	4
Revisión o elaboración de contrato o documento en español de 6 a 10 páginas	\$ 800.000	800	5
Revisión o elaboración de contrato o documento en inglés max 5 páginas	\$ 400.000	400	4
Revisión o elaboración de contrato o documento en inglés de 6 a 10 páginas	\$ 400.000	400	4
Página adicional para revisión o elaboración de contrato o documento en español	\$ 20.000	20	2
Página adicional para revisión o elaboración de contrato o documento en inglés	\$ 10.000	10	3
Elaboración de carta o documento en español de máximo 2 páginas	\$ 400.000	400	2
Constitución o Reforma de SAS o entidad sin ánimo de lucro.	\$ 800.000	800	3
Constitución o Reforma de otro tipo societario (Ltda, S.A., en Comandita, etc)	\$ 1.200.000	1.200	3
Análisis de registrabilidad de signos distintivos	\$ 200.000	200	3
Elaboración de Actas de Asamblea o Junta en sociedades	\$ 200.000	200	2
Elaboración de citación a Asamblea o Junta en sociedades	\$ 120.000	120	2
Revisión de Requisitos Legales de Facturación	\$ 300.000	300	3
Revisión o elaboración de Reglamento Interno de Trabajo	\$ 800.000	800	5
Ajuste de políticas de privacidad en paginas web y correos electrónicos	\$ 1.000.000	1.000	3
Trámite sobre Registros de Signos Distintivos como marcas, nombres, enseñas y lemas comerciales (Renovación, Solicitud inicial, Transferencias, Licencias, Etc.)	\$ 400.000	400	4
Registro de Derechos de Autor	\$ 80.000	80	2

Defensa de Oposición o Recurso de Apelación en Trámite sobre Registro de Signos Distintivos	\$ 400.000	400	2
Recurso en Trámite sobre Registro de Derechos e Autor	\$ 150.000	150	2
Concepto escrito en temas de derecho civil o comercial	\$ 1.200.000	1.200	
Revisión de Publicidad al consumidor para ajustarlos al Estatuto del Consumidor (Promociones, Actividades Promocionales, avisos publicitarios)	\$ 400.000	400	2
Manejo de reclamación con consumidor (no incluye defensa ante autoridad competente)	\$ 600.000	600	2
<b>DETALLE DE ACTIVIDADES PROFESIONALES</b>	<b>Vlr Unitario</b>	<b>Créditos</b>	<b>#horas</b>
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>			
Elaboración de los soportes y demás documentos contables necesarios para el manejo de la contabilidad al interior de la sociedad, de conformidad, con las normas jurídico-contables.	\$ 80.000	\$ 80	2
Elaboración de la contabilización bimestral de las transacciones generadas al interior de la empresa, con el propósito de que la información contable se lleve conforme a los Principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia.	\$ 80.000	\$ 80	3
Elaboración de las declaraciones de impuestos de IVA, ICA, Retención en la Fuente.	\$ 80.000	\$ 80	2
Hacer entrega de Balance General y Estado de Resultados, de manera bimestral o en fecha distinta cuando alguna entidad específica lo requiera.	\$ 80.000	\$ 80	3
Diagnóstico Tributario	\$ 800.000	\$ 80	4
Devoluciones y compensaciones de impuestos	\$ 500.000	\$ 80	3
DueDilligence Tributario	\$ 1.000.000	\$ 80	4
Planeación Tributaria	\$ 900.000	\$ 80	5
Desarrollo e implementación de sistemas de costeo	\$ 900.000	\$ 80	4
Asesoría en Presupuesto a corto y largo plazo	\$ 700.000	\$ 80	2
<b>DETALLE DE ACTIVIDADES PROFESIONALES</b>	<b>Vlr Unitario</b>	<b>Créditos</b>	<b>#horas</b>
<b>SERVICIOS DE MERCADEO</b>			
Análisis Plan de Mercadeo	\$ 120.000	120	4
Análisis de la Cartera de Clientes	\$ 30.000	30	3
Análisis competitivo: producto, marcas, precios, financiamiento, entregas, etc.	\$ 30.000	30	2
Elaboración Plan de Mercadeo	\$ 3.000.000	3000	3

Mercadeo Online (Asesoría en mercadeo electrónico, mercadeo por internet, online marketing. Promoción en Máquinas de Búsqueda y Directorios Generales, Regionales y Especializados, Promoción por medio del Mercadeo Directo (Opt-in Email) Publicidad a través de campañas de Banners, Mercadeo viral, Creación de comunidades virtuales, Participación en sitios de premiación)	\$ 30.000	30	4
Creación de un Programa de Administración de Cuentas y/o Territorios para la fuerza de ventas; sistema de control y seguimiento de la actividad del vendedor	\$ 30.000	30	3
Establecimiento de un Sistema de Pronóstico Mensual de Resultados de Ventas (Anualidad)	\$ 720.000	720	4
Análisis y recomendaciones al Plan de Compensación de la fuerza de ventas.	\$ 30.000	30	2
Creación e implementación de un Programa de Reconocimiento para vendedores y colaboradores de la empresa.	\$ 30.000	30	2
Preparación y presentación del Plan de Acción	\$ 30.000	30	1
<b>DETALLE DE ACTIVIDADES PROFESIONALES</b>	<b>Vlr Unitario</b>	<b>Créditos</b>	<b>#horas</b>
<b>SERVICIOS DE PUBLICIDAD</b>			
Cultura e Imagen Corporativa	\$ 2.500.000	2500	5
Diseños 2D y 3D	\$ 600.000	600	4
Eventos	\$ 1.500.000	1500	3
Social Media Marketing	\$ 1.200.000	1200	4
Fotografía y video	\$ 3.000.000	3000	3
Hosting& Web	\$ 1.000.000	1000	2
Inbound Marketing	\$ 600.000	600	4
Marketing	\$ 1.600.000	1600	3



## BIBLIOGRAFÍA

Astlop. Trabajo fijo vs Freelance, opción y oportunidad. Recuperado en el mes de Noviembre de 2012 de: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/trabajo-fijo-vs-%E2%80%98freelance%E2%80%99-opcion-y-oportunidad>

Benchmark (2012) Reporte sectorial. Sector de asesorías empresariales. 1-42

Cámara de Comercio de Cali (2012). Cali en cifras infografía. *Revista Acción Edición No.149* Recuperado el 4 de Diciembre de 2012 de: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/el-2012-en-cifras>

Cámara de Comercio de Cali (2012). Cali en cifras infografía. *Revista Acción Edición No.149* Recuperado el 4 de Diciembre de 2012 de: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/la-ccc-al-servicio-de-los-empresarios-y-de-la-competitividad>

Cardy, R. Balkin, D. Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5 ed., pp. 339-371) Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) (2005). *Censo Económico Cali*, Yumbo, 2005. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=307&Itemid=124](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124)

Gomez, M.P (2012) La nota económica. Servicios de apoyo empresarial. *Vademécum de mercados*. 2012 (1), 302-352

Herrera, T. (2012) *La Gran Encuesta PYME primer semestre 2012. Informe de resultados*. Anif, Bancoldex, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco de La República. 94.

La nota económica (2012). *Vademécum de los mercados. Servicios empresariales*, (12), 1-200.

McKensey & Co (2004). Emprendimientos sociales sostenibles. *Como elaborar planes de empresa para organizaciones sociales*. Ashoka – Universidad de los Andes – Avina, San Pablo.

Ramirez V. L.J. (2011) Guía de inicio para micro y pequeñas empresas. *Medellín ciudad cluster*, (1), 8-162.

Universidad Icesi (2013). CDEE Centro de Desarrollo de espíritu empresarial. *Vida, Mundo y Empresa: Programa de alta dirección para empresarios*.

Varela V. R (2008). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y Ciencia en la creación de Empresas*. (3rd ed, pp. 315-427) Bogotá: Editorial Pearson, Prentice Hall.