

**PLAN EMPRESA DMA CONSULTORES FINANCIEROS**

**Presentado por:**

**Diego Mauricio Marmolejo Aya**

**Directora:**

**Ana Lucía Alzate Alvarado**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Cali, Colombia**

**2019**

# 1. Tabla de contenido

Resumen.....	10
Síntesis del Plan.....	11
2. Análisis del mercado .....	13
2.1 Análisis del sector .....	13
2.2 Análisis de la compañía.....	16
2.3 Clientes.....	17
2.4 Definición de producto y/o servicios.....	21
2.4.1 Servicios Contables.....	22
2.4.2 Servicios de Revisoría Fiscal .....	23
2.4.3 Servicios de Asesoría Tributaria.....	23
2.4.4 Servicios de Asesoría Financiera .....	24
2.5 Análisis de los competidores.....	24
2.6 Tamaño del mercado y fracción del mercado .....	28
2.6.1 Tamaño del mercado.....	28
2.6.2 Fracción del mercado.....	29
2.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	31
2.7.1 Estrategia de venta. ....	31
2.7.2 Estrategia de precio.....	32
2.7.3 Estrategia de promoción.....	33

2.7.4	Estrategia de distribución.....	35
2.7.5	Política de servicios .....	36
3.	Análisis técnico.....	37
3.1	Procesos de prestación del servicio.....	37
3.1.1	Servicios Contables.....	37
3.1.2	Servicios de Revisoría Fiscal .....	38
3.1.3	Servicios de Asesoría Tributaria.....	39
3.1.4	Servicios de Asesoría Financiera .....	39
3.2	Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	40
3.3	Sistemas de control.....	43
3.4	Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	46
4.	Análisis administrativo .....	47
4.1	Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.....	47
4.1.1	Grupo empresarial.....	47
4.1.2	Personal.....	48
4.2	Estructuras y estilos de dirección .....	51
4.2.1	Organigrama. ....	51
4.2.2	Estilos de dirección.....	51
4.3	Políticas de administración de personal .....	52

4.3.1	Reclutamiento y selección.....	52
4.3.2	Contratación.....	52
4.3.3	Remuneración.....	52
4.3.4	Capacitaciones.....	53
4.4	Organizaciones de apoyo.....	53
5.	Análisis legal, social y ambiental.....	53
5.1	Tipo de sociedad.....	53
5.2	Leyes especiales de la actividad económica.....	54
5.3	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	55
5.3.1	Efectos sociales.....	55
5.3.2	Efectos ambientales.....	56
6.	Análisis de valores personales.....	57
6.1	Éticos y morales.....	57
6.2	De gusto personal y de carrera empresarial.....	57
7.	Análisis económico.....	58
7.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	59
7.2	Los ingresos, costos y gastos.....	59
7.2.1	Ingresos.....	59
7.2.2	Gastos.....	61
7.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	62

8.	Análisis financiero.....	64
8.1	Balance General. ....	64
8.2	Estado de Resultados.....	66
8.3	Flujo de Caja .....	66
9.	Análisis de riesgos .....	68
9.1	Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros	68
9.1.1	Riesgos de mercado. ....	69
9.1.2	Riesgos tecnológicos.....	69
9.1.3	Riesgos técnicos.....	69
9.1.4	Riesgos administrativos. ....	69
9.1.5	Riesgos financieros. ....	70
9.2	Acciones propuestas para cada riesgo. ....	70
10.	Evaluación de Proyecto. ....	71
10.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa. ....	71
10.1.1	Tasa interna de retorno.....	71
10.1.2	Valor presente neto. ....	72
10.1.3	Periodo de pago descontado.....	72
11.	Análisis de Sensibilidad.....	73
11.1	Identificación variables críticas.....	73
11.2	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	74

12. Cronograma de Implementación.....	76
13. Conclusiones.....	77
14. Anexos .....	79
14.1 Entrevista de mercado .....	79
Diseño del cuestionario.....	79
Presentación de hallazgos .....	80
Pregunta No 1.....	80
Pregunta No 2.....	81
Pregunta No 3.....	81
Pregunta No 4.1.....	82
Pregunta No 4.2.....	82
Pregunta No 6.1.....	84
Pregunta No 6.2.....	84
Pregunta No 7.1.....	85
Pregunta No 7.2.....	85
Pregunta No 8.....	86
Pregunta No 9.....	86
Pregunta No 10.....	87
Pregunta No 11.2.....	88
Pregunta No 12.1.....	89

Pregunta No 12.2.....	90
Pregunta No 14.1.....	91
Pregunta No 14.2.....	92
Pregunta No 15.....	93
15. Bibliografía.....	94

## INDICÉ DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1:</i> Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos (miles) enero – octubre (2018 vs 2017).....	28
<i>Figura 2:</i> Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali año 2018.....	29
<i>Figura 3:</i> Número de empresas por tamaño registradas en la Cámara de Comercio de Cali año 2017.....	30
<i>Figura 4 -</i> Logotipo de la empresa .....	34
<i>Figura 5:</i> Diagrama proceso del servicio .....	40
<i>Figura 6:</i> Fachada principal Centro Empresa	<i>Figura 7:</i> Parqueaderos Visitantes...46
<i>Figura 8:</i> Plano del inmueble arrendado .....	47
<i>Figura 9:</i> Organigrama.....	51
<i>Figura 10:</i> Cronograma de implementación del proyecto.....	76

## INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1 - <i>Comparación de variables competitivas de los competidores</i> .....	26
Tabla 2 - <i>Rangos de precios para los servicios</i> .....	33
Tabla 3 - <i>Inversión inicial en activos fijos</i> .....	43
Tabla 4 - <i>Costos de nómina presupuestados por año</i> .....	50
Tabla 5 - <i>Inversión en activos fijos</i> .....	59
Tabla 6 - <i>Proyección de ventas</i> .....	60
Tabla 7 - <i>Proyección de Gastos</i> .....	62
Tabla 8 - <i>Análisis de costos y punto de equilibrio contable.</i> .....	63
Tabla 9 - <i>Balance general proyectado</i> .....	65
Tabla 10 - <i>Estado de resultados proyectado.</i> .....	66
Tabla 11 - <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	67
Tabla 12 - <i>Flujo de caja neto</i> .....	72
Tabla 13 - <i>Análisis crítico de sensibilidad</i> .....	73
Tabla 14 - <i>Análisis óptimo de sensibilidad</i> .....	74

## **Resumen**

Con el presente documento se pretende dar a conocer el plan empresa de DMA Consultores Financieros, empresa dedicada a la prestación de asesorías contables, financieras y tributarias, ubicada en Cali y cuyo mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas Pymes. En el desarrollo del trabajo se verán las diferentes etapas del proyecto, comenzando desde la concepción, pasando por la investigación de mercado, los servicios que se prestarán, la cultura de servicio al cliente y por último toda la evaluación financiera y viabilidad del mismo.

**Palabras Clave:** Contabilidad, revisoría fiscal, asesorías, impuestos, plan empresa, servicios.

## **Summary**

The objective of this document is to present a business plan for DMA Consultores Financieros, a company dedicated to rendering accounting, financial and tax advisory services, locate in the city of Cali and whose target market is small and medium-sized enterprises (SMEs). Throughout the business plan, you will find the different stages of this project, starting off with its conception, then moving on to the market research, the services that will be rendered, a culture of customer care and finally a thorough financial evaluation and feasibility study of this project.

**Key Words:** Account, tax inspector, advise, taxes, business plan, services.

## Síntesis del Plan

DMA Consultores Financieros es una empresa dedicada a prestar servicios de *outsourcing* contable, asesorías tributarias, revisoría fiscal y asesorías financieras, a las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali. Actualmente, los dos socios prestan estos servicios de forma independiente, de tal manera que puede afirmarse que ya se tiene validado un mercado, sin embargo, la idea es formalizarse empresarialmente para garantizar una mayor cobertura, apostándole al crecimiento y, a la posibilidad de generar empleo y aumentar las utilidades.

La empresa será dirigida directamente por sus dos socios, Diego Mauricio Marmolejo y Oriana Vanegas, que gracias a su formación, experiencia, trayectoria laboral, conocimiento y manejo de los conceptos financieros, tributarios y contables en organizaciones públicas y privadas, se encuentran en la capacidad de brindar herramientas y ayudas para que los empresarios cumplan con toda la normatividad contable y tributaria que la ley exija, además de convertirse en aliados estratégicos y aportar en la cadena de valor de las empresas.

Se estima que el mercado objetivo será una porción de pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, pertenecientes a los tres sectores económicos de Colombia: primario o agrícola, secundario o industrial y terciario o de prestación de servicios. En la actualidad existen 7.710 pymes, de las cuales se espera tomar el 0,65% equivalente a 50 empresas. Se tomarán como clientes iniciales, las empresas que actualmente atienden los socios de manera independiente, seguido de las consultas a bases de datos de la cámara de comercio y SENA y, finalmente, aprovechar las relaciones empresariales que se tienen con los gerentes de las empresas clientes para lograr una buena referenciación y que, a través de las recomendaciones, se puedan atraer nuevos clientes.

La inversión inicial requerida para la empresa es de \$30.000.000, capital que se considera pequeño debido a las características de los servicios que se prestarán. Dado que la inversión en capex es mínima y que su fuerte es el recurso humano, el personal debe ser altamente capacitado y

actualizado en las áreas a cubrir en la propuesta que se brindará. El análisis financiero se llevó a cabo considerando una tasa mínima de retorno del 16% para los inversionistas y el resultado es un valor presente neto de \$30.350.614, una TIR del 41,06 y la recuperación de la inversión en 2,5 años. Con lo anterior, DMA Consultores Financieros será un proyecto rentable y sostenible en el tiempo.

## **2. Análisis del mercado**

### **2.1 Análisis del sector**

En la actualidad, el sector de servicios en Colombia compone más del 50% del PIB y viene en un crecimiento importante, lo cual hace que sea una apuesta comercial atractiva para el país, con la que se puedan explorar nuevos mercados y oportunidades. Así lo menciona (Procolombia, 2019) en su artículo “Inversión en el sector Servicios en Colombia”, en el que se afirma que, Colombia cuenta con disponibilidad y calidad del talento humano y es la tercera mano de obra más calificada de Suramérica.

Este mismo comportamiento se ve reflejado en el Departamento del Valle del Cauca, en donde el sector de servicios es cada vez más relevante para la economía nacional y regional, gracias a su aporte a la producción y generación de empleo. De igual manera, la demanda de servicios por parte de las empresas locales aumentó en los últimos años, así lo demuestra el “Balance Socioeconómico de Cali”, (Cámara de Comercio de Cali, 2018), dicho informe, también muestra la dinámica reciente de las ventas de las empresas que ofrecen servicios tercerizados.

Según un artículo de la Revista Dinero (2014), la tercerización de procesos administrativos y financieros en Colombia es cada vez más frecuente, ventajas como la reducción de costos, la transferencia y la gestión de procesos no claves dentro de la compañía, la concentración en las actividades primarias, y, la minimización del riesgo de errores por problemas internos, entre otros, hacen que las empresas incrementen su productividad y sean más eficientes en la administración de sus actividades estratégicas.

Una alternativa que se viene utilizando en las empresas del país es la contratación de terceros para que lleven la contabilidad. En estos servicios, los empresarios tienen en cuenta aspectos fundamentales como la puntualidad, exactitud y confidencialidad, debido a que se le está entregando a un tercero información valiosa de su actividad financiera con la cual se toman

decisiones en determinados momentos, así lo muestra el artículo “La tercerización se toma la contabilidad en Colombia” (Portafolio, 2011).

De igual manera, la globalización y la intención de adoptar buenas prácticas empresariales, con el fin de avanzar con las negociaciones y crecimiento en los mercados, han llevado al uso de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Por otro lado, como se menciona en el artículo “La importancia de las Normas Internacionales de Información Financiera” (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2015), las empresas deben validar qué políticas le impactan y considerar acompañamiento por parte de profesionales en NIIF, o formarse académicamente, para definir las políticas más adecuadas para este cambio.

Según el Balance Socioeconómico que publicó la Cámara de Comercio de Cali (2018), en 2018 se renovaron y matricularon 1.893 empresas que cumplen con los requisitos para ser catalogadas dentro del grupo de pequeñas y medianas, y en este orden de ideas, obligadas a cumplir con la Ley 43 de 1990 y el artículo 203 del Código de Comercio, normas que exigen a este tipo de empresas contar con revisoría fiscal. Por lo anterior, este es un servicio que debe ser abordado dado el mercado potencial que evidencian las cifras mencionadas.

Las asesorías tributarias también constituyen un servicio relevante para el sector, de acuerdo con Ramírez, Sánchez, & Silva (2016), en Colombia los constantes cambios en materia de la carga tributaria y el manejo de los impuestos, así como la periodicidad con que se hacen las reformas, hace que la gestión tributaria se vuelva un proceso neurálgico y complicado de manejar.

Adicionalmente, según la firma Auditamos International Standard (2015), las asesorías son fundamentales para una empresa. Una buena asesoría permite la búsqueda de soluciones efectivas de información contable, tributaria y financiera, que amplían la perspectiva de los empresarios y les permite la correcta toma de decisiones en relación con la administración, procurando la conservación de sus recursos contables y el cumplimiento riguroso de sus obligaciones tributarias.

Por otra parte, desde la óptica de la oferta, se puede afirmar que la consultoría de servicios contables y financieros en Colombia ha venido en crecimiento y madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor, así lo afirmó la Revista Dinero (2016). Por esta razón, como lo manifiesta Maldonado (2014); en la actualidad los profesionales y las empresas dedicadas a esta labor apuntan a presentar a sus clientes un valor agregado y generar impacto de manera rápida en temas puntuales y tácticos. Por ejemplo, se enfocan en ofrecer servicios financieros que contribuyan en la efectividad de la fuerza de ventas, la optimización y centralización de compras para tener una mejor gestión de los proveedores, al igual que programas de eficiencia de costos, entre otros.

Lo anterior, evidencia que el abanico de servicios que prestan las empresas de consultoría financiera es cada vez más amplio y exige para sus profesionales un mayor reto, pues con el pasar de los años se enfrentan a un entorno altamente competitivo. Esto se genera por la globalización económica, que les exige la redefinición de sus estrategias para obtener los mejores resultados en todas las áreas de gestión, y garantizar su entrada a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales (Institución Universitaria Antonio José Camacho, 2014).

En este mismo orden de ideas, de acuerdo con La Voz de Houston (2017) cada vez mayor la competencia entre los profesionales independientes o las empresas prestadora de servicios que se dedican a la consultoría contable y financiera, pues en ella han encontrado grandes oportunidades y, como ya se mencionó, un mercado que ha ido en constante crecimiento. Entre las oportunidades se destaca, en primera instancia, que la normatividad Colombiana exigió, desde el 2014, que todas las empresas llevaran su contabilidad bajo los estándares internacionales, con lo cual obligó a las empresas a realizar un proceso de implementación y adopción de estos estándares y para ello los contadores públicos debieron prepararse académicamente.

Por otra parte, según Meza (2015) el gobierno en los últimos cinco años le ha apuntado al emprendimiento como fuente de generación de empleo. Para eso ha entregado capital semilla a emprendedores con ideas de negocio bajo la exigencia de formalización de la empresa. Esta ha sido una oportunidad para que los contadores formulen sus planes de negocio de asesorías contables y financieras, y además, es la razón por la que año tras año los clientes potenciales son más y el campo de acción del profesional contable es más amplio.

Una vez revisados los puntos mencionados se puede concluir que, para los profesionales contables, el reto es mayor cada día, sin embargo, así mismo son más las oportunidades que tienen al convertirse en asesores o consultores para empresas de diversos sectores y diferentes tamaños (ERNST & YOUNG, 2015). Actualmente, el profesional debe convertirse en un asesor estratégico con un nivel multidisciplinario que le permita anticiparse y administrar los riesgos que puedan enfrentar las empresas, así lo expresa firma Ernst & Young (2015). Por lo anterior, crear una empresa dedicada a ofrecer un portafolio con los servicios mencionados, es una idea considerada ganadora, si se crea con un equipo de trabajo calificado como se pretende hacer, de tal modo, que se pueda ofrecer al cliente la posibilidad de abordar los diversos frentes a unos precios justos y acordes con la estructura del negocio.

## **2.2 Análisis de la compañía**

En la actualidad los socios desarrollan actividades de consultoría profesional de manera independiente, experiencia profesional que respalda y es la carta de presentación para ofrecer los servicios que se plantean a través de este documento. La idea de formalizar una empresa se debe principalmente a dos razones, la primera es que los clientes en varias oportunidades han manifestado que para ellos es importante garantizar que los contratos que efectúen se haga con empresas constituidas, pues estas representan mayor seriedad y amparo, la segunda es que por la

experiencia en emprendimiento, los socios tienen la plena convicción de que la formalización siempre conlleva al crecimiento y es la posibilidad de fomentar el empleo, siempre y cuando, se cuente con formación previa en los servicios que se van a promocionar.

Los asesores son Contadores Públicos con especialización en finanzas e impuestos y con maestría en administración de empresas, sumado a esto, cuentan con una experiencia en grandes compañías donde se han desempeñado en el área contable, tributaria y financiera, adicional asesoran empresas desde hace cinco años. En la actualidad tiene servicios contratados con once empresas de diferentes sectores, es el caso del sector químico y farmacéutico, fundaciones o empresas sin ánimo de lucro, unidades residenciales, restaurantes, empresas agroindustriales, entre otros, donde se han prestados servicios puntuales.

### **2.3 Clientes**

El segmento de clientes que se estima abarcar serán las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en Cali y que pertenezcan a cualquier sector de la economía. De acuerdo a lo anterior, DMA Consultores Financieros, no se enfocará en un solo sector de la economía ya que sus servicios van direccionados a suplir las necesidades contables, tributarias y financieras de cualquier Pyme, todas las empresas legalmente constituidas dentro del territorio Colombiano están obligadas a llevar contabilidad desde que se constituyen hasta su liquidación y por lo cual deben poder contar con un profesional que así lo certifique. Por otra parte, las Pymes que necesiten servicios de revisoría fiscal y asesorías financieras y tributarias, serán abordadas en la medida que surja la necesidad por parte de ellas.

Para efectos de conocer con mayor detalle las necesidades de los clientes potenciales y así orientar los servicios de la empresa DMA CONSULTORES FINANCIEROS hacia su cumplimiento, se realizó un trabajo de campo, que consistió, en primera instancia, en el diseño de

una entrevista; un cuestionario estandarizado y estructurado (Anexo 1) conforme con los conceptos teóricos y con el propósito de lograr los objetivos planteados. Las entrevistas fueron trabajadas en quince empresas con diferentes características, distintas a las que ya se tienen como clientes de manera independiente, una vez aplicadas a los gerentes se pasó a realizar la transcripción de la información recopilada de cada una de ellas, y, posteriormente, se realizó análisis de los datos arrojados, encontrando aspectos importantes como:

En primera instancia, de las empresas entrevistadas, el 40% tienen entre uno y tres años en el mercado, el 33% fueron creadas hace más de tres años y el 27% restante son empresas que aún no han completado un año de estar funcionando. Por otro lado, el 53% de las empresas entrevistadas son pequeñas y el 47% son medianas. Así mismo, el 80% no tiene la obligación de tener un revisor fiscal y el 20% si presenta la obligación.

Actualmente el 67% de estas empresas trabaja su contabilidad mediante contadores independientes, el 20% prefiere contar con un departamento contable donde sus colaboradores tienen una vinculación laboral y un 13% han recurrido a la tercerización, es decir, han entregado su esquema contable a empresas dedicadas a brindar servicios de asesorías contables. Las empresas que trabajan con contadores independientes indican que la capacidad de pago es el principal motivo, pues argumentan que son los servicios que pueden pagar por el momento. De igual manera, las empresas que cuentan con un departamento contable manifiestan que el volumen de la información es alto y por ello prefieren tener el control de su operación contable. Por último, se encuentran las empresas que prefieren tercerizar, quienes argumentan que prefieren concentrar sus esfuerzos en la operación principal de la empresa y dejar que los servicios contables sean prestados por expertos en este tipo de operaciones.

Frente a los servicios que han manejado estas empresas, la investigación arrojó que el 100% de ellas han contratado servicios contables, el 20% han contratado servicios de revisoría fiscal, el

7% asesorías financieras y el 13% asesorías tributarias. Generalmente estos servicios han sido prestados por contadores independientes, así lo determinó un 80% de las empresas entrevistadas, el 20% restante los ha contratado con empresas de asesorías contables. Los gerentes manifestaron que para dichas contrataciones han tenido en cuenta principalmente: cumplimiento, respaldo, precio y la oportunidad de la información contable.

Con respecto a cómo logran estos empresarios encontrar aquellas compañías dedicadas a la prestación de servicios contables, así como los profesionales en contaduría pública, se evidenció que: un 46% de ellas tienen en cuenta las recomendaciones de sus familiares o amigos, el 20% se basan en relaciones laborales anteriores o en vínculos familiares con el profesional, otro 20% lo hacen mediante la asistencia a seminarios y capacitaciones, un 7% a través de redes sociales y otro 7% se ha enterado por publicidad. Sin embargo, para muchos de estos gerentes no ha sido fácil encontrar quien ofrece dichos servicios, así lo manifestó el 40% de ellos. Indicando que se debe principalmente, a que se ha perdido la credibilidad en los profesionales independientes porque se comprometen con demasiadas empresas; del mismo modo consideran que no es fácil encontrar con personas capacitadas y correctas en su labor. El 60% de los empresarios que manifestaron que fue una búsqueda sencilla, lo atribuyen principalmente a que sus contrataciones se han basado en recomendaciones, en experiencias del pasado con dichas personas y a que hay empresas dedicadas a la prestación de estos servicios que gozan de reconocimiento y credibilidad en el mercado.

Para evaluar el servicio que reciben las empresas encuestadas, se les preguntó acerca de la contratación, el costo y la satisfacción. Respecto a la duración de los contratos, el 80% mencionó que contrata estos servicios anualmente, un 13% semestralmente y un 7% cuatrimestralmente. Estos dos últimos grupos de empresas afirman que prefieren esa duración para evaluar primero los resultados y las respuestas de dichos profesionales para dar continuidad a sus contratos. Frente al costo, el 60% dice que ha pagado menos de 1 SMMLV, el 20% entre 1 y 3 SMMLV y el 20%

restante más de 3 SMMLV. Y en cuanto a la satisfacción, el 73% de las empresas manifiestan estar satisfechas con los servicios recibidos, mientras que el 27% restante dicen que no se encuentran satisfechas puesto que han tenido que pagar sanciones por responsabilidad del contador y han trabajado con profesionales sin suficiente capacitación en normas internacionales.

En este mismo orden de ideas, cuando se les indagó frente a los objetivos por cumplir cuando han contratado estos servicios, los empresarios declaran que lo hacen para cumplir con la normatividad tributaria del país, constituir una empresa organizada, contar con el apoyo de información confiable para la toma de decisiones y conocer si su negocio está siendo o no rentable.

Del mismo modo, se les preguntó si han contratado un servicio integral que resuelva las necesidades contables, financieras y tributarias que tienen sus empresas, el 87% de los entrevistados no lo ha hecho y el 13% si ha realizado dichas contrataciones. Generalmente, no se dan este tipo de contrataciones puesto que las empresas no cuentan con el presupuesto para pagar por ellos y, por otra parte, que los empresarios consideran que el tamaño de ellas no se los exige. Así mismo, se detectó que, en cuanto a los precios por estos servicios, es difícil establecer una tarifa puesto que, en su mayoría, los empresarios no tienen conocimiento de cuánto se puede pagar por un servicio integral debido a que nunca lo han contratado con estas características y las que lo han hecho; el 7% pagó más de 3 SMMLV y un 6% entre 1 y 3 SMMLV.

Con base en el trabajo de campo realizado se confirmaron aspectos que se traducirán en estrategias para garantizar clientes para la empresa. La primera de ellas es que las empresas tienden a contratar profesionales independientes porque se considera que es la única tarifa que están en capacidad de pagar, aun cuando han tenido una mala experiencia con ellos e incluso han incurrido en pago de sanciones, cuando consideran que no gozan del tiempo y la dedicación suficiente. Por esta razón, es importante establecer protocolos de oferta de los servicios donde se otorgue peso a explicar la relación costo – beneficio de trabajar con una empresa especializada en asesorías

contables, financieras y tributarias. De la misma manera, la propuesta de valor debe garantizar un mínimo riesgo en el pago de sanciones, pues es evidente que el principal objetivo de las empresas cumplir a cabalidad con la normatividad tributaria. También se considera que, el despliegue promocional para captar clientes debe hacerse, inicialmente, mediante voz a voz con amigos y familiares, pues de acuerdo con los resultados de las entrevistas, los gerentes se basan mucho en las recomendaciones para realizar la contratación de este tipo de servicios. Adicional, se evidenció que es complejo estructurar un listado de precios acorde a cada servicio; la entrevista pone de manifiesto que se debe hacer un proceso de reconocimiento de la empresa, sus necesidades puntuales, su expectativa y sus retos, para acordar un precio y un alcance, que se puedan garantizar una buena negociación y de esta manera una relación comercial duradera.

#### **2.4 Definición de producto y/o servicios.**

El servicio que se pretende ofrecer es diferencial en la medida que se definirá un paquete de servicios con cada cliente, que se ajuste sus necesidades puntuales, enmarcado dentro de las asesorías financieras, contables y tributarias. Para ello se ofrecerá un acompañamiento inicial compuesto por cuatro visitas distribuidas durante un mes o quince días, dependiendo del tamaño de la empresa evaluada, con el fin de conocer cuáles son los procesos claves de esta, los frentes que se deben abordar en tiempo real, el volumen de las transacciones, las entidades que vigilan la empresa, que reportes debe realizar la empresa, la estructura financiera y, en definitiva, realizar un trabajo de campo en el cual, a partir de la inmersión, se puedan establecer unos servicios básicos y unos mucho más especializados, y así mismo unas tarifas justas para ellos, de tal forma que ambas partes se vean beneficiadas. El costo de este acompañamiento será de \$500.000 el cual es descontado si efectivamente el cliente contrata los servicios con la empresa, de lo contrario, lo tendrá que pagar al momento de la entrega.

Una vez realizado dicho proceso, se procederá a crear la propuesta de servicios personalizada donde se especifique al empresario cuáles son las necesidades básicas y específicas que aborda la empresa en su ejercicio y el presupuesto que se requiere para hacer frente a cada una de ellas. Todo lo anterior, teniendo como principio fundamental el cumplimiento y cubrimiento de todas las exigencias de la norma en el ejercicio financiero, contable y tributario; resaltando la plena intención de que ambas partes se vean beneficiadas y teniendo claro dentro de la propuesta, cuáles de esas actividades son negociables y cuáles, definitivamente, se deben hacer por DMA Consultores Financieros para garantizar la calidad de la información.

Bajo la propuesta presentada, se pretende dar a los clientes la garantía de que están accediendo a un servicio que no solo les ofrece generar un ahorro, en la medida en que van a obtener un servicio que se ajuste a sus posibilidades económicas sin dejar fuera de foco ninguna exigencia; sino que adicional, al personalizar el servicio, se les muestra un panorama de las necesidades puntuales que tiene el negocio y que son frentes que no se pueden dejar de abordar, pues descuidarlos o dejarlos en un segundo plano representaría erogaciones futuras que incluso podrían poner en riesgo la empresa. Lo anterior, es algo que puede ofrecer la empresa por la experiencia profesional y laboral con que cuentan sus líderes, profesionales que se han movido en el ámbito privado y público, pasando por empresas multinacionales a nivel laboral y asesorando empresas medianas, pequeñas y microempresas.

Dentro de un marco general, los servicios que serán ofrecidos están distribuidos dentro de los siguientes 4 grupos:

#### **2.4.1 Servicios Contables**

Estos servicios están dirigidos a las empresas que se encuentran en el nicho de mercado objetivo y consisten en preparar los Estados Financieros bajo las Normas Internacionales de

Información Financiera – NIIF y de acuerdo con la normatividad tributaria colombiana, mostrando la realidad económica de las empresas de manera confiable y fidedigna. Estos servicios se componen de *Outsourcing* Contable o *In sourcing* Contable. El primero está diseñado para prestar el servicio desde las oficinas de DMA Consultores Financieros y en el software contable propio; el segundo está diseñado para prestar el servicio directamente en las instalaciones de la empresa contratante con el software contable de DMA Consultores Financieros o con el que tenga el cliente.

#### **2.4.2 Servicios de Revisoría Fiscal**

Los servicios de revisoría fiscal se llevarán a cabo de una manera integral, se analizarán de manera crítica y sistemática todos los sistemas de información financiera, gestión y legal de las empresas. Consiste en dictaminar los Estados Financieros y velar por el manejo adecuado del sistema de control interno. Este servicio se realizará con base en las Normas Internacionales de Auditoría - NIA, con el objetivo de dar una opinión acerca de la veracidad y razonabilidad de las cifras financieras que la empresa muestra.

#### **2.4.3 Servicios de Asesoría Tributaria**

Teniendo en cuenta la cantidad de obligaciones tributarias que tienen las empresas en Colombia, este servicio consiste en velar por el control y cumplimiento de las obligaciones fiscales que están a cargo del contribuyente. Dentro de este servicio se encuentra la planificación fiscal, elaboración de declaraciones tributarias nacionales y municipales, respuestas a consultas tributarias, elaboración y asesoría en medios magnéticos nacionales y municipales, y respuestas a requerimientos de las entidades estatales.

#### **2.4.4 Servicios de Asesoría Financiera**

Este servicio se enfoca en el análisis e interpretación de los estados financieros con el fin de entender el estado de la empresa, apoyando los objetivos estratégicos y la optimización de los recursos financieros. Esta asesoría es la herramienta que ayuda al empresario en la toma de decisiones y en una buena gestión empresarial en general. Dentro de este servicio se incluyen asesorías en procesos contables, generación de reportes gerenciales y administrativos, y análisis de indicadores financieros, entre otros.

Para dar respuesta a las necesidades de los clientes y prestar todos los servicios propuestos, se cuenta con un equipo profesional idóneo, que gracias a su formación, experiencia, trayectoria laboral, conocimiento y manejo de los conceptos financieros, tributarios y contables en organizaciones públicas y privadas, se encuentra en capacidad de brindar herramientas y ayudas para que los empresarios cumplan con toda la normatividad contable y tributaria que la ley exija, además de convertirse en aliados estratégicos y aportar en la cadena de valor de las empresas.

#### **2.5 Análisis de los competidores**

De acuerdo con la base de datos de EMIS, en Cali, ciudad elegida para fundar la empresa DMA Consultores Financieros, se encuentran matriculadas 71 empresas con la misma actividad empresarial, cuyos servicios están dirigidos a grandes, medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, teniendo en cuenta que el público objetivo de la empresa serán pequeñas y medianas empresas, para las cuales se tienen diferenciadores significativos, se identificaron las siguientes empresas como competencia directa:

Consultores Integrados Ltda. Empresa fundada en 1991, ubicada en Cali en la Cl. 26 N # 2BN 15, dedicada a prestar servicios de consultoría en las áreas financieras, de costos, control interno, auditorías, sistemas de contabilidad y diseño de procesos. Su propuesta de valor se fundamenta en el profesionalismo y seriedad, oportunidad en el servicio y alta capacidad técnica

con que prestan sus servicios. El precio de los servicios se encuentra entre 1 y 5 SMLMV, varía dependiendo de los activos totales, ingresos operacionales y número de empleados.

Mcr Asesorías S.A.S. Empresa fundada en 2000, ubicada en Cali en la Cl. 25 N # 5BN 45 Oficina 302 Edificio Feglaro, dedicada a prestar servicios integrales de administración, contabilidad, auditoría financiera y operacional, consultoría administrativa, financiera, en sistemas e impuestos. Presta sus servicios bajo valores corporativos de integridad, responsabilidad, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto, cumplimiento e independencia. El precio de los servicios oscila entre 1 y 8 SMLMV.

FRG Auditores y Consultores S.A.S. Empresa ubicada en Cali en la Cl. 5 # 38 25 oficina 114 del Edificio Plaza San Fernando. Desde 1992 presta servicios integrados de Revisoría Fiscal, Auditoría Externa y especiales, de control interno, consultoría tributaria y contable, y análisis financieros. Su propuesta de valor se basa en un servicio eficiente, oportuno y confiable, orientada a las soluciones integrales que satisfagan las necesidades de los clientes. Su portafolio económico varía desde 1 SMLMV con los servicios contables y pueden llegar a 10 SMLMV si se trata de una auditoría.

PCS Consultores Financieros S.A.S. Empresa ubicada en Cali en la Cra. 39ª # 5D 35. Desde 2012 presta servicios contables, financieros y procesos de auditoría, y acompañamiento permanente a los empresarios. Su propuesta de valor se basa en promover la toma de decisiones eficientes y facilitar los procesos de aprendizaje empresarial a través de las asesorías, consultorías, proceso de formación e implementación de buenas prácticas que propicien el desarrollo contable, financiero, legal y estratégico, teniendo en cuenta el objeto social y el mercado en donde se desenvuelven sus clientes. El precio de los servicios oscila entre 1.5 y 8 SMLMV.

JMC Consultorías S.A.S. Empresa ubicada en Cali en la Cra. 100 # 5 169. Fundada en 1995 y dedicada a prestar servicios de actualizaciones y asesorías contables, financieras, tributarias y

revisoría fiscal. Su propuesta de valor se basa en diseñar soluciones acordes al tamaño de las empresas y al volumen de transacciones. El precio de los servicios se encuentra entre 1 y 5 SMLMV, varía dependiendo de los activos totales, ingresos operacionales y número de empleados.

La información recolectada de los competidores fue suministrada por dos fuentes: de primera mano se obtuvo una información preliminar consignada en el portal WEB de cada competidor; como segunda instancia, se realizó un trabajo de campo con algunos de los clientes de estas empresas, quienes abrieron un espacio para realizar una entrevista y entregar información valiosa, la cual permitió contextualizar un panorama actual de los servicios ofrecidos de cada competidor. Con base en esta información se cuantificaron las ventajas competitivas de las empresas.

La tabla 1, presenta un cuadro comparativo de los competidores, en donde se analizan las variables que tienen como ventajas competitivas. Para esta valoración se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a “malo”, 2 a “regular”, 3 a “bueno”, 4 a “muy bueno” y 5 a “excelente”.

Tabla 1 - *Comparación de variables competitivas de los competidores*

VARIABLE	CONSULTORES INTEGRADOS LTDA.	MCR ASESORÍAS SAS.	FRG AUDITORES Y CONSULTORES SAS.	PCS CONSULTORES FINANCIEROS S.A.S	JMC CONSULTORÍAS S.A.S.
Tiempo de respuesta en entrega de informes	4	4	4	4	4
Tiempo de respuesta en consultas	4	3	4	3	3
Cumplimiento de los calendarios tributarios	5	4	5	4	4
Asesores actualizados y altamente preparados	4	4	5	4	4
Seminarios y actualizaciones a clientes	2	2	4	2	1
Respaldo y soporte en software contable	2	3	4	3	1
Administración del riesgo asociado a sanciones	5	5	5	5	5
Procesos de prestación de los servicios	3	3	4	3	3
Políticas y controles de calidad de los servicios	2	3	4	2	1
Protocolos de atención	3	3	4	2	3
Portafolios de servicios ajustados a las necesidades	2	3	3	3	3
Atención personalizada a clientes	4	4	4	4	4
Rapidez en la atención a clientes	4	4	4	4	4
Amabilidad en la atención a clientes	4	4	4	4	4
Servicio postventa	3	2	3	2	1
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el resultado de la valoración propuesta a las variables de ventajas competitivas, la empresa líder es FRG Auditores y Consultores S.A.S. quien presenta la mayor puntuación, mostrando una ventaja competitiva en variables que indican características de confiabilidad, calidad y oportunidad en el servicio. Sin embargo, muestra una puntuación baja en los portafolios de servicios ajustados a las necesidades y servicio postventa. A partir de los resultados, se evidencian frentes potenciales a ser abordados estratégicamente por la empresa propuesta en este trabajo.

Se puede afirmar que aunque el campo de la asesorías contables y financieras, es un campo que ha sido explorado por diversos profesionales, que ofrecen sus servicios a nivel independiente, donde claramente hay una oferta significativa de contadores que se encargan de asesorar pymes, también es importante resaltar que la demanda por parte de empresas que día a día nacen da cabida a que el sector sea atractivo para quienes han trabajado por años en él cómo empleados y, quieren poner al servicio de estas nuevas empresas sus conocimientos y buenas prácticas adquiridas en empresas grandes con estructuras robustas.

Por esta razón, la propuesta de valor que se planteó, fue construida sobre las bases de la experiencia laboral y la formación académica, considerar un ofrecimiento de servicios personalizados es algo que está en capacidad de hacer el equipo de trabajo. Actualmente por la experiencia que tienen los dos líderes, quienes ya vienen desarrollando los servicios como profesionales independientes, se puede proponer develar un panorama detallado para los clientes potenciales y así contribuir con la minimización de sus costos al tener controlados todos sus procesos y hacer frente a cada uno de ellos.

La propuesta mencionada se hace con la base de que quienes desarrollan la actividad, cuentan con una experiencia de más de quince años en el sector real, tanto en el privado como en el público, son dos personas que han trabajado en grandes áreas financieras de multinacionales como lo son

Carvajal SA, Colombina SA, Johnson & Johnson SA, Chicles Adams y Sodexo SA, por otra parte se encargan de asesorar empresas medianas, pequeñas y microempresas de diferente sectores; no solo en el área contable y financiera sino realizando auditorías y revisorías fiscales, implementando normas internacionales y sistemas de gestión. Así mismo, asesoran a personas naturales en la administración de sus ingresos y portafolios de inversión.

## 2.6 Tamaño del mercado y fracción del mercado

### 2.6.1 Tamaño del mercado

Para dimensionar el escenario esperado se procedió a indagar frente a las cifras vigentes con respecto a las empresas en el Departamento del Valle del Cauca y se encontró lo siguiente:

De acuerdo con los recientes estudios realizados por la Cámara de Comercio de Cali (2018), el crecimiento empresarial en el Valle del Cauca en 2018 fue del 5.9% anual, ubicándose como el segundo departamento con mayor crecimiento. Así lo demuestra la Figura 1.



Figura 1: Número de empresas nuevas en Colombia y principales departamentos (miles) enero – octubre (2018 vs 2017).

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

Así mismo, durante 2018 las empresas renovadas en la Cámara de Comercio de Cali ascendieron a 73.082, registrando un crecimiento de 3.2% frente a 2017; igualmente, el número de empresas nuevas registradas en el mismo año fue de 17.090, es decir, un 8.1% más que en 2017. Así lo demuestra la figura 2.

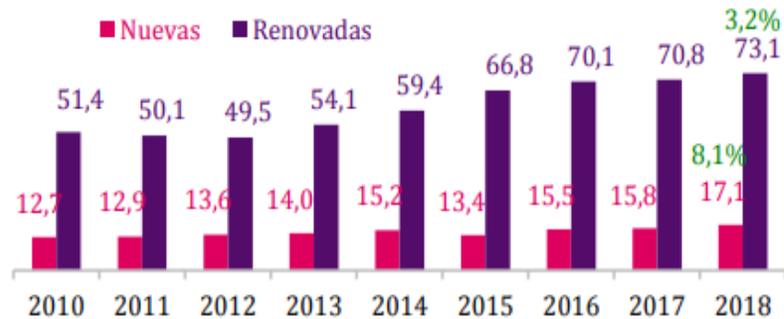


Figura 2: Número de empresas nuevas y renovadas en la Cámara de Comercio de Cali año 2018

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2018)

Las dos figuras permiten evidenciar que en el Valle del Cauca hay un mercado potencial de empresas, pequeñas y medianas cuya tendencia es de crecimiento. Lo anterior deja ver por qué se concentra el foco de interés en ellas para prestar los servicios de la empresa.

### 2.6.2 Fracción del mercado

Se estima que los clientes serán pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, pertenecientes a los tres sectores económicos de Colombia: primario o agrícola, secundario o industrial y terciario o de prestación de servicios. Según la Cámara de Comercio de Cali (2017), las Pymes registradas durante enero y abril de 2017 fueron 7.710 representando un 11.8% del total de las empresas. Así lo demuestra la Figura 3.

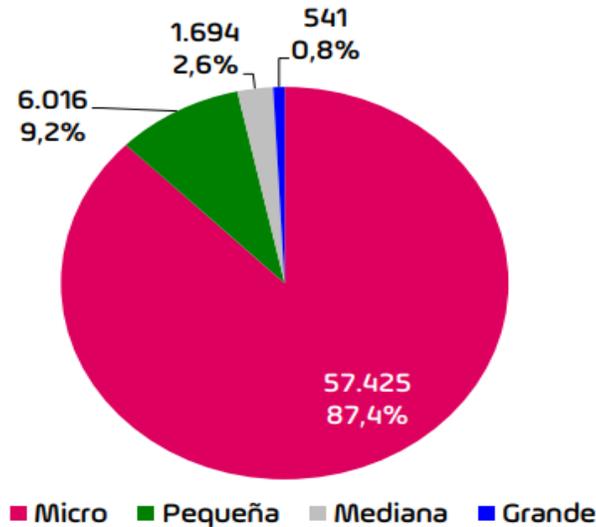


Figura 3: Número de empresas por tamaño registradas en la Cámara de Comercio de Cali año 2017

Fuente (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Con base en la figura 3, la ciudad de Cali es un mercado potencial para la prestación de los servicios ofertados por la empresa DMA Consultores Financieros. Dentro de este mercado demandante se espera tomar el 0,65%, equivalente a 50 empresas.

Como se ha manifestado a través del documento, quienes lideran la empresa, actualmente prestan sus servicios como profesionales independientes y tienen un campo de acción estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Asesorías contables: 5 empresas (diferente sector)
- ✓ Revisorías fiscales: 2 empresas (diferente sector)
- ✓ Asesoría financiera:
  - Implementación de normas internacionales: 2 empresas (diferente sector)
  - Levantamiento de procesos contables y financieros: 1 empresa (diferente sector)
- ✓ Asesoría tributaria: 40 (personas naturales) y 3 empresas (diferente sector)
- ✓ Interventoría a microempresas: 20 empresas fondo emprender que rotan en un año.

Actualmente, se tiene contrato con las empresas en mención y de ellas, once tienen continuidad superior a un año, el objetivo es poder garantizar que al menos durante el primer año se puedan contactar 10 empresas nuevas o que al menos el 50% de las que son intervenidas puedan tomar servicios con la empresa, en este orden de ideas; a la vuelta de cuatro años se espera poder contar con la formalización contractual con 50 empresas.

## **2.7 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

Con base en la investigación cualitativa del mercado, se identificaron algunas expectativas que tienen los empresarios frente a los servicios que se ofrecerán, las cuales serán el fundamento para la elaboración de las estrategias de mercadeo en cuanto al precio, promoción, plaza y estrategia de venta del servicio.

### **2.7.1 Estrategia de venta.**

Se tomarán como clientes iniciales, las empresas que actualmente atienden los socios de manera independiente. A estos clientes, se les seguirán prestando los servicios que ya tienen, y adicionalmente, se les ofrecerá el portafolio que tiene la empresa. Tal como lo mostró el trabajo de campo, este tipo de servicios se promociona mediante voz a voz lo cual exige aprovechar las relaciones empresariales que se tienen con los gerentes de las empresas clientes para lograr una buena referenciación y que, a través de las recomendaciones, se puedan atraer nuevos clientes.

Como segunda medida, se consultará permanentemente las bases de datos del Centro de Crecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cali para identificar las empresas que se están constituyendo y necesitan de los servicios que se van a ofrecer en la empresa. Se crearán portafolios de servicios que se ajusten a las necesidades de estas empresas para sumarse a su propuesta de valor y lograr que se sostengan en el mercado.

Por otra parte, se realizará acercamiento con las unidades de emprendimiento del SENA, puesto que esta entidad es la encargada de formular y poner en marcha emprendimientos para participar en las convocatorias de Fondo Emprender. Los proyectos que sean viabilizados a través de este programa están obligados a constituirse como empresa S.A.S., y por ende, cumplir con todas las obligaciones mercantiles.

Igualmente, se brindarán charlas gratuitas a todos los clientes por parte de los profesionales de la empresa en materia de actualizaciones tributarias, contables y financieras. Estos seminarios serán la herramienta para que la empresa sea reconocida en el mercado y logre la consecución de clientes nuevos.

DMA Consultores Financieros, hará parte de la Asociación de Contadores Públicos del Valle Del Cauca en la ciudad de Santiago De Cali, donde se dan a conocer los cambios en materia contable y tributaria de la legislación colombiana, capacitaciones y actualizaciones que permiten mantener a sus asociados actualizados en la materia. Con el relacionamiento en esta agremiación, se busca poder dar a conocer los servicios de DMA Consultores Financieros de manera efectiva y eficaz que permita la consecución de nuevos clientes.

### **2.7.2 Estrategia de precio.**

El precio se estableció de acuerdo con los diferentes servicios que ofrecerá la empresa, es decir, este se fijará dependiendo del servicio que los clientes demanden. De igual manera, con base en la investigación de mercado se tuvieron en cuenta los precios de los competidores, con el fin de lograr competitividad en este aspecto. En la tabla 2, se relacionan los rangos de precios para cada servicio ofrecido.

**Tabla 2 - Rangos de precios para los servicios**

<b>SERVICIOS</b>	<b>PRECIO CTCP</b>	<b>PRECIO MÍNIMO COMPETENCIA</b>	<b>PRECIO MÁXIMO COMPETENCIA</b>	<b>PRECIO EMPRESA</b>
Servicios de contabilidad	12 SMLMV	1 SMLMV	2 SMLMV	1 SMLMV Máximo
Revisoría Fiscal	10 SMLMV	2 SMLMV	4 SMLMV	3 SMLMV Máximo
Asesorías financieras	8 SMLMV	1 SMLMV	3 SMLMV	2 SMLMV Máximo
Asesorías tributarias	20 SMLMV	2 SMLMV	5 SMLMV	3 SMLMV Máximo

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla 2, los precios están definidos por Salarios Mínimos Legales Vigentes Mensuales – SMLVM. Cada servicio se encuentra dentro del rango de los precios ofrecidos por la competencia. Con esto se pretende que los precios de la empresa sean competitivos y aceptados en el mercado.

Los servicios se cobrarán mensualmente, a través de una factura, en donde se relacionará el servicio prestado más el respectivo impuesto IVA. Se otorgarán descuentos a aquellos clientes que demanden más de un servicio. El plazo de pago será los cinco primeros días calendario.

Los precios se incrementarán anualmente con base en el Índice de Precios del Consumidor del respectivo año.

### **2.7.3 Estrategia de promoción.**

El nombre que se definió para la empresa es “DMA CONSULTORES FINANCIEROS”, el cual está conformado por dos partes. La primera parte “DMA” son las iniciales del nombre del socio principal, cuya trayectoria profesional es reconocida en el mercado de los servicios financieros, lo cual puede representar un respaldo para la empresa y para los clientes; la segunda parte “Consultores Financieros”, hace referencia a una frase que enmarca todos los servicios que se van a prestar.

El logotipo para la empresa estará compuesto por el nombre de la empresa y gráficos que representen crecimiento y rentabilidad:



*Figura 4 - Logotipo de la empresa*

Fuente: Elaboración Propia

Los mecanismos que se van a utilizar para atraer a los clientes son:

**Visitas presenciales en las empresas de los clientes.** Se pretende contactar directamente a los gerentes y establecer una reunión personal con ellos para que conozcan de primera mano toda la información y los servicios que se van a ofrecer, así como también, conocer las necesidades que ellos quieran suplir. Esta actividad será realizada directamente por los socios con el fin de brindar todo el prestigio y seriedad de la empresa y, por ende, la calidad de los servicios.

**Publicidad mediante material POP.** Se pretende mostrar los servicios y generar recordación mediante este tipo de publicidad. Se elaborarán folletos con información relevante para los clientes, por ejemplo, quiénes son los profesionales que conforman la empresa, el abanico de servicios prestados y la propuesta de valor. Para esta actividad se realizarán 1000 unidades de folletos cuyo costo será de \$500.000. Igualmente, se realizarán 1000 unidades de calendarios

tributarios, 1000 carpetas, 1000 bolígrafos y 1000 blocks de notas, para obsequiar a nuestros clientes. Todo este paquete tiene un costo de \$1.500.000 y será producido por la empresa Diana Digital S.A.S.

**Página WEB.** Se diseñará una página WEB con la información relevante de la empresa, cuyo manejo y administración sean sencillos. Esta debe mostrar, como primera medida, un encabezado llamativo para invitar al usuario a navegar por ella; una reseña histórica de la empresa en donde muestre la misión, visión y objetivos estratégicos; la propuesta de valor; el “quienes somos”; el portafolio de servicios que ofrece; un contacto de la empresa y la ubicación geográfica. En segunda instancia información relevante que ayude a ampliar la información al navegador. Esta página será diseñada por la empresa “AcreativeWork S.A.S” y tiene un costo de \$2.000.000. De igual manera, el mantenimiento será realizado por la misma empresa y tendrá un valor de \$500.000 anuales.

#### **2.7.4 Estrategia de distribución.**

Las buenas relaciones con los clientes son la herramienta para que la empresa sea un éxito y se sostenga en el mercado, así se evidenció en el estudio de mercado realizado. Cuando un cliente se siente bien atendido no dudará en recomendar los servicios a otros o seguirá contratando siempre los servicios de la empresa. Es por ello que la estrategia que se propone consiste en realizar unas visitas periódicas dependiendo del tamaño de la empresas asesorada y sus necesidades de seguimiento, la idea es disponer de una cantidad de horas semanales para ir hasta las instalaciones de la empresa, así poder dar respuesta a inquietudes por parte de la gerencia y si es el caso de las personas que realizan los registros contables, de igual manera se pretende contar con una oficina y establecer unos horarios de atención para aquellos clientes que requieran realizar consultas urgentes y que no de espera a una próxima visita. Bajo este esquema se harán cronogramas de trabajo con

el equipo y listas de cheque para asegurar que no se estén dejando información importante por fuera.

### **2.7.5 Política de servicios**

La política de servicios estará enfocada en conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como la oportunidad con que se respondan sus requerimientos y consultas. Para esto, se llevarán a cabo procesos que garanticen la calidad del servicio, entre ellos:

- Satisfacción en el servicio. Se presentará a cada cliente un protocolo de servicio en donde se detallen los tiempos de respuestas para las consultas que ellos requieran, la forma de cómo será prestado el servicio, el personal que estará a cargo de todos sus procesos y la confiabilidad con que la empresa presta los servicios.
- Servicio personalizado. Cada cliente contará con un auditor permanente y encargado de suplir todas sus necesidades.
- Programa de fidelización. Con base en los dos procesos anteriores, sumado a las campañas publicitarias, obsequios y descuentos otorgados por multiplicidad de servicios, se pretende lograr que los clientes se fidelicen con la empresa y continúen demandando los servicios.

De igual manera, se tendrá como política ser solidarios económicos con aquellas sanciones que se generen como consecuencia de un error u omisión por parte de la empresa, lo anterior será pactado contractualmente y para ofrecer completa garantía; se pagará una póliza que obedezca al cumplimiento del contrato y la calidad de los servicios prestados, la misma será tramitada por al menos el 30% del valor del contrato. De igual manera, a cada cliente se le elaborará un cronograma tributario con el ánimo de mitigar los riesgos.

### **3. Análisis técnico**

#### **3.1 Procesos de prestación del servicio**

Todos los servicios que se detallarán a continuación inician cuando se firma un contrato de prestación de servicios con el cliente, cuyo contenido expresa las características del servicio que se va a prestar, el tiempo de duración, el lugar donde se va a prestar, el valor, y los derechos y obligaciones de ambas partes.

##### **3.1.1 Servicios Contables**

Este servicio consiste en el registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza la empresa. Dentro de estos registros se encuentran las facturas de compra, venta, recibos de caja, comprobantes de egreso, conciliaciones bancarias, reembolsos de caja menor, depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de gastos diferidos, nómina y los demás registros contables que se presenten en la operación del negocio.

La periodicidad de este servicio se pactará de acuerdo con el volumen de las operaciones y a la necesidad del cliente, puede ser asesorías de cuatro horas, una vez a la semana o cada 15 días. En este tiempo se procesará la información contable en el software, para posteriormente generar los informes. La duración del contrato por este servicio puede ser de seis meses o un año. El resultado de todo el proceso contable son los estados financieros bajo las NIIF, los cuales se entregarán al cliente con una periodicidad mensual y un consolidado anual. Tal como se mencionó en el numeral 1.3.1. de este documento, los servicios contables se ofrecerán de dos maneras, *Outsourcing* o *Insourcing*, dependiendo de la modalidad que se contrate, así será el valor del servicio.

Como equipo de asesoría se considera que un tiempo adecuado para la entrega de los estados financieros es el día 15 del mes siguiente al inmediatamente cerrado, sin embargo, el tiempo puede ser menor dependiendo del volumen de operaciones del cliente, de igual manera esto aplica para meses de enero a noviembre, en el caso del mes de diciembre el tiempo es un poco más amplió por los informes de fin de año y consolidación del cierre anual de cuentas. Este servicio será ofrecido a las empresas Pyme en cualquier etapa de su operación, comenzando desde su constitución hasta su liquidación.

### **3.1.2 Servicios de Revisoría Fiscal**

Este servicio es dirigido a las empresas que, por la normatividad colombiana, están obligadas a tener revisor fiscal. Este servicio consiste en evaluar el sistema de información financiera de la empresa con el fin de emitir una opinión profesional independiente sobre su razonabilidad. De igual manera, se evalúa y supervisa permanentemente el control interno, la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto social, y el cumplimiento de la normatividad aplicable a la empresa en todas las operaciones que realice. Todo lo anterior se lleva a cabo a través de las Normas Internacionales de Auditoría – NIA.

La periodicidad de este servicio se pactará de acuerdo con el volumen de las operaciones, puede ser cuatro horas, una o dos veces al mes. Durante estos periodos de tiempo, se llevará a cabo los diferentes procesos de auditoria que se requieran para validar si la información financiera y administrativa está acorde a la norma. La duración del contrato por este servicio es de un año, y puede ser renovado con las mismas características. El resultado de este proceso es el dictamen del revisor fiscal, cuya entrega se hace anualmente y hace parte de los estados financieros. Este servicio será ofrecido a las empresas Pyme cuando así lo requieran pero se intensificará los tres primeros

meses del año, ya que en estos meses, las juntas directivas deben decidir la necesidad de tener revisor fiscal y dejarlo explícito en la asamblea ordinaria del mes de marzo.

### **3.1.3 Servicios de Asesoría Tributaria**

Este servicio efectúa un estudio de la planificación de los impuestos de las empresas, normalizando su pago estrictamente a lo estipulado por la ley colombiana. De igual manera, se atienden todas las consultas sobre temas tributarios y se realizan revisiones y elaboración de los siguientes requerimientos fiscales:

- Retención en la fuente
- Impuesto a las ventas – IVA
- Impuesto a la renta
- Impuesto a la riqueza
- Impuesto al consumo
- Industria y comercio
- Información exógena nacional y municipal

La periodicidad de este servicio se pactará de acuerdo con la necesidad del cliente, es decir, cada vez que surja una consulta o cuando se necesite una revisión o elaboración de alguna declaración. La duración del contrato por este servicio depende de lo que el cliente requiera. Existen contratos por seis meses, un año y por servicios puntuales.

### **3.1.4 Servicios de Asesoría Financiera**

Tal cual como se indicó en el numeral 1.3.4. de este documento, este servicio se enfoca en el análisis de interpretación de los estados financieros, con el fin de entender el estado de la empresa, apoyando los objetivos estratégicos y la optimización de los recursos financieros. La forma, tiempo y contratación de este servicio se llevará a cabo de acuerdo con la necesidad del cliente.

A pesar de que la empresa DMA Consultores Financieros prestará diferentes servicios, el proceso de prestación de servicios maneja la misma estructura para todos. El proceso de prestación de servicios se muestra gráficamente en el siguiente diagrama:

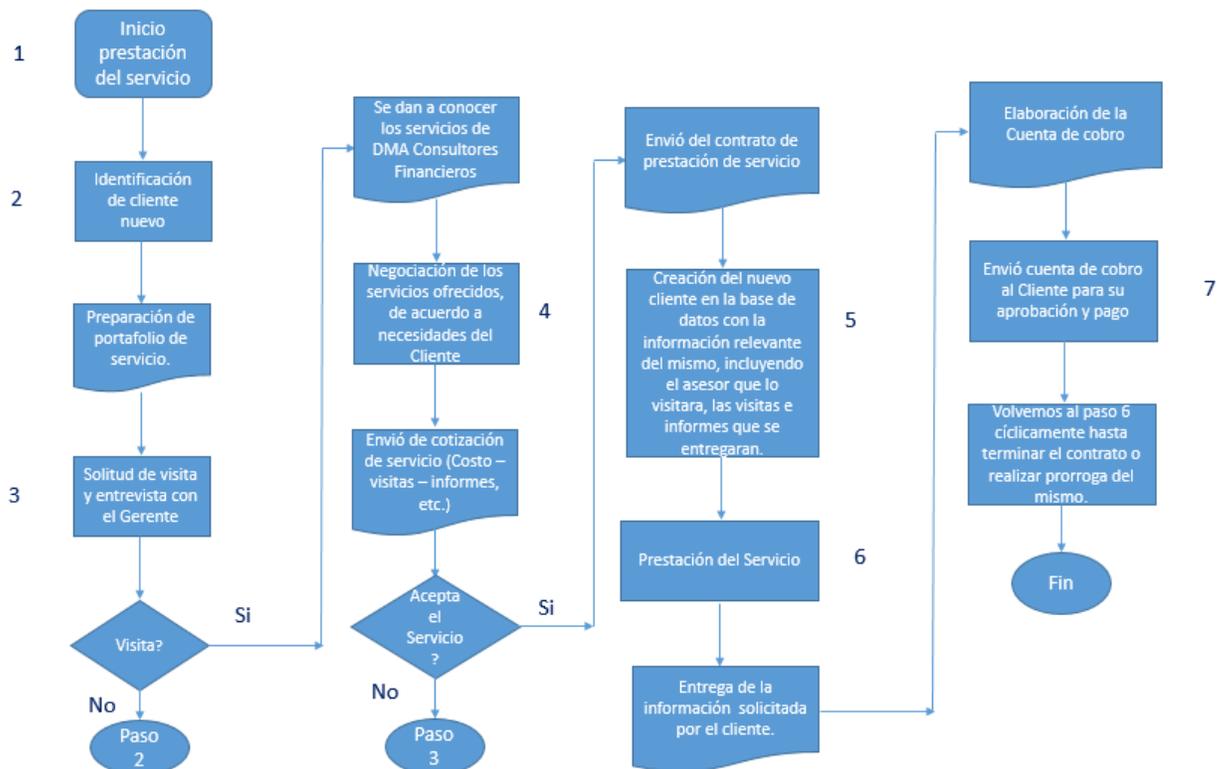


Figura 5: Diagrama proceso del servicio

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

**Arrendador del inmueble para la oficina.** De acuerdo con las necesidades de espacio y ubicación se contará con Inversantamónica S.A., empresa dueña del inmueble que se utilizará como oficina para prestar los servicios a los clientes. La oferta de arrendamiento es la oficina 305, ubicada en el edificio C, con un área de 70 m2 y un canon de arrendamiento mensual de \$2.100.000 más IVA. El lugar cuenta con cuatro parqueaderos privados y un depósito, todos incluidos dentro

del canon de arrendamiento. La administración es de \$405.000 mensuales, pagaderos directamente en Centro Empresa y no están incluidos en el canon de arrendamiento. El contrato de arrendamiento se firmará con una duración de tres años y su incremento anual será del IPC + 2 puntos. Se dará un período de gracia de 30 días al inicio del contrato. El inmueble es entregado en perfectas condiciones, cualquier remodelación y adecuación que se le quiera hacer corre por cuenta del arrendatario.

**Proveedor del software contable.** Para prestar los servicios de contabilidad, DMA Consultores Financieros necesita un software contable que permita digitar toda la información de sus clientes. Para esto, se contratará la empresa E-Solution Ltda., cuyo portafolio de servicios incluye soluciones tecnológicas para sus clientes. A través de ellos se contratará el software administrativo, financiero y contable Digital Sigma, que permite tener la información en la web y en la nube, teniendo un manejo confiable de la información y contando con las actualizaciones de ley correspondientes, convirtiéndose en el aliado estratégico por excelencia de DMA Consultores Financieros. El software contiene los siguientes servicios en su configuración inicial:

- 1 usuario principal.
- 5 usuarios operadores.
- Disponibilidad y capacidad para manejar 100 empresas.
- 5 horas de soporte básico mensual no acumulables.
- NIIF para Pymes decreto 2706/2012 (a partir de solicitud de iniciación).
- 8 horas de capacitación ERP presencial o virtual dependiendo de la ciudad.
- Costo \$571.000 anual.
- No incluye personalización de reportes (costos adicionales según requerimientos).

**Proveedor de procesos de selección.** La empresa tercerizará los procesos de selección de personal. Para esto se contratará con Adecco Colombia, compañía especializada en este tipo de servicios. Esta empresa desarrolla un proceso técnico y profesional de selección que va, desde la búsqueda de candidatos, hasta la evaluación de los que se ajustan al perfil que solicita el cliente:

- Levantamiento del perfil.
- Reclutamiento.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas.
- Entrevista.
- Verificación de referencias.
- Informe de selección.
- Presentación de candidatos.

El servicio cuesta dos veces el salario básico del cargo a seleccionar. Se tiene un periodo de prueba de seis meses; si durante ese tiempo el candidato seleccionado renuncia o no cumple con las expectativas de la empresa será reemplazado, sin pago adicional, como una garantía del proceso inicial. Si la empresa contratante incumple con algunas de las condiciones iniciales del contrato y el candidato contratado renuncia, la empresa debe asumir de nuevo el costo en el proceso de selección.

**Proveedor de papelería y publicidad.** Por un valor de \$2.000.000, la empresa Diana Digital S.A.S producirá la publicidad y el material POP que se utilizará en DMA Consultores Financieros. El paquete incluye:

- Folletos: 1000 unidades
- Calendarios tributarios: 1000 unidades
- Carpetas: 1000 unidades

- Bolígrafos: 1000 unidades
- Blocks de notas: 1000 unidades

**Proveedor de página web.** La empresa AcreativeWork S.A.S. diseñará la página web de DMA Consultores Financieros. Esto tiene un costo de \$2.000.000 con un mantenimiento por valor de \$500.000 anuales.

**Muebles y equipos de oficina.** Los activos fijos serán comprados en almacenes de cadena como Home Center y Alkosto, principalmente. En la siguiente tabla se relacionan las inversiones iniciales en este caso:

**Tabla 3 - Inversión inicial en activos fijos**

ACTIVO	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
Computador portátil	3	\$ 2.350.000	\$ 7.050.000
Computador escritorio	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Impresoras	1	\$ 649.000	\$ 649.000
Escritorios gerenciales	2	\$ 315.900	\$ 631.800
Mesa reuniones y sillas	1	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
Sillas	4	\$ 120.000	\$ 480.000
Sillas de espera	1	\$ 317.900	\$ 317.900
Proyector	1	\$ 1.521.000	\$ 1.521.000
Teléfonos fijos	4	\$ 86.500	\$ 346.000
Conmutador	1	\$ 280.000	\$ 280.000
<b>Total</b>		<b>\$ 9.240.300</b>	<b>\$ 14.875.700</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Sistemas de control

**Control de calidad:** Cada acción que se realice dentro de DMA Consultores Financieros, debe estar regida por los principios de transparencia y honestidad, pero no solo por parte de DMA Consultores Financieros como norma establecida, sino también por parte del personal que desarrollará las actividades dentro y fuera de los clientes de la empresa. Por tal motivo se contará

con excelentes profesionales que dan fe de su trabajo y que nunca han tenido ningún tipo de sanción en sus hojas de vida y trayectoria profesional. Con esto se garantizará que cada una de las operaciones que se realicen con los clientes tenga un sello de transparencia que permita la emisión de informes claros y sin ninguna objeción en la información suministrada a terceros y entidades gubernamentales.

Para DMA Consultores Financieros, es importante contar con un grupo de profesionales capaces de aceptar la inspección, auditoria y demás mejoras dentro del manejo de la información, con controles internos que permitan crear una marca propia en cada trabajo realizado bajo el nombre de la empresa DMA Consultores Financieros. Se contará con un software contable y financiero que cumple con todas las actualizaciones legales y normativas vigentes dentro del territorio colombiano y con un sistema de seguridad de la información de cada uno de los clientes de la empresa, brindando así, tranquilidad al momento de entrega de la información.

Dentro de DMA Consultores Financieros se contará con un sistema de control interno, el cual tendrá los siguientes pasos:

- Adecuada clasificación y manejo de la información de las empresas que se manejarán dentro la empresa, permitiendo el adecuado análisis y procesamiento de la información para los clientes internos y externos.
- Manejo eficiente de las herramientas contables (software) y ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, agendas, etc.) por parte de los colaboradores de DMA Consultores Financieros.
- Revisión de los informes y demás información entregada a los clientes, por parte de los socios de la firma de manera aleatoria, los cuales realizarán esta validación de la información trimestralmente o cada que se amerite.

- En el futuro DMA Consultores Financieros, contará con un departamento de auditoría interna, que se encargará de ejercer los controles de manera periódica sin dejar a un lado ninguno de los clientes de la empresa.

Para efectos de garantizar la confiabilidad de las cifras, se organizará un esquema de chequeo cruzando la información entre los asesores, es decir que el asesor que no atiende directamente el proyecto deberá hacer las veces de asesor o auditor, para ello se tienen unos papeles de trabajo elaborados previamente para garantizar la trazabilidad de las cifras.

Por otra parte, con cada cliente se establecen las cuentas de mayor impacto y para ellas se realizara un análisis el cual se deja documentado como respaldo de la gestión realizada en caso de que queden cifras conciliatorias, así mismo se hará una circularización de las cuentas por cobrar y por pagar para verificar con terceros que la contabilidad está reflejando la realidad de las operaciones.

En este orden de ideas, todas las transacciones que se realicen deben estar debidamente soportadas por el usuario, el sistema contable que se manejará tiene un sistema de auditoría de las transacciones y se puede identificar con claridad quien es el responsable de cada movimiento, con ello se evidenciará si es importante formar a quienes digiten en aspectos contables en los que se cometan errores frecuentes.

Como ya se manifestó, se tendrá por cada uno de los clientes unos cronogramas tributarios, con dos días de anticipación, el experto en impuestos que es el señor Diego Marmolejo, se encargará de revisar las declaraciones y pasarlas a los clientes para pago, de igual manera se hará seguimiento a la plataforma de la DIAN para garantizar que se presenten y se paguen en los tiempos exigidos.

### 3.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La oficina de DMA Consultores Financieros, se encontrará ubicada al norte de la ciudad de Cali, en el complejo arquitectónico Centro Empresa. Este lugar cuenta con estructuras modernas que permiten albergar hasta 1.200 vehículos en su zona de parqueaderos, salones de convenciones con capacidad de 200 personas, seguridad y comodidad de realizar transacciones comerciales internamente debido al gran número de empresas que tienen sede allí.



*Figura 6:* Fachada principal Centro Empresa



*Figura 7:* Parqueaderos Visitantes

La Oficina 305C del complejo Centro Empresa estará distribuida físicamente de acuerdo con la necesidad inicial de DMA Consultores Financieros y al crecimiento que se espera tener alrededor de dos años. La oficina cuenta con dos sub oficinas para que sean utilizadas por los gerentes, dos cubículos independientes para que se ubiquen los contadores *senior*, una oficina grande en donde se ubicarán los asistentes contables, una sala de juntas, una sala de secretaría o recepción, una sala de espera para los visitantes, baños y cafetín. La oficina cuenta con todos los servicios públicos necesarios para la operación incluyendo energía, agua, canal de aire acondicionado, red wifi e internet. El plano de la oficina es el siguiente:

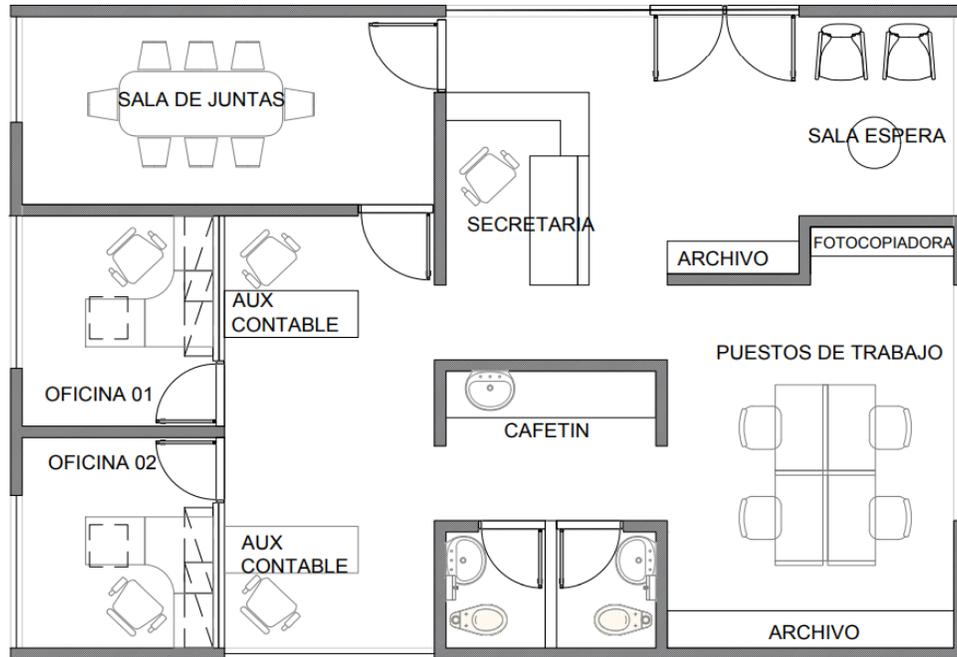


Figura 8: Plano del inmueble arrendado  
Fuente: (Inversantamónica S.A., 2019)

## 4. Análisis administrativo

### 4.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

#### 4.1.1 Grupo empresarial.

El grupo empresarial estará conformado por dos socios: Diego Mauricio Marmolejo Aya, Contador Público, Especialista en Finanzas, Magister en Administración de Empresas; y Oriana Lissete Vanegas Mora, Contadora Pública, Especialista en Impuestos, Magister en Administración de empresas. Ambos tienen una alta experiencia en áreas financieras, contables, de impuestos y revisoría fiscal. Dominan los conceptos y metodologías que se necesitan en la eficiente administración de los recursos financieros y físicos de las organizaciones.

El socio Diego Marmolejo será el representante legal de la empresa y gerente general, con una participación del 50% de las acciones y estará encargado de dirigir la empresa y direccionarla

a cumplir con los objetivos y metas propuestas. La socia Oriana Vanegas cuenta con una participación del 50% de las acciones y será la subgerente general. Ambos socios estarán dentro de la nómina de la empresa y se encargarán del mercadeo y de la consecución de los clientes. La política de distribución de utilidades durante el primer año estará enfocada en la reinversión de las ganancias con el fin de llevar a cabo inversiones estratégicas; a partir del segundo año, se distribuirán las utilidades vía dividendos a los socios.

#### **4.1.2 Personal.**

El recurso humano que se tendrá en cuenta para la prestación de los servicios, incluye profesionales cuyo perfil esté orientado a carreras como contaduría pública, finanzas y administración de empresas, con experiencia comprobada en el manejo de pymes. De igual manera, el personal debe estar altamente capacitado y actualizado en las áreas a cubrir. A continuación, se detalla el perfil de cada uno de los profesionales con los que contara DMA Consultores Financieros para la atención de los clientes:

- **Socio Gerente.** Profesional en contaduría pública o carreras afines, con especializaciones en áreas administrativas y financieras y maestría en administración de empresas u afines. Con más de 15 años de experiencia en áreas financieras, contables y tributarias. De igual manera, experiencia como revisor fiscal y auditoría. Sus funciones están enfocadas en la administración y control de la empresa, consecución y mantenimiento de los clientes, representación de la empresa ante terceros, auditores y revisores fiscales de las empresas clientes, asesoría financiera y tributaria, y demás actividades inherentes al cargo. El salario será de \$6.000.000 pesos mensuales con todas las prestaciones sociales de ley.

- **Contador Senior.** Profesional en contaduría pública o carreras afines, con especialización en impuestos. Mínimo cinco años de experiencia en áreas contables, impuestos y financieras. Con edad entre 30 y 40 años. Sus funciones serán: aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de las empresas a cargo, con la finalidad de producir informes a la gerencia y para terceros, que sirvan para la toma de decisiones; supervisar los asistentes de contabilidad que estén a su cargo; atención a los clientes y demás actividades inherentes a su cargo. Este profesional tendrá un salario mensual de \$2.500.000 de pesos, con todas las prestaciones sociales de ley. El horario laboral será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, y será caracterizado por ser un trabajador de dirección y confianza.
- **Asistente contable.** Profesional en contaduría pública, con tres años de experiencia en el área contable. Con edad entre 25 y 30 años. Sus funciones serán: recibir, examinar, revisar y efectuar los registros contables de las empresas que están a su cargo. El salario mensual será de \$1.800.000 pesos, con todas las prestaciones sociales de ley. El horario laboral será de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de los costos de nómina presupuestados por año:

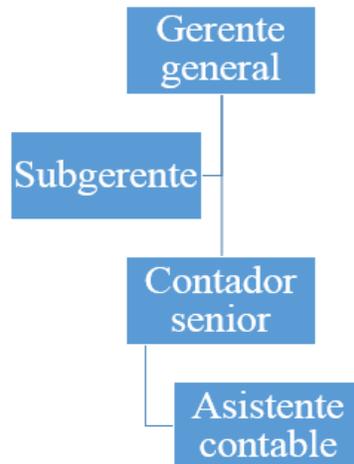
**Tabla 4 - Costos de nómina presupuestados por año**

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>Gerente general</b>				
Salario básico mensual	6.000.000	6.360.000	6.773.400	7.247.538
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	72.000.000	76.320.000	81.280.800	86.970.456
Total prestaciones sociales	15.720.000	16.663.200	17.746.308	18.988.550
Total Aportes Parafiscales	2.880.000	3.052.800	3.251.232	3.478.818
Total Seguridad social	15.135.840	16.043.990	17.086.850	18.282.929
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>33.735.840</b>	<b>35.759.990</b>	<b>38.084.390</b>	<b>40.750.297</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>105.735.840</b>	<b>112.079.990</b>	<b>119.365.190</b>	<b>127.720.753</b>
<b>Subgerente</b>				
Salario básico mensual	6.000.000	6.360.000	6.773.400	7.247.538
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	72.000.000	76.320.000	81.280.800	86.970.456
Total prestaciones sociales	15.720.000	16.663.200	17.746.308	18.988.550
Total Aportes Parafiscales	2.880.000	3.052.800	3.251.232	3.478.818
Total Seguridad social	15.135.840	16.043.990	17.086.850	18.282.929
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>33.735.840</b>	<b>35.759.990</b>	<b>38.084.390</b>	<b>40.750.297</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>105.735.840</b>	<b>112.079.990</b>	<b>119.365.190</b>	<b>127.720.753</b>
<b>Contador Senior</b>				
Salario básico mensual	2.500.000	2.650.000	2.822.250	3.019.808
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30.000.000	31.800.000	33.867.000	36.237.690
Total prestaciones sociales	6.550.000	6.943.000	7.394.295	7.911.896
Total Aportes Parafiscales	1.200.000	1.272.000	1.354.680	1.449.508
Total Seguridad social	6.306.600	6.684.996	7.119.521	7.617.887
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>14.056.600</b>	<b>14.899.996</b>	<b>15.868.496</b>	<b>16.979.290</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44.056.600</b>	<b>46.699.996</b>	<b>49.735.496</b>	<b>53.216.980</b>
<b>Asistente contable</b>				
Salario básico mensual	1.800.000	1.908.000	2.032.020	2.174.261
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	21.600.000	22.896.000	24.384.240	26.091.137
Total prestaciones sociales	4.716.000	4.998.960	5.323.892	5.696.565
Total Aportes Parafiscales	864.000	915.840	975.370	1.043.645
Total Seguridad social	4.540.752	4.813.197	5.126.055	5.484.879
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>10.120.752</b>	<b>10.727.997</b>	<b>11.425.317</b>	<b>12.225.089</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>31.720.752</b>	<b>33.623.997</b>	<b>35.809.557</b>	<b>38.316.226</b>
<b>Asistente contable</b>				
Salario básico mensual	1.800.000	1.908.000	2.032.020	2.174.261
Meses trabajados	0	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	0	22.896.000	24.384.240	26.091.137
Total prestaciones sociales	0	4.998.960	5.323.892	5.696.565
Total Aportes Parafiscales	0	915.840	975.370	1.043.645
Total Seguridad social	0	4.813.197	5.126.055	5.484.879
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>0</b>	<b>10.727.997</b>	<b>11.425.317</b>	<b>12.225.089</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>0</b>	<b>33.623.997</b>	<b>35.809.557</b>	<b>38.316.226</b>
<b>Asistente contable</b>				
Salario básico mensual	1.800.000	1.908.000	2.032.020	2.174.261
Meses trabajados	0	0	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	0	0	24.384.240	26.091.137
Total prestaciones sociales	0	0	5.323.892	5.696.565
Total Aportes Parafiscales	0	0	975.370	1.043.645
Total Seguridad social	0	0	5.126.055	5.484.879
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.425.317</b>	<b>12.225.089</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35.809.557</b>	<b>38.316.226</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Estructuras y estilos de dirección

### 4.2.1 Organigrama.



*Figura 9:* Organigrama  
Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional presentada en la figura anterior es la que soportará toda la operación de la empresa durante el primer año. Para el segundo y tercer año se tiene previsto contratar dos asistentes contables debido al crecimiento proyectado que tiene la empresa.

La finalidad de la estructura organizacional será trabajar en equipo, coordinar esfuerzos, habilidades, experiencia y conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### 4.2.2 Estilos de dirección.

El estilo de dirección utilizado por el gerente de DMA Consultores Financieros será un Estilo Democrático (Estilos de dirección, 2010), en donde mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad a los empleados que participan en la toma de decisiones. Se contará con la opinión de los colaboradores en la elaboración de los procesos y lineamientos para una buena prestación del servicio a los clientes.

El equipo de DMA Consultores Financieros se caracterizará por el trabajo en equipo, por la participación de todos sus colaboradores, por la estimulación constante a tener iniciativas y a ser críticos y autocríticos en su trabajo. Las constantes capacitaciones en materia técnica, tributaria, legal y contable harán que los colaboradores mantengan en constante crecimiento personal y profesional.

### **4.3 Políticas de administración de personal**

#### **4.3.1 Reclutamiento y selección.**

El candidato debe cumplir con el perfil establecido para ocupar el cargo que se necesite dentro de la empresa. De igual manera, pasar por todas y cada una de las diferentes etapas establecidas en el proceso de selección, comenzando por la selección de su hoja de vida y pasando por las diferentes entrevistas y pruebas, hasta llegar a la entrevista con los gerentes de la empresa.

#### **4.3.2 Contratación.**

Todo el personal que sea contratado por la empresa manejará un tipo de contrato a término fijo, con duración de un año y renovable de acuerdo con los resultados del colaborador. Las características con que se registrará este tipo de contrato serán las que están descritas en el código sustantivo de trabajo.

#### **4.3.3 Remuneración.**

La remuneración de los colaboradores se fijará de acuerdo con el salario que tenga establecido el cargo que va a desempeñar. El salario se aumentará de acuerdo con las directrices gerenciales y las leyes colombianas. Las bonificaciones que por alguna razón se pacten, serán por mera liberalidad y no hacen parte del salario.

#### **4.3.4 Capacitaciones.**

La empresa brindará programas de formación, seminarios, talleres y actualizaciones a todos sus colaboradores como parte del crecimiento personal y profesional de cada uno.

#### **4.4 Organizaciones de apoyo.**

DMA Consultores Financieros se apoyará en empresas prestadoras de servicios de *outsourcing* en gestión humana, para que se encarguen de los procesos de selección y reclutamiento de personal que se necesite contratar. La firma que se tiene planeado contratar para este servicio es Adecco y el costo por proceso son dos veces el salario por el cual el candidato va a ser contratado.

La limpieza de la oficina se llevará a cabo dos veces a la semana a través de un servicio tercerizado, con un costo estimado de \$400.000 mensuales.

### **5. Análisis legal, social y ambiental**

#### **5.1 Tipo de sociedad**

El tipo de sociedad será: Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S. cuya legislación se soporta en la Ley 1258 de 2008. De acuerdo con el artículo 5 de esta ley, los requisitos para crear la empresa son:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Los accionistas de DMA Consultores Financieros serán dos y tendrán el mismo porcentaje de participación. El capital social estará conformado por un capital autorizado de \$50.000.000 de pesos, el capital suscrito y pagado de \$30.000.000 representado en 30.000 acciones, cada una por valor nominal de \$1.000. Los gastos de constitución de la empresa son de \$751.500.

## **5.2 Leyes especiales de la actividad económica**

Para poner en funcionamiento la empresa, se debe cumplir con las siguientes reglamentaciones, leyes y obligaciones:

- Solicitud de inscripción y expedición de la tarjeta de registro de entidades prestadoras de servicios contables a la Junta Central de Contadores. Este trámite tiene un costo de \$4.141.000 y se deben anexar los siguientes documentos:

- Documento en formato PDF de la escritura pública o el documento privado de constitución y sus reformas, si fuere el caso.
- Documento en formato PDF de la cédula de ciudadanía o extranjería del Representante Legal y de cada uno de los socios, accionistas o asociados, ampliada al 150%.
- Documento en formato PDF del certificado en el que conste la profesión u oficio del asociado, accionista y/o socio.
- Documento en formato PDF del comprobante de pago, y/o consignación bancaria, a la cuenta de ahorros del Banco Avvillas No. 066038134, por el valor de \$ 4.141.000 M/CTE. El comprobante debe incluir el nombre de la entidad solicitante y en el campo de Ref. 1 se debe indicar el número de Nit.
- Documento en formato PDF del Registro Único Tributario – RUT.
- Documento en formato PDF, en un solo archivo, de la hoja de registro en Cámara de Comercio, de las hojas utilizadas y de la última hoja en blanco de los Libros de Comercio de la entidad solicitante.
- Documento a color en alta Resolución, en formato JPG., del logotipo sin enmendaduras ni tachones, o en su defecto, constancia de que carece del mismo.

### **5.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

#### **5.3.1 Efectos sociales.**

La creación de DMA Consultores Financieros con las características y requerimientos descritos, permite el desarrollo económico de las PYMES en Cali y del departamento en general.

La generación de empleo que se da, producto de la creación de esta empresa, aporta a la disminución de la tasa de desempleo y al aumento del consumo en otros sectores de la economía.

Los ingresos que esta empresa aportará al Estado, vía impuestos, servirán para satisfacer las necesidades públicas y el bienestar social general de la ciudad.

### **5.3.2 Efectos ambientales.**

No se espera que haya un impacto ambiental alto en el desarrollo de la empresa, sin embargo, las actividades y prácticas de trabajo que lleve a cabo la empresa, deben de contribuir a generar el menor impacto ambiental posible.

Dentro de las actividades que se implementarán para reducir el impacto ambiental, se establecerán las siguientes políticas:

- **Cero papeles.** Evitar el uso de papel siempre que sea posible y optimizar el consumo. Aprovechar ambos lados de la hoja, reciclarlo después de utilizar ambas caras, utilizar, de forma preferente y en la medida de lo posible, papel reciclado.
- **Aumento documentos digitales.** Hacer uso de las tecnologías para que la mayoría de los documentos sean en formatos de Excel, Word, PDF y otras herramientas que generen documentos digitales.
- **Ahorro de energía.** Darle un manejo adecuado al consumo de energía siguiendo las siguientes recomendaciones:
  - Apagar todo aquello que consuma energía cuando no se esté usando.
  - Utilizar bombillas de bajo consumo o LED.
  - Tener desconectados dispositivos como cargadores de celulares y *tablets* si no se están utilizando.
  - Configurar en modo de ahorro de energía los equipos que no se puedan apagar.

## 6. Análisis de valores personales

### 6.1 Éticos y morales

DMA Consultores Financieros fomentará entre todos sus empleados una cultura empresarial basada en los siguientes valores:

- **Responsabilidad.** Los colaboradores de DMA Consultores Financieros serán responsables de todos sus deberes y obligaciones, y de esta misma forma, manejarán las relaciones con los clientes.
- **Respeto.** Todo el personal interno y externo de DMA Consultores Financieros recibirá un trato basado en el reconocimiento y aceptación de su forma de ser y pensar.
- **Honestidad.** En DMA Consultores Financieros se vivirá en un ambiente lleno de confianza, en donde sus colaboradores actuarán siempre con justicia, rectitud y honradez.

### 6.2 De gusto personal y de carrera empresarial

La escogencia de realizar un plan de empresa de asesorías financieras, contables y tributarias, se soporta en el gusto y la pasión por la contabilidad que tienen sus dos socios, quienes quieren ver reflejada en la creación de su propia empresa, toda su formación, experiencia, trayectoria laboral, conocimiento.

## 7. Análisis económico

El análisis económico y el análisis financiero se desarrollaron con base en la plantilla de Excel “Plan Empresa 2019” enviada por la Universidad Icesi. Los resultados que arrojó el análisis se mostrarán en los numerales siguientes, sin embargo, es importante considerar algunos aspectos determinantes en la operación tales como:

- **Las proyecciones en ventas:** este aspecto se desarrolló teniendo en cuenta los diferentes servicios que van a ser prestados por la empresa y partiendo de los clientes con los que ya se tiene contrato de manera independiente. Los servicios de *outsourcing* contable y revisorías fiscales, tal como se mencionó en el análisis técnico, son servicios cuyos contratos son por un año, así que los ingresos son fijos durante los 12 meses del respectivo año. Los servicios de asesoría tributaria se incrementan en el mes de abril, debido a que la DIAN coloca los vencimientos tributarios para ese mes.
- **Incremento en precios:** Se establece un incremento en los precios del 3.5% para el 2021, 4% para el 2022 y 4.2% para el 2023. Cabe anotar que el incremento en los precios también tendrá en cuenta el IPC de los respectivos años, esto con el fin de ser competitivos en el mercado.
- **Aumento en los costos:** El aumento en los costos se estima de igual manera que el punto anterior.

## 7.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.

La inversión inicial total de activos fijos será de \$ 14.875.700 necesarios para la operación de DMA Consultores Financieros tal como lo muestra la tabla 5.

**Tabla 5 - Inversión en activos fijos**

Presupuesto de inversiones	AÑO 2020		
	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			
Computador portatil	3	2.350.000	7.050.000
Computador Laptop	1	1.750.000	1.750.000
Impresoras	1	649.000	649.000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>9.449.000</b>
Escritorio Gerencial	2	315.900	631.800
Mesa reuniones y sillas	1	1.850.000	1.850.000
Sillas	4	120.000	480.000
Sillas de espera	1	317.900	317.900
Proyector	1	1.521.000	1.521.000
Telefonos fijos	4	86.500	346.000
Conmutador	1	280.000	280.000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>5.426.700</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>14.875.700</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Los ingresos, costos y gastos.

### 7.2.1 Ingresos.

Para el año 2020 se prestarán servicios de *outsourcing* contable a 10 empresas, servicios de revisoría fiscal a 4 empresas y se prestarán asesorías financieras y tributarias con un promedio 6 empresas mensuales. Los años 2021, 2022 y 2023 tendrán un incremento en el volumen de ventas del 2% con relación al año inmediatamente anterior. De acuerdo a lo anterior, los ingresos serán los siguientes:

**Tabla 6 - Proyección de ventas**

	2.020												Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Volumen Estimado de Ventas	19	19	19	26	19	19	19	19	19	19	19	19	235
Outsourcing Contable	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Revisoría fiscal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Asesorías Financieras	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Asesorías Tributarias	3	3	3	10	3	3	3	3	3	3	3	3	43
	2020												Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Volumen estimado de ventas													
Outsourcing Contable	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	8.281.160	99.373.920
Revisoría fiscal	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	9.913.392	118.960.704
Asesorías Financieras	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	3.304.464	39.653.568
Asesorías Tributarias	7.435.044	7.435.044	7.435.044	24.783.480	7.435.044	7.435.044	7.435.044	7.435.044	7.435.044	7.435.044	7.435.044	7.435.044	106.568.964
Valor total de ventas (\$)	28.934.060	28.934.060	28.934.060	46.282.496	28.934.060	28.934.060	28.934.060	28.934.060	28.934.060	28.934.060	28.934.060	28.934.060	364.557.156
	2.021												Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Volumen Estimado de Ventas	25	25	25	36	25	25	25	25	25	25	25	25	311
Outsourcing Contable	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	156
Revisoría fiscal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Asesorías Financieras	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Asesorías Tributarias	4	4	4	15	4	4	4	4	4	4	4	4	59
	2021												Total
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021
Volumen estimado de ventas													
Outsourcing Contable	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	11.142.301	133.707.609
Revisoría fiscal	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	12.825.451	153.905.411
Asesorías Financieras	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	5.130.180	61.562.164
Asesorías Tributarias	10.260.361	10.260.361	10.260.361	38.476.353	10.260.361	10.260.361	10.260.361	10.260.361	10.260.361	10.260.361	10.260.361	10.260.361	151.340.321
Valor total de ventas (\$)	39.358.293	39.358.293	39.358.293	67.574.285	39.358.293	39.358.293	39.358.293	39.358.293	39.358.293	39.358.293	39.358.293	39.358.293	500.515.505

	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>ITEM</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Volumen Estimado de Ventas	317	324
Outsourcing Contable	159	162
Revisoría fiscal	61	62
Asesorías Financieras	37	37
Asesorías Tributarias	60	61
	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>ITEM</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Volumen estimado de ventas		
Outsourcing Contable	141.837.032	150.750.071
Revisoría fiscal	163.262.860	173.522.298
Asesorías Financieras	65.305.144	69.408.919
Asesorías Tributarias	160.541.812	170.630.260
Valor total de ventas (\$)	530.946.848	564.311.548

Fuente: Elaboración propia

## 7.2.2 Gastos.

Los gastos están divididos en gastos preoperativos, de operación y, de administración y ventas. Los primeros son en los que se incurren solamente al principio de la operación del negocio, los segundos corresponden a gastos fijos que se necesitan para operar normalmente y los terceros son aquellos que permiten la administración del negocio. Los gastos preoperativos ascienden a \$24.398.200 en el año 2020. Los gastos de operación son de \$57.308.747 en el 2020 y se aumentan en un 3.5% para el 2021. Para los años 2022 y 2023 se aumentan en un 4% y 4.2% respectivamente. En la siguiente tabla se muestran todos los gastos de la empresa durante los 4 primeros años:

**Tabla 7 - Proyección de Gastos**

<b>GASTOS</b>					
<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Gastos de Constitución	751.500				
Tarjeta profesional empresarial	4.200.000				
Desarrollo web	2.000.000				
Publicidad	2.000.000				
Software contable	571.000				
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>9.522.500</b>				
<b>Total inversión</b>	<b>24.398.200</b>	<b>0</b>	<b>5.000.000</b>	<b>0</b>	<b>9.700.000</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>					
	<b>MES</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Arriendo	2.505.000	30.060.000	31.112.100	32.356.584	33.715.561
Servicios Públicos	350.000	4.200.000	4.347.000	4.520.880	4.710.757
Gastos legales	50.000	600.000	621.000	645.840	672.965
Capacitaciones	1.000.000	12.000.000	12.420.000	12.916.800	13.459.306
Gastos de representación	600.000	7.200.000	7.452.000	7.750.080	8.075.583
Impuestos Locales	0	2.406.077	3.303.402	3.504.249	3.724.456
Registro Mercantil	0	300.000	300.000	300.000	300.000
Depreciación Equipos	0	542.670	542.670	542.670	542.670
<b>Total gastos de operación</b>		<b>57.308.747</b>	<b>60.098.172</b>	<b>62.537.103</b>	<b>65.201.298</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>54.602.670</b>	<b>56.494.770</b>	<b>58.732.854</b>	<b>61.176.842</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>2.706.077</b>	<b>3.603.402</b>	<b>3.804.249</b>	<b>4.024.456</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>					
	<b>MES</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Gastos de Publicidad		1.822.786	2.502.578	2.654.734	2.821.558
Asesoría Contable	828.116	9.937.392	10.285.201	10.696.609	11.145.866
Mantenimiento software	30.000	360.000	372.600	387.504	403.779
Gastos Transporte	50.000	600.000	621.000	645.840	672.965
Gastos Papelería	150.000	1.800.000	1.863.000	1.937.520	2.018.896
Gastos Seguros y pólizas contractuales	257.000	3.084.000	3.191.940	3.319.618	3.459.042
Depreciación Muebles y Enseres		3.149.667	3.149.667	4.816.333	1.666.667
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>20.753.844</b>	<b>21.985.985</b>	<b>24.458.158</b>	<b>22.188.773</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>18.931.059</b>	<b>19.483.407</b>	<b>21.803.424</b>	<b>19.367.215</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>1.822.786</b>	<b>2.502.578</b>	<b>2.654.734</b>	<b>2.821.558</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable.

DMA Consultores Financieros por ser una empresa prestadora de servicios, su costo más alto es el de personal, cuyo valor en el año 2020 es de \$287.249.032 y el aumento para el siguiente año es del 6%. Para los años 2022 y 2023, el aumento será del 6.5% y 7% respectivamente con relación

al año inmediatamente anterior. En la siguiente tabla se presenta el análisis de costos y el punto de equilibrio contable:

**Tabla 8 - Análisis de costos y punto de equilibrio contable.**

<b>ANÁLISIS DE COSTOS</b>				
<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Nómina	287.249.032	338.107.971	395.894.546	423.607.164
Gastos de operación	54.602.670	56.494.770	58.732.854	61.176.842
Gastos de Administración y ventas	18.931.059	19.483.407	21.803.424	19.367.215
Gastos preoperativos (Diferidos)	9.522.500	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>370.305.261</b>	<b>414.086.148</b>	<b>476.430.824</b>	<b>504.151.221</b>
<b>Costos Variables</b>				
Gastos de Operación	2.706.077	3.603.402	3.804.249	4.024.456
Gastos de Administración	1.822.786	2.502.578	2.654.734	2.821.558
<b>Total costos variables</b>	<b>4.528.863</b>	<b>6.105.980</b>	<b>6.458.983</b>	<b>6.846.014</b>
<b>Costo total</b>	<b>374.834.124</b>	<b>420.192.128</b>	<b>482.889.807</b>	<b>510.997.235</b>
Numero productos o servicios	235	311	317	324
Costo Promedio producto o servicio promedio	1.595.039	1.351.100	1.522.255	1.579.275
Costo variable unitario promedio	19.272	19.633	20.361	21.158
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	1.551.307	1.609.375	1.673.750	1.744.047
Margen Unitario Promedio	1.532.035	1.589.741	1.653.388	1.722.889
Punto de Equilibrio	242	261	289	293
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>361.619.287</b>	<b>416.499.792</b>	<b>477.530.804</b>	<b>508.787.898</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>1.538.805</b>	<b>1.339.228</b>	<b>1.505.362</b>	<b>1.572.447</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>97%</b>	<b>119%</b>	<b>110%</b>	<b>110%</b>
Colchon de Efectivo	2.057.251	2.300.479	2.646.838	2.800.840

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2020 el cumplimiento del punto de equilibrio es del 97% indicando que no se logra un máximo desempeño del negocio. Para los años siguientes, el cumplimiento sobrepasa el mejor estimado mostrando un 119% para el año 2022 y un 110% para los dos años siguientes. Se establece un colchón de efectivo de dos días, debido a que por la naturaleza del negocio, no se necesita tener un monto alto durante el mes.

## **8. Análisis financiero**

### **8.1 Balance General.**

El balance general de DMA Consultores Financieros se presenta proyectado para los cuatro primeros años de operación. Los activos totales en el primer año son \$76.318.934 conformados por el 85% en activos corrientes y el 15% en activos no corrientes. El activo total tiene un aumento del 112% para el 2021, 9% para el 2022 y 17% para el 2023. Los pasivos totales en el primer año son \$59.023.379 conformados por el 31% de nómina por pagar, 28% de una obligación financiera y el 41% en impuestos por pagar. El pasivo total aumenta en un 55% para el año 2021 y una disminución del 9% y 1% para los años 2022 y 2023 respectivamente. El capital de la empresa es de \$30.000.000 producto de la inversión inicial de los socios. A continuación se muestra el balance general de la empresa proyectado a los primeros cuatro años de operación:

**Tabla 9 - Balance general proyectado.**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	5.601.800	25.034.283	54.438.741	40.853.038	16.291.429
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	40.101.287	95.157.993	128.519.630	176.119.884
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>5.601.800</b>	<b>65.135.570</b>	<b>149.596.733</b>	<b>169.372.668</b>	<b>192.411.313</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	14.875.700	14.875.700	19.875.700	19.875.700	29.575.700
Depreciación acumulada	0	3.692.337	7.384.673	12.743.677	14.953.013
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	9.522.500	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>24.398.200</b>	<b>11.183.363</b>	<b>12.491.027</b>	<b>7.132.023</b>	<b>14.622.687</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>30.000.000</b>	<b>76.318.934</b>	<b>162.087.760</b>	<b>176.504.691</b>	<b>207.034.000</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	18.256.000	21.488.320	25.160.923	26.922.188
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	25.042.516	14.474.017	15.826.214
Impuestos locales por pagar	0	2.406.077	3.303.402	3.504.249	3.724.456
Iva por pagar	0	21.989.886	29.912.302	33.626.634	35.739.731
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	16.371.416	11.830.319	6.590.371	544.023
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>59.023.379</b>	<b>91.576.859</b>	<b>83.356.193</b>	<b>82.756.613</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-12.704.445	25.610.604	48.806.383
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-12.704.445	47.893.811	28.994.724	33.235.050
Reserva Legal	0	0	5.321.535	8.543.171	12.235.954
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>17.295.555</b>	<b>70.510.901</b>	<b>93.148.498</b>	<b>124.277.387</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>76.318.934</b>	<b>162.087.760</b>	<b>176.504.691</b>	<b>207.034.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Estado de Resultados

En el primer año de operación la empresa presenta una pérdida del ejercicio de \$12.704.445 sustentada en la carga de los gastos preoperativos y en el arranque de la operación. En el año 2021 los resultados de la operación muestran una utilidad del ejercicio de \$47.893.811. En los años 2022 y 2023 la utilidad del ejercicio es de \$28.994.724 y \$33.235.050 respectivamente. En la tabla 10 se presenta el estado de resultados proyectado para los cuatro primeros años de operación:

**Tabla 10 - Estado de resultados proyectado.**

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas		364.557.156	500.515.505	530.946.848	564.311.548
Costos variables		0	0	0	0
Costo nomina		287.249.032	338.107.971	395.894.546	423.607.164
Gastos de Operación		57.308.747	60.098.172	62.537.103	65.201.298
Gastos de Administración y Ventas		20.753.844	21.985.985	24.458.158	22.188.773
Gastos preoperativos		9.522.500	0	0	0
Gastos financieros		2.427.478	2.065.515	1.366.664	560.265
<b>Utilidad gravable</b>		-12.704.445	78.257.862	46.690.376	52.754.048
Impuesto de Renta		0	25.042.516	14.474.017	15.826.214
<b>Utilidad neta</b>		-12.704.445	53.215.346	32.216.360	36.927.834
Reserva legal		0	5.321.535	3.221.636	3.692.783
<b>Utilidad del periodo</b>		-12.704.445	47.893.811	28.994.724	33.235.050

Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado para los cuatro primeros años de la operación de la empresa es afectado por todos los componentes de los análisis económico y financiero anteriormente expuestos. El efectivo de cada ejercicio soporta los gastos fijos, las inversiones, el pago de los impuestos, el pago de la obligación financiera y la distribución de utilidades. En la tabla 11 se muestra el flujo de caja proyectado:

**Tabla 11 - Flujo de caja proyectado**

FLUJO DE CAJA														
ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	0	5.601.800	30.474.984	34.797.617	5.601.800	28.660.744	7.697.288	3.869.921	8.192.554	14.515.187	2.847.935	10.170.567	14.493.200	5.601.800
Ingresos Netos	0	31.248.785	31.248.785	31.248.785	49.985.096	31.248.785	31.248.785	31.248.785	33.248.785	37.248.785	34.248.785	31.248.785	31.248.785	393.721.728
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	36.850.585	61.723.769	66.046.402	55.586.896	59.909.529	38.946.073	35.118.706	41.441.339	51.763.972	37.096.719	41.419.352	45.741.985	399.323.528
Inversiones en activos	14.875.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	20.378.586	20.378.586	20.378.586	20.378.586	20.378.586	28.528.586	20.378.586	20.378.586	20.378.586	20.378.586	20.378.586	36.678.586	268.993.032
Egresos por gastos de operación	0	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	4.530.000	54.360.000
Egresos por gastos de administración y ventas	0	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	1.467.015	17.604.178
Egresos por gastos preoperativos diferidos	9.522.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	25.286.088	0	0	0	21.989.886	0	0	0	47.275.974
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	240.000	236.273	232.502	228.685	224.823	220.914	216.959	212.956	208.904	204.805	200.656	2.427.478
Egresos por pagos de Capital	0	0	310.551	314.278	318.049	321.866	325.728	329.637	333.592	337.595	341.647	345.746	349.895	3.628.584
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	24.398.200	26.375.601	26.926.152	26.926.152	26.926.152	52.212.240	35.076.152	26.926.152	26.926.152	48.916.037	26.926.152	26.926.152	43.226.152	394.289.245
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-24.398.200	10.474.984	34.797.617	39.120.250	28.660.744	7.697.288	3.869.921	8.192.554	14.515.187	2.847.935	10.170.567	14.493.200	2.515.833	5.034.283
Aporte de Socios	30.000.000													0
Prestamo		20000000												20.000.000
Distribucion de Excedentes														0
<b>CAJA FINAL</b>	5.601.800	30.474.984	34.797.617	39.120.250	28.660.744	7.697.288	3.869.921	8.192.554	14.515.187	2.847.935	10.170.567	14.493.200	2.515.833	25.034.283

FLUJO DE CAJA													
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Caja Inicial	25.034.283	12.384.047	4.973.619	16.269.269	58.038.189	34.060.498	35.763.147	47.058.796	58.354.446	39.737.793	51.033.442	62.329.091	25.034.283
Ingresos Netos	42.506.956	42.506.956	42.506.956	72.980.228	42.506.956	42.506.956	42.506.956	42.506.956	42.506.956	42.506.956	42.506.956	42.506.956	540.556.746
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	67.541.239	54.891.003	47.480.575	89.249.496	100.545.145	76.567.454	78.270.103	89.565.753	100.861.402	82.244.749	93.540.398	104.836.048	565.591.029
Inversiones en activos	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	5.000.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	25.942.721	40.286.721	23.986.721	23.986.721	23.986.721	33.579.721	23.986.721	23.986.721	23.986.721	23.986.721	23.986.721	43.172.721	334.875.651
Egresos por gastos de operación	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	4.687.675	56.252.100
Egresos por gastos de administración y ventas	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	1.569.693	18.836.318
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	21.989.886	0	0	0	35.273.341	0	0	0	29.912.302	0	0	0	87.175.529
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	196.457	192.208	187.908	183.556	179.152	174.695	170.185	165.621	161.001	156.327	151.596	146.809	2.065.515
Egresos por pagos de Capital	354.094	358.343	362.643	366.995	371.399	375.856	380.366	384.930	389.550	394.224	398.955	403.742	4.541.098
Egresos impuestos locales	0	2.406.077	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.406.077
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	55.157.192	49.917.384	31.211.307	31.211.307	66.484.648	40.804.307	31.211.307	31.211.307	61.123.609	31.211.307	31.211.307	50.397.307	511.152.288
<b>NETO DISPONIBLE</b>	12.384.047	4.973.619	16.269.269	58.038.189	34.060.498	35.763.147	47.058.796	58.354.446	39.737.793	51.033.442	62.329.091	54.438.741	54.438.741
Aporte de Socios													0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0												0
<b>CAJA FINAL</b>	12.384.047	4.973.619	16.269.269	58.038.189	34.060.498	35.763.147	47.058.796	58.354.446	39.737.793	51.033.442	62.329.091	54.438.741	54.438.741

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	0	5.601.800	25.034.283	54.438.741	40.853.038
Ingresos Netos	0	393.721.728	540.556.746	573.422.596	609.456.472
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	399.323.528	565.591.029	627.861.336	650.309.509
Inversiones en activos	14.875.700	0	5.000.000	0	9.700.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	268.993.032	334.875.651	392.221.943	421.845.900
Egresos por gastos de operación		54.360.000	56.252.100	58.490.184	60.934.172
Egresos por gastos de administración y ventas		17.604.178	18.836.318	19.641.825	20.522.106
Egresos por gastos preoperativos diferidos	9.522.500	0	0	0	0
Egresos iva	0	47.275.974	87.175.529	97.165.570	105.106.096
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		2.427.478	2.065.515	1.366.664	560.265
Egresos por pagos de Capital		3.628.584	4.541.098	5.239.948	6.046.348
Egresos impuestos locales	0	0	2.406.077	3.303.402	3.504.249
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	24.398.200	394.289.245	511.152.288	577.429.536	628.219.135
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-24.398.200	5.034.283	54.438.741	50.431.800	22.090.374
Aporte de Socios	30.000.000	0	0	0	0
Prestamo		20.000.000	0	0	
Distribucion de Excedentes		0	0	9.578.762	5.798.945
<b>CAJA FINAL</b>	5.601.800	25.034.283	54.438.741	40.853.038	16.291.429

Fuente: Elaboración propia

## 9. Análisis de riesgos

### 9.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros

Entre los riesgos que pueden existir en el curso normal de la empresa, se identifican los siguientes:

### **9.1.1 Riesgos de mercado.**

Uno de los principales riesgos del mercado objetivo es el aumento significativo de empresas de consultoría con portafolios similares al de DMA Consultores Financieros, por tal motivo, a mayor cantidad de ofertas mayor será la competencia del sector. Este riesgo afectaría directamente la generación de ingresos de la empresa y la disminución sustancial de clientes actuales y nuevos.

### **9.1.2 Riesgos tecnológicos**

El surgimiento de plataformas tecnológicas en la web, como por ejemplo Backstartup, quienes prestan servicios contables, se convierte en un riesgo que afectaría la generación de ingresos de la empresa y, por ende, la disminución de los clientes.

### **9.1.3 Riesgos técnicos.**

El soporte de la información contable y financiera de los clientes de DMA Consultores Financieros, es a través de un software contable que se maneja en la nube, el cual brinda las garantías y soporte de manejo del mismo, pero el riesgo latente sería que el sistema llegara a colapsar o caer ya que no se podrían acceder a la información que se encuentra en la web, afectando la operatividad de la información.

### **9.1.4 Riesgos administrativos.**

Por ser una empresa nueva en el sector, se identifica como riesgo administrativo principal, la rotación del personal profesional vinculado para la prestación de los servicios que ofrece DMA Consultores Financieros. Es importante tener en cuenta que en este sector, el mercado laboral está en constante movimiento y los profesionales que lo conforman, están a la expectativa de propuestas más atractivas económicas y profesionalmente. Lo anterior puede generar contratiempos y costos de capacitación del personal en los procesos internos de la empresa.

### 9.1.5 Riesgos financieros.

Un riesgo financiero principal que se puede presentar es el incumplimiento de las condiciones contractuales de los clientes que tenga la empresa, ya sea por falta de liquidez y solvencia, comprometiendo a su vez la liquidez y estabilidad económica de DMA Consultores Financieros.

### 9.2 Acciones propuestas para cada riesgo.

- **Acciones para el riesgo de mercado:** DMA Consultores Financieros tiene estrategias de mercado que le permiten ser competitivos y mantenerse en el mercado sin dejar caer su marca y posición dentro del mismo. De igual manera, los clientes estarán en constante interacción con los profesionales que tiene la empresa, generando así un vínculo más cercano y de mayor confianza.
- **Acciones para el riesgo tecnológico:** Para mitigar este riesgo se debe mantener la calidad en el servicio prestado a los clientes y lograr mantener la fidelidad por parte de ellos. De igual manera, comenzar a evaluar las posibilidades de prestar los servicios mediante plataformas Backoffice.
- **Acciones para el riesgo técnico:** generar copias de seguridad de la información que se maneja a través del software contable, para garantizar el correcto funcionamiento y respaldo de la misma.
- **Acciones para el riesgo administrativo:** para el control de este riesgo es necesario garantizar a los empleados de DMA Consultores Financieros estabilidad y buenos salarios, lo que permita competir con el mercado y así, minimizar la rotación del talento humano de la empresa. El sentido de pertenencia y buenas condiciones laborales harán de DMA Consultores Financieros una empresa de consultoría diferente capaz de competir en el mercado y mantener su talento humano.

- **Acciones para el riesgo financiero:** se realizará una revisión periódica de los contratos activos con los clientes, que permitan evaluar el cumplimiento de las condiciones contractuales inicialmente pactadas y las políticas de pago expuestas al inicio del contrato. De igual manera, se cuenta con el conocimiento de la información financiera de cada una de las empresas que se asesoran permitiendo así, realizar una revisión y análisis de los indicadores financieros y la estabilidad de cada una de las empresas asesoradas.

## **10. Evaluación de Proyecto.**

### **10.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.**

#### **10.1.1 Tasa interna de retorno.**

Para el proyecto de la empresa DMA Consultores Financieros, la tasa interna de retorno es de 41.06%, siendo así más alta que la tasa mínima de retorno de los inversionistas, la cual es del 16%. El cálculo de esta TIR fue con base en la inversión inicial y los flujos de caja netos de los cuatro primeros años de la operación. A continuación se muestra el flujo de caja neto:

**Tabla 12 - Flujo de caja neto**

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-12.704.445	53.215.346	32.216.360	36.927.834
Total Depreciación	0	7.384.673	7.384.673	10.718.007	4.418.673
Pagos de capital		3.628.584	4.541.098	5.239.948	6.046.348
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-5.319.772	60.600.019	42.934.366	41.346.507
1. Flujo de fondos neto del periodo		-8.948.356	56.058.922	37.694.418	35.300.159
Inversiones de socios	30.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	20.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	30.000.000	20.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30.000.000	-28.948.356	56.058.922	37.694.418	35.300.159
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-30.000.000</b>	<b>-63.748.356</b>	<b>-17.889.171</b>	<b>16.942.980</b>	<b>54.954.016</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>2,51</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>41,06%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>30.350.614</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>16,00%</b>				

Fuente: Elaboración propia

### 10.1.2 Valor presente neto.

El valor presente neto de la empresa es de \$30.350.614 lo que significa que, descontando la inversión inicial, la empresa vale el 101% más que cuando comenzó sus operaciones. Este valor junto con el análisis de la TIR, ofrece un panorama atractivo para aceptar el proyecto y poner en marcha la operación de la empresa.

### 10.1.3 Periodo de pago descontado.

El periodo de pago descontado arrojó un resultado de 2,51, lo que indica que el tiempo que se espera sea recuperada la inversión inicial es de 2 años y medio.

## 11. Análisis de Sensibilidad

### 11.1 Identificación variables críticas

En el análisis de riesgos se identificó que en el mercado en donde está la empresa, existe la posibilidad que los ingresos no sean los esperados de acuerdo a la proyección de ventas planteadas, causa producida por el ingreso de nuevos competidores directos en el mercado objetivo. De acuerdo a lo anterior, se plantea un escenario crítico en donde los ingresos disminuyen en un 15% en el segundo año de operación. A continuación se muestra el análisis de esta situación:

**Tabla 13 - Análisis crítico de sensibilidad**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-12.704.445	2.215.346	32.216.360	36.927.834
Total Depreciación	0	7.384.673	7.384.673	10.718.007	4.418.673
Pagos de capital		3.628.584	4.541.098	5.239.948	6.046.348
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-5.319.772	9.600.019	42.934.366	41.346.507
1. Flujo de fondos neto del periodo		-8.948.356	5.058.922	37.694.418	35.300.159
Inversiones de socios	30.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	20.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	30.000.000	20.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30.000.000	-28.948.356	5.058.922	37.694.418	35.300.159
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-30.000.000</b>	<b>-63.748.356</b>	<b>-68.889.171</b>	<b>-42.217.020</b>	<b>-13.671.584</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>0,00</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>10,20%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>-7.550.694</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>16,00%</b>				

Fuente: Elaboración propia

Cuando se disminuyen los ingresos en un 15% en el 2021, la tasa interna de retorno baja a niveles del 10.20%, ubicándose por debajo de la TIR de los accionistas. De igual manera, el valor presente neto se vuelve negativo, indicando que en ninguno de los tres años siguientes se recuperaría la inversión inicial y mostrando que la empresa no es viable financieramente. En esta situación, se debe realizar estrategias para la consecución de nuevos clientes y de esta manera, lograr que los ingresos vuelvan a niveles óptimos.

Dentro de este análisis de sensibilidad también se presenta un escenario optimista el cual muestra un aumento en los ingresos del 15% desde el primer año de operación. En este escenario, la TIR sube a niveles del 60.46% sobrepasando la que inicialmente y en condiciones esperadas del mercado, se había calculado en el punto nueve de este documento. De igual manera y obedeciendo a ese aumento en los ingresos, el valor presente neto aumenta a \$53.153512, siendo más rentable para los inversionistas. En la tabla 14 se muestra el análisis de esta situación:

**Tabla 14 - Análisis óptimo de sensibilidad**

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-2.882.327	60.128.153	39.657.305	44.950.985
Total Depreciación	0	7.384.673	7.384.673	10.718.007	4.418.673
Pagos de capital		3.628.584	4.541.098	5.239.948	6.046.348
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		4.502.346	67.512.826	50.375.311	49.369.658
1. Flujo de fondos neto del periodo		873.762	62.971.729	45.135.363	43.323.310
Inversiones de socios	30.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	20.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	30.000.000	20.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30.000.000	-19.126.238	62.971.729	45.135.363	43.323.310
<b>Balance de proyecto</b>	-30.000.000	-53.926.238	417.293	45.619.424	96.241.841
<b>Periodo de pago descontado</b>	1,99				
<b>Tasa interna de retorno</b>	60,46%				
<b>Valor presente neto</b>	53.153.512				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

## 11.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Con base en los análisis expuestos en los numerales nueve y diez de este documento, en donde se muestra la evaluación del proyecto y los cambios en las variables con posibles escenarios, se evidencia que la proyección de ventas, gastos operacionales y gastos de administración y ventas con que se hizo el presupuesto real, están valorados sobre un panorama normal del negocio, en

condiciones y características corrientes a las que el mercado objetivo ofrece, ninguna de sus variables están sobrevaloradas.



### **13. Conclusiones.**

La viabilidad financiera que presenta este proyecto es producto de un trabajo de campo y de una investigación exhaustiva de cada una de las etapas o capítulos de este documento, comenzando desde el análisis del sector y antecedentes hasta la evaluación del proyecto mismo. Si bien es cierto que este proyecto se hace bajo un requerimiento académico, todos los componentes fueron desarrollados con bases reales del mercado y enfocado en la realidad económica de las empresas que prestan este tipo de servicios.

El proyecto de creación de la empresa DMA Consultores Financieros, dedicada a ofrecer un portafolio de servicios contables, financieros y tributarios, es una idea considerada ganadora, si se crea con un equipo de trabajo calificado como se pretende hacer. De tal modo, que se pueda ofrecer al cliente la posibilidad de suplir sus necesidades a unos precios justos y acordes con la estructura del negocio.

Financieramente el proyecto de plan empresa resulta atractivo para los socios actuales de la empresa. Con una inversión inicial de \$30.000.000 en el primer año y una tasa mínima de retorno del 16%, el resultado es un valor presente neto de \$30.350.614, una TIR del 41,06% y la recuperación de la inversión en 2.5 años.

La creación de la empresa DMA Consultores Financieros será un proyecto rentable y sostenible en el tiempo para los socios, la posibilidad que éste les ofrece de ser empleados y recibir una remuneración mensual, acompañado de toda la carga prestacional que la ley exige; mas la rentabilidad de la empresa que se traduce en utilidades, hace que los socios garanticen más ingresos de los que actualmente perciben como trabajadores independientes.

Finalmente, DMA Consultores Financieros será un aliado estratégico para los clientes, una fuente que podrá generar empleo en la ciudad y un elemento impulsor de la economía del país.

## 14. Anexos

### 14.1 Entrevista de mercado

Instrumento de investigación utilizado: Entrevista

La entrevista fue desarrollada a 15 empresas de Cali, correspondientes a diferentes sectores y cuyos tamaños son entre pequeñas y medianas.

#### Diseño del cuestionario

##### Entrevista servicios de asesorías financieras, contables y tributarias

**Nombre de la empresa:**

**Nit:**

**Sector:**

**Contacto:**

**Cargo:**

**Mail:**

**Teléfono:**

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa de haberse constituido?
2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?
3. ¿Está obligado a tener revisor fiscal?
4. ¿De qué manera lleva la contabilidad en su empresa? ¿Por qué?
5. ¿Qué servicios contables, financieros y tributarios ha contratado en su empresa?
6. ¿Con quién ha contratado estos servicios? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se enteró de quien podría prestarle esos servicios? ¿Fue fácil encontrarlo?
8. ¿Cómo fue su experiencia en esta búsqueda?
9. ¿Con que periodicidad los contrata?
10. ¿Cuánto ha pagado por estos servicios?
11. ¿Se ha sentido satisfecho con los servicios prestados? ¿Por qué?
12. ¿Ha tenido inconvenientes con los prestadores de estos servicios? Explique.
13. ¿Cuáles han sido los retos por cumplir cuando ha contratado estos servicios?

14. ¿Ha contratado un servicio integral que resuelva las necesidades contables, financieras y tributarias que tiene su empresa? ¿Por qué?

15. Si ha contratado un servicio con estas características, ¿cuánto ha pagado?

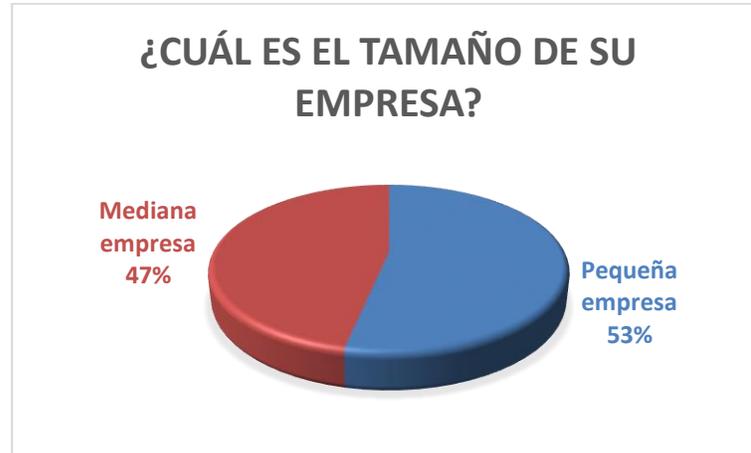
### Presentación de hallazgos

#### Pregunta No 1



A partir de la gráfica se puede observar que de las quince empresas entrevistadas el 40% corresponde a empresas constituidas hace más de tres años, el 27% a empresas con más de tres años de existencia y el 27% con empresas con menos de un año de existencia.

### Pregunta No 2



La gráfica No 2 muestra que el 53% de las empresas entrevistadas son pequeñas empresas y un 47% son empresas medianas.

### Pregunta No 3



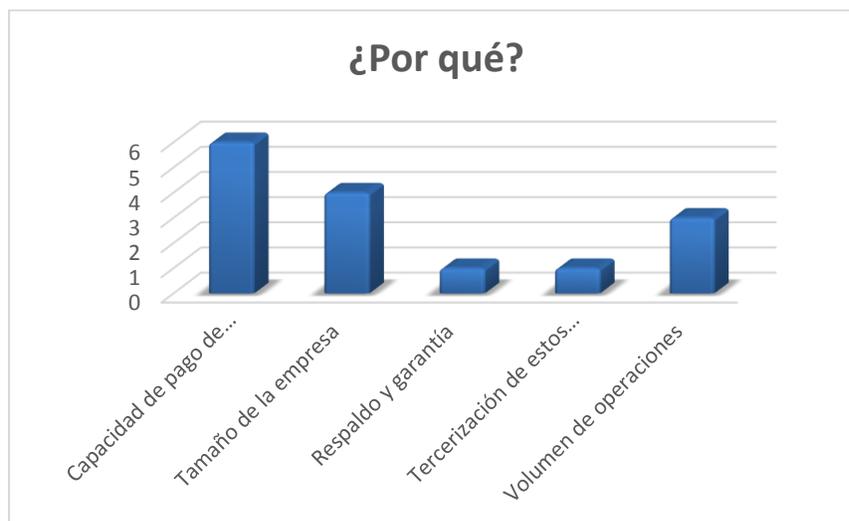
La gráfica No 3 evidencia que el 80% de las empresas entrevistadas hasta el momento no presentan la obligación de tener revisoría fiscal y un 20% si tienen actualmente la obligación.

### Pregunta No 4.1



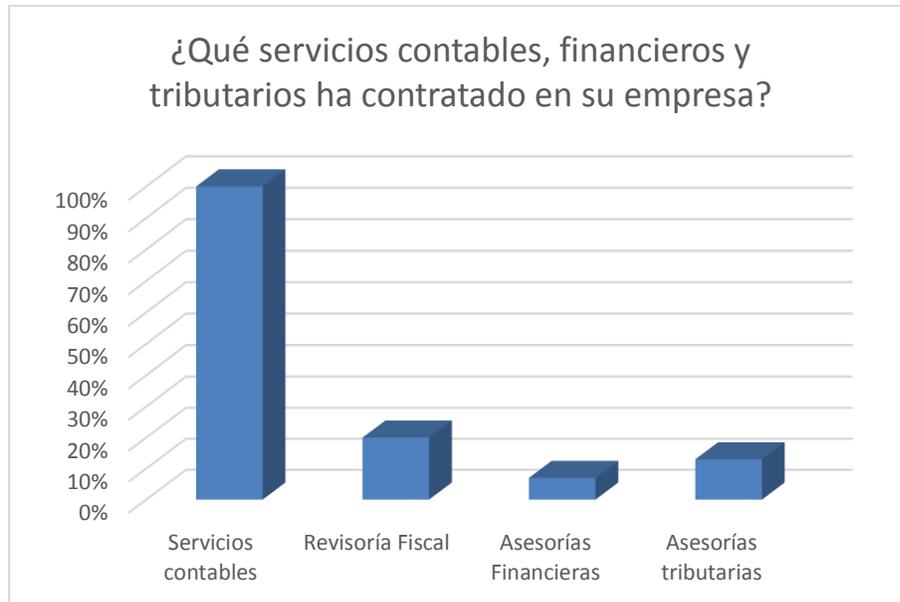
La gráfica No 4 evidencia que el 67% de las empresas han llevan su contabilidad mediante contratos de prestación de servicios con contadores independientes, el 20% lo hacen a través de contratos laborales y la estructura de un departamento contable, por otra parte, el 13% lo realiza a través de empresas de asesorías contables.

### Pregunta No 4.2



La gráfica No 5 evidencia que generalmente la forma en que se lleva la contabilidad se presenta por varios factores, principalmente por la capacidad de pago de la empresa, por el tamaño de ella y por el volumen de sus operaciones.

### Pregunta No 5



La gráfica No 6 hace alusión a los servicios que han contratado las empresas en alguna oportunidad, en el caso de los servicios contables el 100% de ellas hace uso de ellos, 20% ha contratado revisoría fiscal, un 7% asesorías financieras y 13% ha contratado asesorías tributarias.

### Pregunta No 6.1



La gráfica No 7 hace referencia a los servicios mencionados en la gráfica anterior y las empresas entrevistadas manifiesta que principalmente los han contratado con contadores independientes con un 80% y con empresas de asesoría contables el 20% restante.

### Pregunta No 6.2



La gráfica No 8 indica que principalmente la decisión de contratación se basa en el cumplimiento, la oportunidad de la información y la exigencia de la normatividad Colombiana.

### Pregunta No 7.1



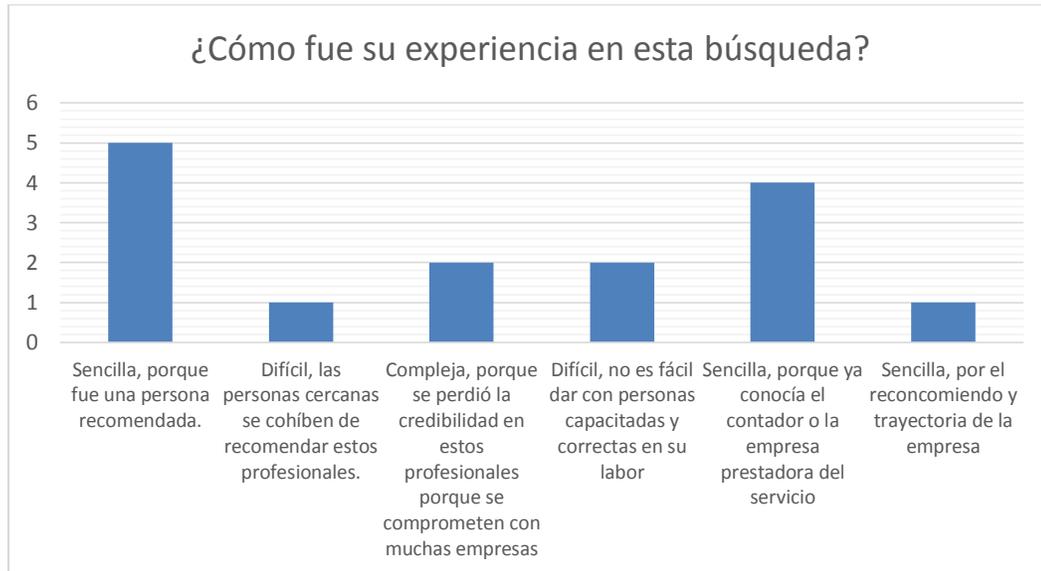
La gráfica No 9 pone de manifiesto que las empresas se enteran de que profesional o que empresa puede prestarles estos servicios principalmente por recomendación de amigos, cuando asisten a cursos, seminarios y capacitaciones se ponen en contacto con algunas empresas de estas empresas que ya gozan de trayectoria y reconocimiento. De igual forma, a partir de relaciones interpersonales; es decir porque han trabajado con estos profesionales o son sus familiares.

### Pregunta No 7.2



La gráfica No 10 donde se indagó si fue fácil encontrar dicho profesional o empresa demuestra que para un 60% de los entrevistados lo fue, sin embargo, para un 40% no.

### Pregunta No 8



En la gráfica No 11 se aprecia que para la mayoría de los entrevistados la experiencia fue sencilla porque dicho profesional les fue recomendado y en otros casos porque conocían con antelación el contador o tenían conocimiento previo de la trayectoria de la empresa prestadora de servicios contables. Para el caso de quienes consideraron una búsqueda compleja, en su mayoría basaron su criterio en que se ha perdido la credibilidad en los profesionales independientes porque estos se comprometen con demasiadas empresas.

### Pregunta No 9



En la gráfica No 12 se evidenció que las empresas tienden a contratar los servicios mencionados, por un año. En el caso de las que mencionaron que lo hacían de manera cuatrimestral o semestral se encontró que; se debe a experiencias negativas pasadas y por ello prefieren contratos cortos que se renueven acorde al cumplimiento.

### Pregunta No 10



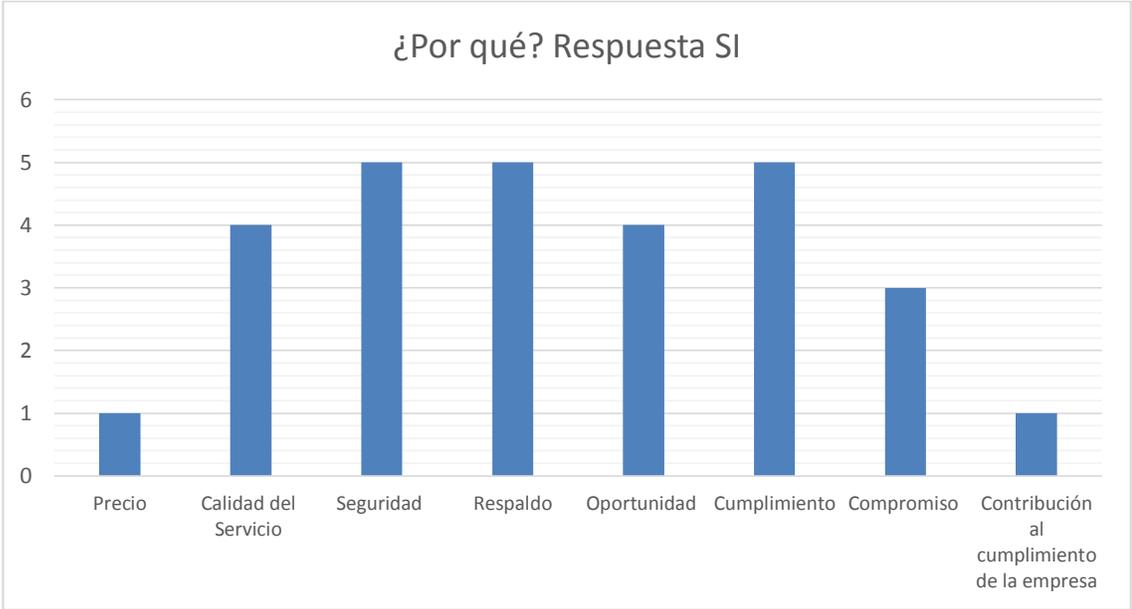
En la gráfica No 13 se detectó que el 60% de las empresas han pagado por los mencionados servicios menos de 1 SMMLV, el 20% entre 1 y 3 SMMLV y el otro 20% más de 3 SMMLV.

### Pregunta No 11.1

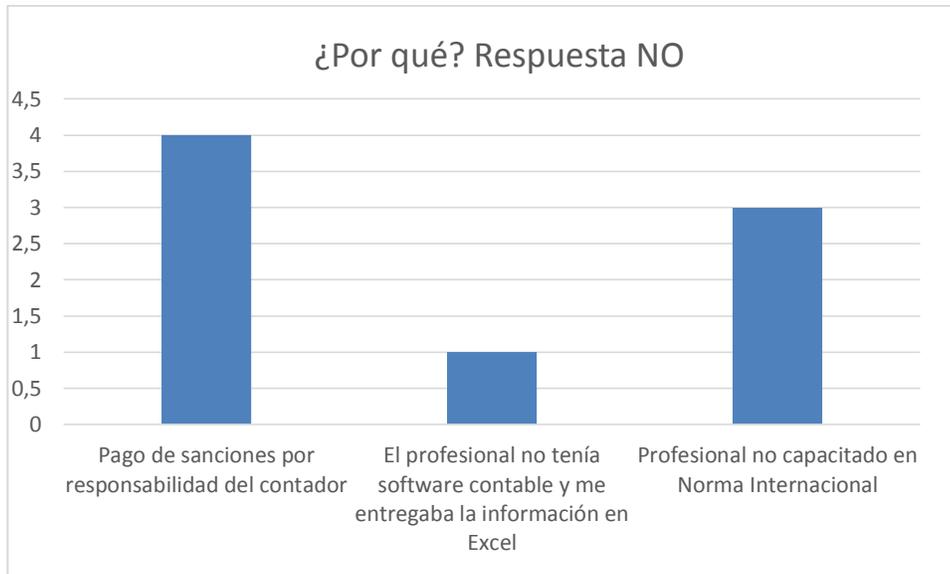


En la gráfica No 14 se indagó frente a si en su experiencia se han sentido satisfechos con los profesionales contables o empresas que han contratado, a lo cual un 73% respondió que sí, mientras un 27% dijo que no.

**Pregunta No 11.2**



En la gráfica No 15 para quienes en la pregunta anterior afirmaron que si se han sentido satisfechos con los servicios prestados, manifestaron que ello se debe principalmente a la seguridad, respaldo, cumplimiento y calidad en el servicio que les han brindado.



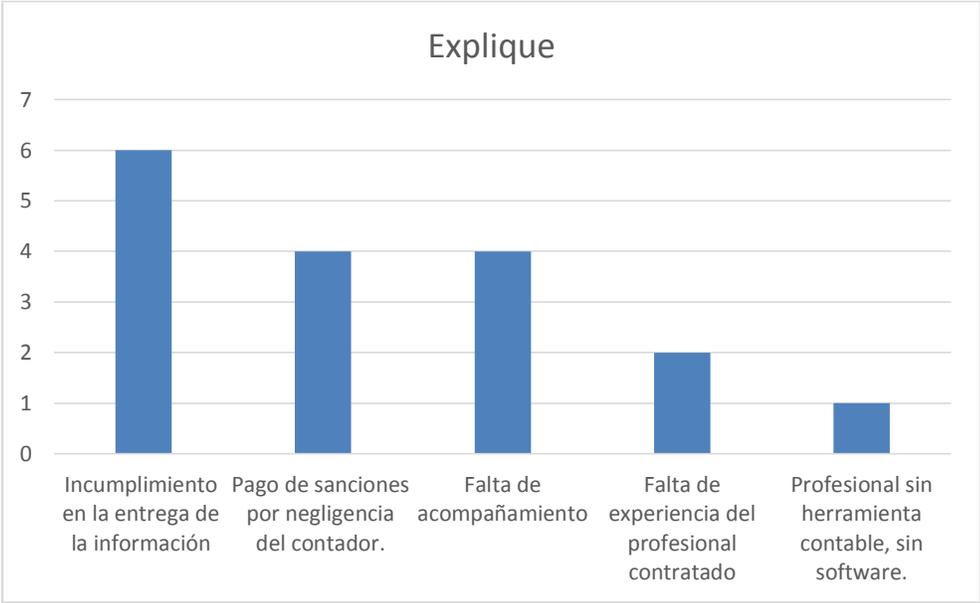
En la gráfica No 16 para quienes en la pregunta anterior afirmaron que no se han sentido satisfechos con los servicios prestados, manifestaron que ello se debe principalmente a que han tenido que pagar sanciones por responsabilidad de sus contadores y han dado con profesionales no capacitados en norma internacional.

**Pregunta No 12.1**



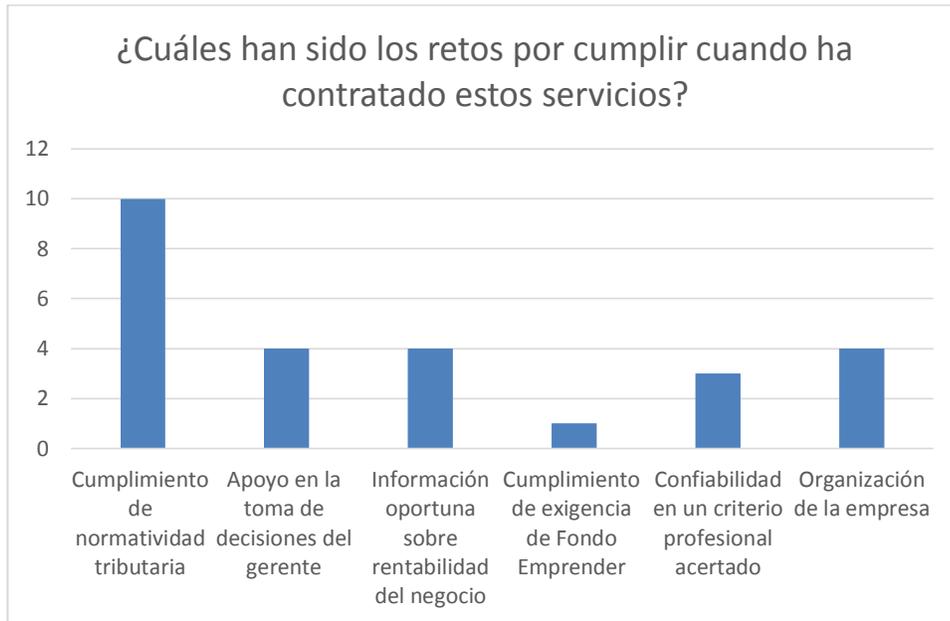
En la gráfica No 17 se evidenció que un 60% de los entrevistados manifestó que no ha tenido inconvenientes con los prestadores de dichos servicios, mientras un 40% afirmó que si los ha tenido.

**Pregunta No 12.2**



En la gráfica No 18 los que han tenido dificultades que obedecen principalmente a incumplimiento en la entrega de información, pago de sanciones por negligencia profesional y falta de acompañamiento.

### Pregunta No 13



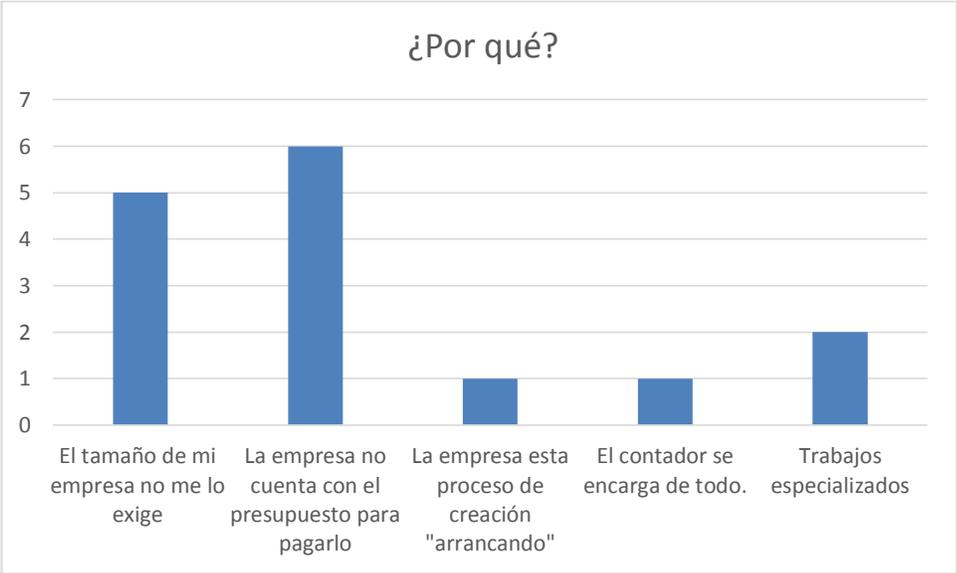
En la gráfica No 19 que corresponde a una investigación sobre los retos por cumplir que tienen las empresas cuando contratan estos servicios, se encontró que principalmente se concentran en el cumplimiento de la normatividad tributaria, organización de la empresa y la información oportuna sobre la rentabilidad de sus negocios.

### Pregunta No 14.1



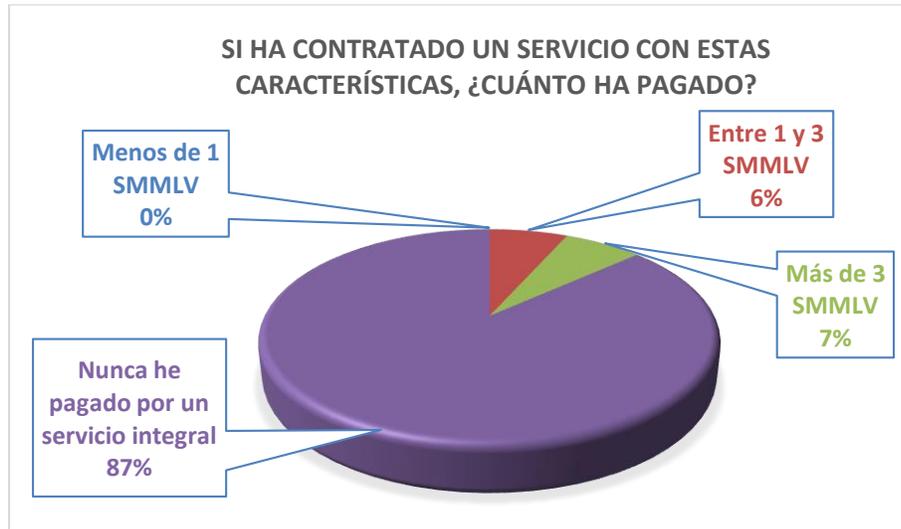
En la gráfica No 20 se evidenció que el 87% de las empresas no ha contratado un servicio integral que resuelva todas las necesidades financieras, contables y tributarias. Mientras un 13% manifestó que si lo ha realizado.

**Pregunta No 14.2**



En la gráfica No 21 se detectó que quienes no lo han realizado argumentan que se debe a que consideran que son servicios que la empresa no puede pagar y que por su tamaño no lo consideran una exigencia.

### Pregunta No 15



En la gráfica No 22 finalmente se determina que 87% de estas empresas nunca ha pagado por este tipo de servicios y por tanto no tienen conocimiento de lo que se deben pagar. En el caso del 7% de los entrevistados, han pagado más de 3 SMMLV y el 6% restante entre 1 y 3 SMMLV.

## 15. Bibliografía

Auditamos International Standard. (3 de Abril de 2015).

*<http://auditamosinternationalstandard.blogspot.com/2015/04/los-beneficios-de-una-asesoria-contable.html>*.

Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Ritmo Empresarial - Informe No. 16*. Cali.

Cámara de Comercio de Cali. (1 de Enero de 2018). *<https://www.ccc.org.co/file/2018/01/Informe-SIC.pdf>*.

Cámara de Comercio de Cali. (2018). *Ritmo Empresarial - Informe No. 17*. Cali.

Cámara de Comercio de Cali. (12 de 03 de 2019). *<https://www.ccc.org.co/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-acciones-simplificada-sas/>*.

ERNST & YOUNG. (2015). *Los 10 Principales Riesgos de Negocio*. Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los\\_nuevos\\_riesgos\\_en\\_los\\_negocios/\\$FILE/L](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/$FILE/L).

Estilos de dirección. (03 de 03 de 2010). *<http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>*.

Institución Universitaria Antonio José Camacho. (1 de 10 de 2014). *Análisis del sector económico y oferentes por parte de la entidad estatal*. Obtenido de Análisis del sector económico y oferentes por parte de la entidad estatal: <http://uniajc.edu.co/documentos/2015/contratacion/Abril/Analisis%20Sector%20Consultorias.pdf>

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (30 de Julio de 2015). *<https://www.incp.org.co/la-importancia-de-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera/>*.

Inversantamónica S.A. (13 de 03 de 2019). Plano Oficina 305C - Centro Empresa. Cali, Colombia.

La voz de Houston. (19 de 01 de 2017). *¿Qué industrias necesitan los servicios de un contador?* Obtenido de [¿Qué industrias necesitan los servicios de un contador?:](#)

<https://pyme.lavoztx.com/qu-industrias-necesitan-los-servicios-de-un-contador-10467.html>

Maldonado , A. (2014). *Empresas de consultoría en Colombia*. Bogotá: Revista Dinero.

Meza, M. (05 de 12 de 2015). El Universal. *Sena entrega capital semilla a emprendedores*.

Portafolio. (13 de Abril de 2011). La tercerización se toma la contabilidad en Colombia. *Portafolio*, pág. 12.

Procolombia. (22 de Enero de 2019).

<https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>.

Ramírez, I., Sánchez, D., & Silva, J. (2016). *Complejidad del sistema tributario colombiano y su impacto en la formalidad empresarial*. Bogotá D.C.

Revista Dinero . (15 de 7 de 2016). *www.dinero.com*. Obtenido de *www.dinero.com*:

<https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/>

Revista Dinero. (24 de Julio de 2014). Los servicios de tercerización más solicitados en Colombia. *Dinero*, 10-15.