

“ÓPTIMA CONSULTORÍA”

ERIKA DIOLEYBI ACERO SÁNCHEZ

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración con Énfasis en
Direccionamiento Estratégico

CÉSAR AUGUSTO MALDONADO TAPASCO

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración con Énfasis en
Mercadeo

Director del Trabajo de Grado

Ing. Ana Carolina Martínez



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, marzo de 2013

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	IV
SÍNTESIS	VI
1. ANÁLISIS DE MERCADO	1
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	1
1.2 CLIENTES	3
1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIOS	6
1.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES	8
1.5 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS	10
1.5.1 SEGMENTO Y MERCADO OBJETIVO	10
1.5.2 SERVICIO	11
1.5.3 PRECIO	12
1.5.4 PLAZA	15
1.5.5 PROMOCIÓN.....	15
1.5.6 PLAN DE VENTAS	17
2. ANÁLISIS TÉCNICO	19
2.1 PERSONAL REQUERIDO	19
2.2 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	20
2.3 REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS	22
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	23
3.1 PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL	23
3.2 ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN.....	26
3.3 MECANISMOS DE CONTROL	27
3.4 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	29
3.4.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	29

4.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	30
4.1	TIPO DE SOCIEDAD.....	30
4.2	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	32
4.3	CERTIFICACIONES.....	33
4.4	CONTRATACIÓN.....	34
4.5	CONFIDENCIALIDAD.....	35
4.6	EFFECTO SOCIAL.....	36
5.	ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.....	37
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	38
6.1	COSTOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	38
6.1.1	COSTOS ACTIVOS DIFERIDOS.....	38
6.2	COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN.....	39
6.2.1	COSTO ANUAL SERVICIO VENDIDO.....	39
6.3	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	41
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	42
7.1	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS.....	42
7.2	FLUJO DE CAJA.....	44
7.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	45
8.	ANÁLISIS DE RIESGO.....	45
9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	49
10.	CONCLUSIONES.....	51
	ANEXOS.....	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	56

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar la evaluación del plan de negocio “*Óptima Consultoría*”, desde la perspectiva de la administración de negocios, con enfoque en la planeación estratégica, mercadeo y ventas, y las finanzas haciendo uso de herramientas de análisis de evaluación de proyectos de inversión.

Se realizó una investigación de mercados, para obtener información de la industria de la consultoría empresarial (incluyendo entrevistas con expertos en el tema), adicional a esto a partir de una encuesta realizada a diferentes pymes se obtuvo información primaria, con el fin de evaluar el proyecto desde fuentes confiables y verídicas. Con la información previamente obtenida se procedió a desarrollar el análisis técnico, administrativo, legal y económico con su respectivo análisis de riesgos y sensibilidad que permiten visualizar las posibilidades de éxito o fracaso del proyecto, además de servir como apoyo para la toma de decisiones durante el desarrollo del mismo.

Como resultado se obtiene que *Óptima Consultoría* es un proyecto viable ($VPN > 0$), que cuenta con un mercado creciente y oferta una propuesta de valor interesante para el mercado de las pymes.

Palabras Claves: *Plan de negocio, Consultoría empresarial, Evaluación proyectos de inversión, Planeación estratégica, Mercadeo y ventas, Finanzas.*

ABSTRACT

This paper aims to develop the evaluation of the business plan “*Óptima Consultoría*”, from the perspective of business management, with a focus on strategic planning, marketing and sells, and finance, using analytical tools for evaluation of investment projects.

We conducted market research to obtain information from the business-consulting industry (including interview with experts), in addition to this starting with a survey carried out with SMEs (small and medium enterprises) primary information was obtained in order to assess the project from reliable and truthful sources. With the previously obtained information we proceeded to develop technical, administrative, legal and economic analysis with its respective risk and sensitivity analysis for viewing the chances of success or failure of the project, in addition to serving as a support for decision-making during the development.

The result is that “*Óptima Consultoría*” is a viable project ($NPV > 0$), which has a growing market and offers a compelling value proposition to the SMEs market.

Key Word: *Business plan, Business consulting, Evaluation of investment projects, Strategic planning, Marketing and sells, Finance.*

SÍNTESIS

Óptima Consultoría es una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría empresarial con enfoque en tres pilares: la planeación estratégica, el mercadeo y las ventas y la administración financiera, dirigida al mercado de la pequeña y mediana empresa en Colombia; será una compañía legalmente constituida para licitar y que contará con un sistema de gestión NTC 6001, con herramientas tecnológicas como, “Codendi”, “Sugar CRM” y “CodeKa”, disponibles para soportar el proceso de gestión operativo. El personal que hará posible el funcionamiento serán profesionales con estudios en áreas específicas, Erika Acero, César Maldonado y Carlos Fabra, personas idóneas para la ejecución de las actividades de la compañía porque cuentan con experiencia y conocimientos para el desarrollo y ejecución de proyectos, y con habilidades personales para la administración de recursos, el uso de herramientas tecnológicas y el servicio a clientes empresariales.

Entre las razones de éxito se descubre que el mercado de la consultoría presenta una tendencia de demanda creciente en los últimos años, debido principalmente a que las empresas requieren mejorar sus procesos, y mantenerse a la vanguardia, por las condiciones cambiantes del mercado, incluidas la globalización y las exigencias del desarrollo sustentable, en este sentido las firmas consultoras atienden las grandes compañías, y las pequeñas y medianas empresas están siendo atendidas por consultoría independiente.

Los costos de inversión requeridos para la puesta en marcha de *Óptima Consultoría* son \$16.422.073 y de acuerdo los resultados obtenidos de la evaluación económica desarrollada, se tiene una TIR de 99,6% y un VPN de \$ 109.561.982. De acuerdo con lo anterior, se concluye que el proyecto propuesto es viable dado que cumple con $TIR > TMR$ y $VPN > 0$.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

En Colombia, la actividad de consultoría ha ganado prestigio gracias a las normas de calidad y algunos programas de capacitación de las cámaras de comercio y entidades multilaterales (El reto, 2008).

De acuerdo con una entrevista realizada a Guillermo Acevedo, expresidente de la MSCE¹, en Colombia el 80% de los consultores son independientes, mientras que el 20% restante está compuesto por firmas consultoras registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas; en su mayoría estas firmas consultoras son microempresas y en menor proporción se encuentran consultoras de pequeño y mediano tamaño. En cuanto a la actividad de la consultoría, ésta se desarrolla en dos campos, el generalista y el especialista, 76,4 % de consultores independientes y 82,4 de firmas consultoras realizan consultoría de tipo especialista, es decir son expertos en un área determinada, los consultores generalistas se forjan de la experiencia y el conocimiento del manejo de la gestión empresarial en su integridad.

“El mercado de las consultoras en Colombia está bastante activo. Hay una buena demanda”, dice Jesús Salcedo, socio líder de la práctica de consultoría en Deloitte Colombia. Según Guillermo Acevedo, la gran demanda de los servicios de consultoría se

¹ MSCE: Mesa Sectorial Consultoría Empresarial

concentra en el área financiera y de marketing de las pymes², dado que los pequeños empresarios son regularmente expertos en la parte productiva, pero poco avezados en el manejo de costos y del área comercial. Adicionalmente, según Acevedo, la estructura de las pymes es monolítica, es decir, el gerente además de ser el dueño desarrolla funciones varias como cobrador, revisor, jefe de producción ó incluso mensajero, y toma todas las decisiones; en este sentido, son personas que no delegan y por tal motivo no alcanzan a percibir cuándo tienen deficiencias en su gestión. Finalmente, *“En el Valle del Cauca se encuentran, en los sectores agroindustrial, artes gráficas e industria química, fuentes de demanda significativas para la actividad consultora”*, explica Guillermo.

Existen cuatro grandes fuentes de demanda para los servicios de consultoría en el país: De un lado están (1) las empresas que están empeñadas en transformaciones desde la raíz, son aquellas que emprenden rediseños profundos de procesos y de estructura, generalmente cuando cambian de plataforma tecnológica; *“las empresas de mayor tamaño ya pasaron por ahí. Ahora les está llegando el turno a las medianas industrias, que buscan soluciones tecnológicas de clase mundial”*, dice Jesús Salcedo. La segunda fuente de demanda para el trabajo de los consultores está en las (2) empresas grandes, las que ya se adaptaron, y que ahora tratan de sacarle mayor partido a su inversión en tecnología. La tercera está también en (3) empresas grandes que tratan de encontrar elementos para diferenciar sus productos principales, o para optimizar sus estrategias comerciales y logísticas. Por último se tienen (4) las fusiones y las adquisiciones que últimamente se encuentran en auge. Casi siempre las transformaciones son tan profundas que requieren servicios de consultoría (Dinero, 2008).

² Pyme: pequeñas y medianas empresas

1.2 CLIENTES

En Colombia de acuerdo con la Ley 905 de 2004, las pequeñas empresas son aquellas con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 SMLMV³, y las medianas empresas cuentan con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 SMLMV. En ambos tipos de empresas se encuentran similares ventajas y desventajas. La mayor ventaja de una pyme es su capacidad para cambiar rápidamente de estructura productiva cuando varían las necesidades del mercado. Sin embargo, presentan inconvenientes para obtener financiación a costos y plazos adecuados, tienen dificultades para encontrar mano de obra especializada, no dedican fondos a la investigación por su pequeño volumen de beneficios y además, su tamaño complica la entrada a nuevos mercados.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas con los expertos y la información expuesta en la sección anterior, las grandes empresas son una fuente de demanda esencial para las consultoras, no obstante, las pymes conforman un segmento del mercado que cada vez más demanda servicios de consultoría, lo que las convierte en una fuente con potencial e interés para aquellos que desde sector de la consultoría pretenden prestar servicios a este segmento.

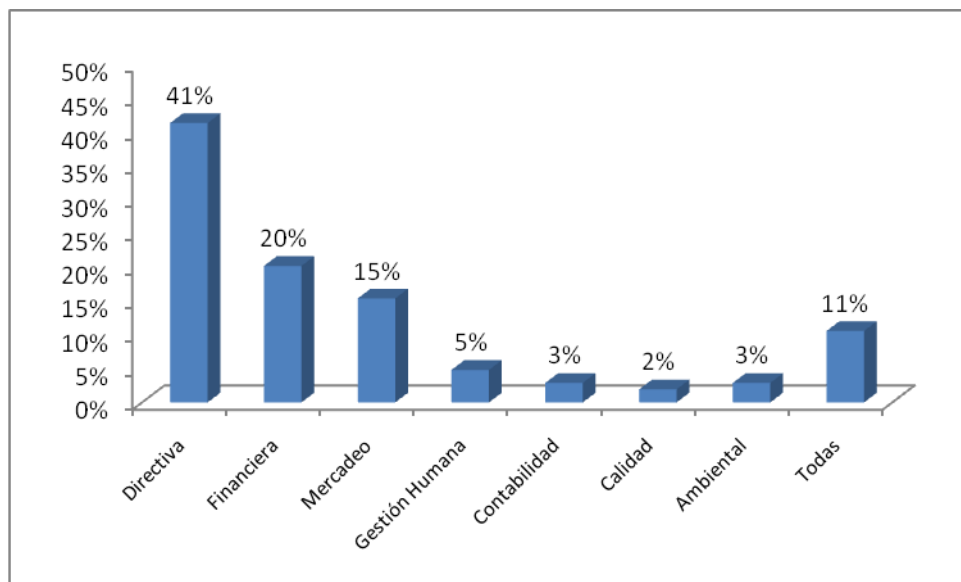
Conforme se define a las pymes como clientes potenciales, se realiza una investigación de mercado para obtener información primaria de las necesidades y requerimientos de las éstas en materia de consultoría empresarial. El marco muestral de la investigación corresponde a

³ SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

un listado de pymes de Cali y sus alrededores, suministrado por la Cámara de comercio de Cali (Población: 5905 Pymes, Muestra: 104 Pymes).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 38% de las Pymes encuestadas prefiere utilizar los servicios de firmas consultoras, mientras que el 62% prefiere a consultores independientes. En lo referente a las áreas de la empresa en las cuáles utilizarían los servicios, la Ilustración 1 muestra que el 41% de las pymes se enfocarían en el área directiva o de planeación estratégica, seguida por el área financiera con un 20% y el área de mercadeo con un 15%.

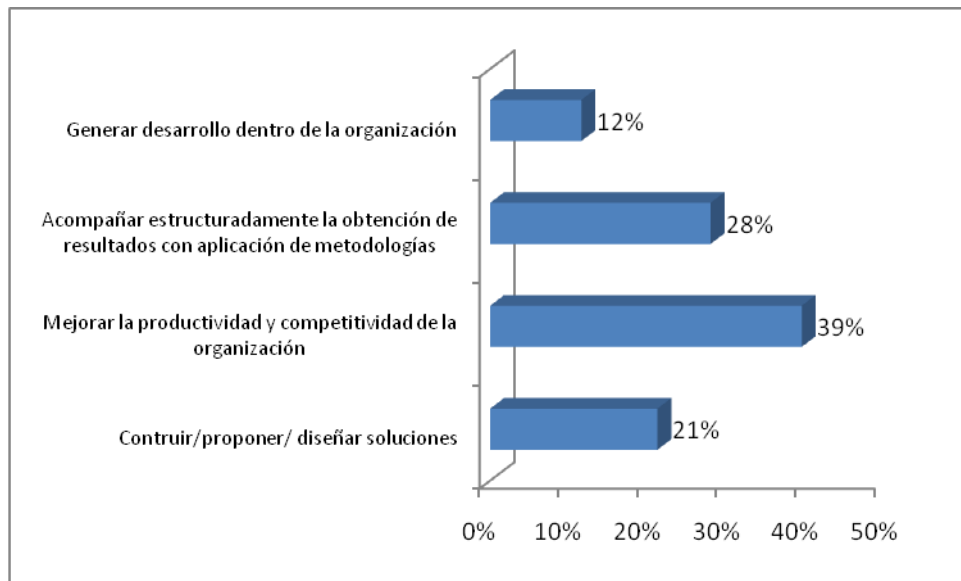
Ilustración 1. Áreas de enfoque del servicio de consultoría empresarial.



Fuente: Autores

La Ilustración 2, muestra cuáles son las expectativas de las pymes sobre la consultoría que contratarían; se observa que la mayoría esperan que el servicio mejore la productividad y competitividad de la organización.

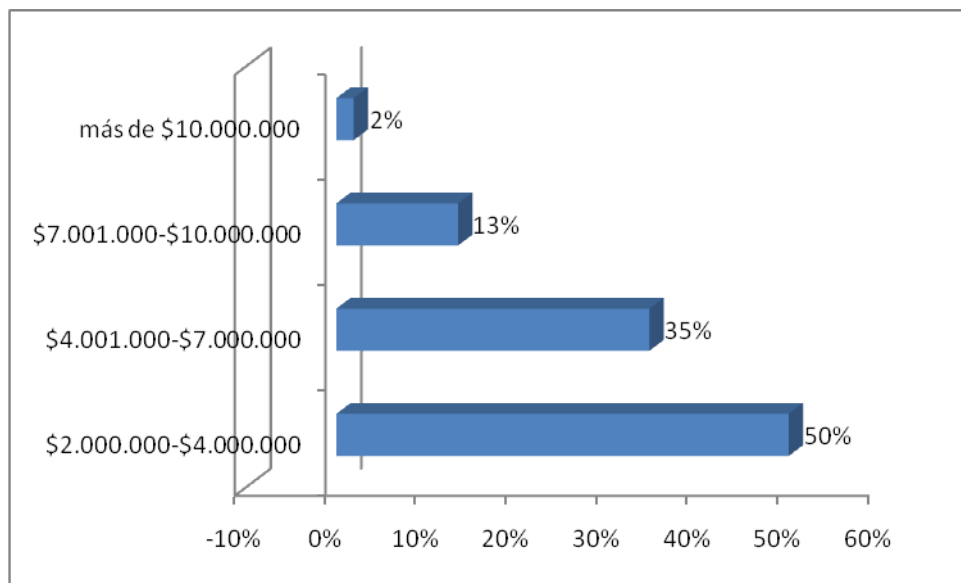
Ilustración 2. Expectativa de las pymes de los servicios de consultoría prestados.



Fuente: Autores

Finalmente, en la Ilustración 3 se enseñan los valores que están dispuestos a pagar las pymes por los servicios de consultoría; se observa que las pequeñas y medianas empresas optan por la asignación limitada de recursos a la contratación de este tipo de servicio, ya que el 50% de las pymes encuestadas estarían dispuestas a pagar el valor mínimo (\$2.000.000-\$4.000.000) por los servicios de consultoría empresarial.

Ilustración 3. Valor que están dispuestas a pagar las pymes por los servicios de consultoría empresarial.



Fuente: Autores

1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Óptima Consultoría, prestará *servicios de consultoría empresarial*, con enfoque en tres pilares de trabajo, mercadeo y ventas, planeación estratégica y área financiera, con el fin de generar soluciones trascendentales de alta confiabilidad, contribuyendo al crecimiento y rentabilidad de los clientes, mediante la implementación de modelos de gestión integral de negocios.

Dentro de las áreas de interés, dependiendo de los requerimientos particulares de cada cliente se ofrecen los servicios presentados en la Tabla 1; adicionalmente, *Óptima Consultoría*, emplea un modelo de gestión integral de negocio, un servicio agregado que

consiste en que las tres líneas de negocio participen en el desarrollo de proyectos de todo tipo, en forma de comité, es decir la persona encargada del área, desarrolla el proyecto específico, pero los consultores de las otras áreas participan en el diagnóstico y brindan apoyo en el desarrollo del proyecto. *Óptima Consultoría* propone también una novedosa forma de pago que se fundamenta en la garantía de los resultados, basados en los resultados de los procesos internos del proyecto, medidos como efectividad y eficiencia en la planeación y ejecución del proyecto.

Tabla 1. Servicios prestados por pilar de trabajo.

GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis y diagnóstico financiero -Valoración de empresas -Evaluación financiera de proyectos -Planeación y control financiero -Gestión de tesorería -Finanzas para no financieros
GESTIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación estratégica -Creación, evaluación y seguimiento de indicadores -Planes y estrategias de internacionalización -Planeación de redes de cooperación empresarial -Gestión estratégica de proyectos -Evaluación estratégica del gerenciamiento
GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico y análisis de competitividad -Gestión de mercadeo y gestión comercial -Inteligencia e investigación de mercados -Planes de mercadeo y plan de ventas -Gestión de canales de distribución -Sistema de información de marketing

Fuente: Autores

1.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

En Colombia, el mercado de consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la llegada de renombradas firmas consultoras procedentes de Estados Unidos y Europa y la entrada en escena de consultores colombianos, lo que ha obligado a empresas ya establecidas en el mercado a desarrollar mejores estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa colombiana (Tecnología y Proyectos, 2011).

De acuerdo con información procedente de la Cámara de Comercio de Cali, se encuentran registradas un total de 702 empresas de Consultoría en las categorías: Grande, Mediana, Pequeña y Micro, distribuidas en las ciudades de Cali, Jamundí y Yumbo como se muestra en la tabla 2.

Las principales áreas de enfoque de las empresas que ofrecen servicios de consultoría, según el estudio de “Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia” realizado por el SENA son, (1) área jurídica con un 48.3%, (2) área de contabilidad e impuestos 10.3%, (3) sistemas de información y comunicación 10.0%, seguido por un 13.2% que corresponde a las (4) áreas - administrativa y de planeación, financiera y Mercadeo y comercialización -, en última instancia existe un 18.12% restante en el cual participan otras áreas de enfoque (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, 2006). En este orden de ideas, un 13.2% de las empresas y consultores independientes que prestan servicios de consultoría en estos campos constituyen el grupo de competidores directos de *Óptima*

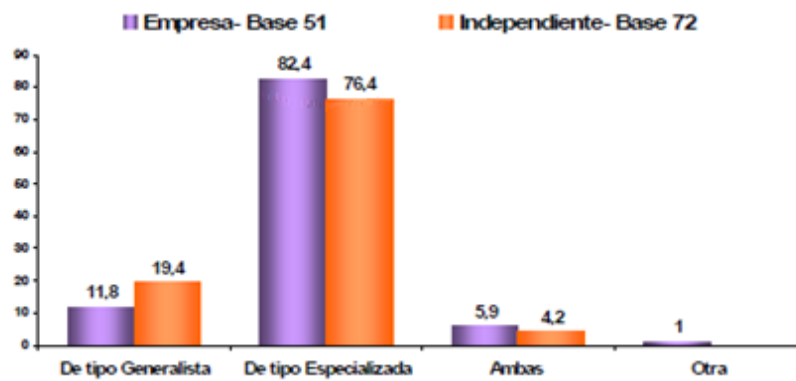
Consultoría, adicional a esto, el estudio también muestra que del total de empresas y consultores independientes que ejercen la consultoría en Colombia, la mayor parte se catalogan como prestadores de servicios de consultoría especializada, es decir, se dedican a ofrecer servicios en un área específica; tal como se observa en la Ilustración 4.

Tabla 2. Empresas de consultoría registradas en la Cámara de Comercio de Cali distribuidas por ciudad.

TAMAÑO	CIUDAD			Total general
	CALI	JAMUNDI	YUMBO	
Grande	8			8
Mediana	2			2
Pequeña	50		1	51
Microempresa	621	10	10	641
Total general	681	10	11	702

Fuente: (Cámara de Comercio de Cali, 2010)

Ilustración 4. Tipo de consultoría ejercida por Consultores Independientes y Empresas de Consultoría.



Fuente: (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, 2006)

1.5 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS

La estrategia de mercadeo se enfocará en satisfacer las necesidades básicas (ver apartado 1.2 ilustración 2) de las pequeñas y medianas empresas en términos de consultoría, ya que es posible prestar servicios de alta calidad, efectividad y confiabilidad que contribuyan al crecimiento y rentabilidad de los clientes.

1.5.1 SEGMENTO Y MERCADO OBJETIVO

Después del análisis realizado en el apartado clientes, se considera que el segmento más conveniente en el cuál *Óptima Consultoría* prestará sus servicios es, pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Cali y sus alrededores. Partiendo del hecho que Cali forma parte del triángulo económico de Colombia, se sostiene que es una de las ciudades más industrializadas del país, que posee una alta dinámica de desarrollo con impulso entre los mercados regionales, incluyendo el mercado de la consultoría. En adición a lo anterior, la atención del mercado local se desarrolla sin incurrir en costos adicionales por desplazamientos o visitas, que en el caso de incursionar en otros mercados sí se generarían. Como principal objetivo se pretende iniciar con la prestación de servicios de consultoría empresarial de tipo investigación e implementación en las pymes, que son las empresas hacia las cuales se dirigirá la estrategia comercial.

Según Gustavo Acevedo, expresidente de la MSCE⁴, en el Valle del Cauca los sectores agroindustrial, de alimentos, artes gráficas y químico (con énfasis en productos de belleza), requieren mayor apoyo para salir al mercado internacional.

1.5.2 SERVICIO

El servicio de consultoría es prestado por personas calificadas y especializadas, a una compañía u organización con el fin de asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros. Teniendo en cuenta las características del servicio prestado por *Óptima Consultoría*, y la expectativa de fidelización de clientes mediante la recordación de los resultados obtenidos, los servicios brindados por *Óptima Consultoría* serán identificados y recordados principalmente por medio de la marca.

MARCA

Nombre: Óptima Consultoría S.A.S.

Eslogan: “Gestión Integral de Negocios”

Logo: Triángulo de tres colores que simboliza los tres pilares del negocio.

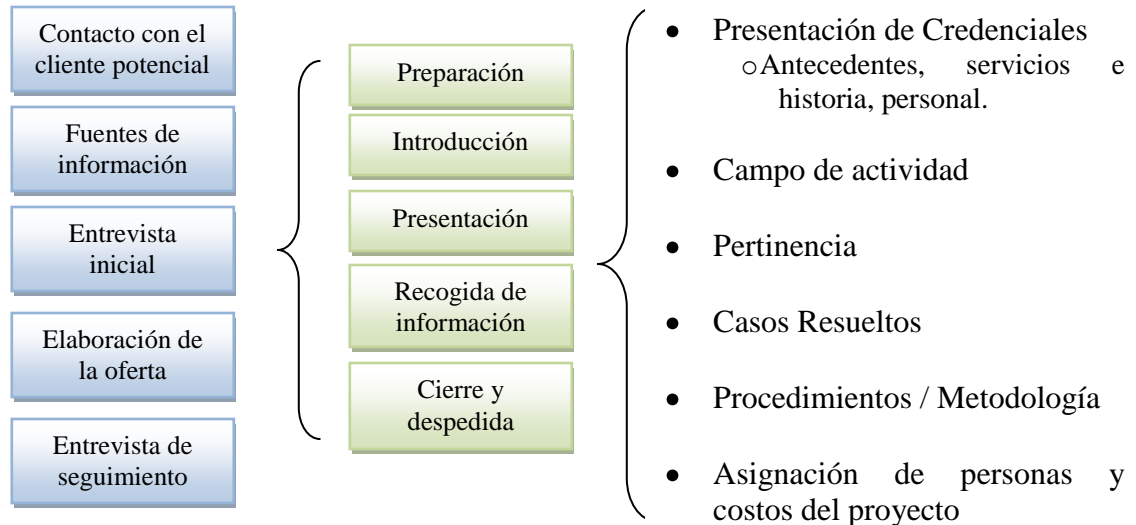
Ilustración 5. Logo de la empresa.



Fuente: Autores

⁴ MSCE: Mesa Sectorial Consultoría Empresarial

Esquema de gestión comercial del servicio



1.5.3 PRECIO

Partiendo del hecho que cada proyecto desarrollado por *Óptima Consultoría* es único, la prestación del servicio completo se costea de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente. En este sentido, la estandarización del precio por proyecto desarrollado se torna compleja. Sin embargo, para efectos del plan de negocio, se toman como precios propuestos, los máximos valores que estarían dispuestos a pagar las pymes por los servicios de consultoría de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, así pues, dependiendo de la complejidad y el tamaño del proyecto diagnosticado los precios son, para proyectos pequeños, \$4.000.000, para proyectos medianos, \$7.000.000 y para proyectos grandes un valor de \$10.000.000, y la inversión en tiempo de trabajo es

respectivamente, 20 horas, 40 horas y 70 horas. Adicional a esto, existe un valor que se puede establecer fácilmente y es el precio de las horas laboradas por los consultores.

Como estrategia de lanzamiento y con el interés de generar credibilidad en el mercado potencial, se ejecutarán durante el primer semestre de funcionamiento proyectos piloto a precios bajos del mercado e incluso a precios que cubran completamente los costos, dependiendo de la negociación particular. En la etapa inicial *Óptima Consultoría* requiere desarrollar proyectos que sirvan de referencia y que ayuden a dar a conocer su nombre y ganar experiencia. Para realizar el cobro del servicio es necesario realizar un diagnóstico, que es la primera etapa del proceso de prestación del servicio (presentado en la ilustración 7), de forma que se identifique la forma de desarrollo del proyecto y el cobro de acuerdo con los tres modelos que se presentan a continuación:

1. POR PROYECTO: Se define alcance, honorarios, cronogramas y entregables.

Inicialmente podría tomarse un valor de hora promedio de un consultor contratado por proyecto en una firma consultora \$45,150⁵.

- Cliente: Controla el gasto, centra el esfuerzo en algo particular.
- *Óptima Consultoría*: Puede estimar perfectamente el proyecto y no extralimitarse en el servicio.

⁵ Valor hora promedio de un consultor contratado por proyecto en una empresa consultora (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, 2006).

2. CONTRATO DE SERVICIOS: Servicios por tiempo definido trabajando en diversos proyectos. El tiempo a dedicar será la base de los honorarios; contratos abiertos o cerrados. Inicialmente podría tomarse un valor de hora promedio de un consultor contratado por servicios en una firma consultora \$52,947⁶.

- Cliente: Se aprovecha más el consultor porque no se repiten tareas; se podría desperdiciar el tiempo pago del consultor.
- *Óptima Consultoría:* Fuente fija de ingresos, contribución más valiosa al cliente, identificación ítems claves. El cliente puede exigir más tiempo por el mismo precio.

3. HONORARIOS: Se factura sólo el tiempo en horas dedicado al cliente. Inicialmente podría tomarse un valor de hora promedio de un consultor contratado por honorarios en una firma consultora \$62,770⁷.

- Cliente: Puede controlar el fin del servicio. Se puede premiar la ineficiencia del consultor.
- *Óptima Consultoría:* Pueden obtenerse menores ingresos. Debe llevar registro exacto de horas, actividades realizadas.

⁶ Valor hora promedio de un consultor contratado por servicios en una empresa consultora (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, 2006).

⁷ Valor hora promedio de un consultor contratado por honorarios en una empresa consultora (Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial, 2006).

1.5.4 PLAZA

Inicialmente *Óptima Consultoría* prestará sus servicios en Cali y ciudades cercanas, principalmente Yumbo que concentra un alto nivel de actividad empresarial, las zonas industriales de las vías a Palmira y Candelaria, y Jamundí. Se ha planteado a mediano plazo (2 años) extender su campo de acción a otros municipios del Valle del Cauca, tales como Buga y Tuluá.

La localización óptima del proyecto contribuye en alguna medida a que se logre una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital. Por tal motivo y de acuerdo con los criterios de *costo*, *imagen* y *alcance*, evaluados mediante una AHP⁸, se define que las zonas mencionadas serán atendidas por la Oficina virtual llamada “XEO Centro de Negocios”.

1.5.5 PROMOCIÓN

Los servicios de consultoría empresarial se han convertido en un elemento de gran importancia en las organizaciones debido a los beneficios que proporcionan; por esa razón, se pretende brindar un servicio de alta calidad a un precio similar a otros oferentes en el mercado, con el fin de atraer principalmente a pequeñas y medianas empresas, mediante la utilización de las siguientes estrategias:

- Ejecutar durante el primer semestre de funcionamiento proyectos piloto a precios bajos del mercado con el fin de promocionar el servicio vía Casos de Éxito.
- Ofrecer acuerdos de pago que favorezcan a los clientes.

⁸ AHP: Analytic Hierarchy Process.

- Obtener prestigio y reconocimiento mediante el mercadeo “voz a voz”, testimonios de proyectos finalizados satisfactoriamente, redes de contactos e indicadores de productividad, eficiencia y cumplimiento.
- Realizar conferencias y capacitaciones con el fin de posicionar y mantener el nombre de la empresa.
- Establecer presencia de marca a través de los siguientes medios: Pautas en medios como portales (pautefacil.com) y páginas amarillas, publicidad 3 veces al año en eventos locales y nacionales del mercado objetivo mediante patrocinio de desayunos ó coffee break’s, en eventos nacionales como, “CEOs’ Management Conference”, “The Annual HR Conference”, “The Sales Conference”, y presencia en eventos locales como, “Workshop Indicadores de Gestión por Procesos”, “Workshop Buenas Prácticas en la Gerencia de Procesos”, “Congreso Latinoamericano de Liderazgo Empresarial en Cali (Colombia): Coobranding y Coomarketing” y página web.

Tabla 3. Esquema de Promoción de tres fases

Plazo	Actividad	Descripción	Impacto
Iniciales (Corto Plazo) 0 - 12 meses	Diseño Página Web	Página corporativa - www.optimaconsultoria.com , ofreciendo los servicios.	Impacto esperado: \$106,605,000, equivalente a 16 proyectos.
	Optimización para Motores de Búsqueda	Dar visibilidad a la página web mediante posicionamiento orgánico y creación de contenidos.	
	Proyectos Piloto	Desarrollar proyectos piloto con el fin de promocionar los servicios vía Casos de Éxito.	
	Visitas a empresas con cita previa	Dar a conocer la imagen de la empresa y ofrecer servicios.	
Mediano Plazo 12 -24	Conferencias en Universidades e Institutos	Realizar capacitaciones o conferencias a cambio de prestación de servicios o con el fin de pautar en eventos de forma que se posicione a la empresa	Impacto esperado, sumando la estrategias

meses	Establecer contactos con redes de Consultoría y clientes potenciales a través del Networking	Permite darse a conocer en el medio, incluso como apoyo para otras compañías en proyectos específicos, y crear relaciones a través del Networking con el fin de identificar clientes potenciales.	anteriores: \$128,547,000, equivalente a 18 proyectos
Largo Plazo 24 - 36 meses	Conferencias en Universidades e Institutos	Realizar capacitaciones o conferencias con costo, que mantengan la imagen de la empresa y alianzas con empresas de capacitación.	Impacto esperado, sumando la estrategias anteriores: \$133,046,145, equivalente a 18 proyectos
	Testimonios y Referencias de otros Proyectos	Reforzar las referencias de proyectos anteriores, con el fin de captar mayor mercado. Testimonios, “voz a voz” e indicadores de productividad, eficiencia y cumplimiento disponibles en la página web.	

Fuente: Autores

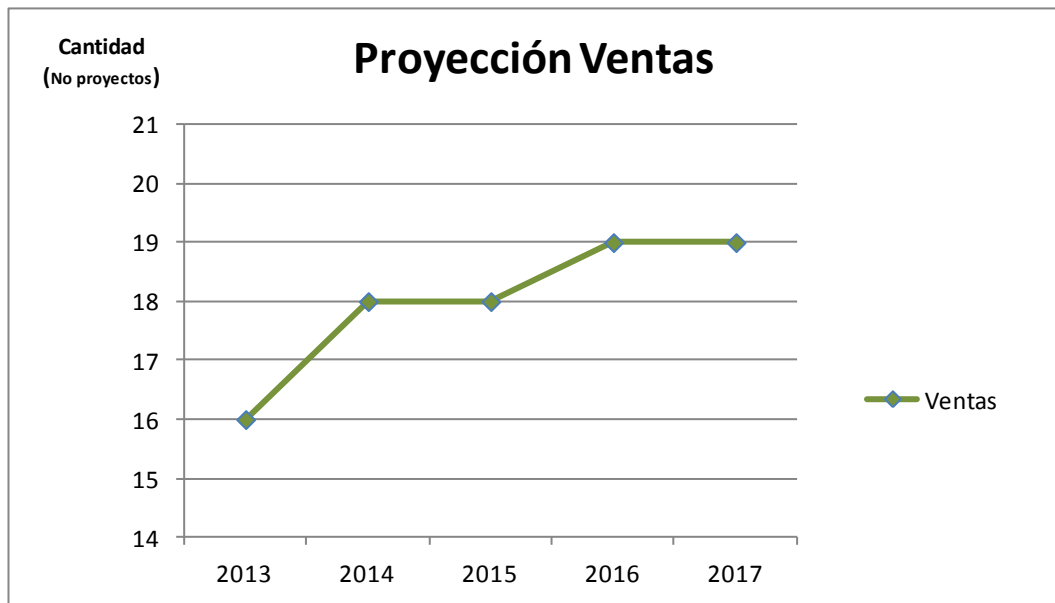
En la tabla 3 se presenta el esquema de implementación de la estrategia de promoción en tres fases. La estrategia de promoción contempla el diseño de una imagen corporativa consecuente con la estructura del negocio. El logo de *Óptima Consultoría* se incorporará a elementos, tales como: tarjetas de presentación, página web, publicaciones en línea, anuncios impresos, presentaciones en cursos, etc.

1.5.6 PLAN DE VENTAS

El ejercicio de la consultoría empresarial cuenta con poca información disponible sobre datos históricos de la demanda del servicio a nivel nacional, sin embargo, el estudio de caracterización desarrollado por la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial brinda información sobre el número de consultorías realizadas por firmas consultoras durante los años 2004 y 2005. A pesar que son datos relativamente antiguos, son confiables, teniendo en cuenta la fuente que los suministra. Con esta información se desarrollan las proyecciones futuras del mercado de la consultoría.

De acuerdo con las proyecciones de demanda realizadas a partir de la información disponible, y teniendo en cuenta que la consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual (Tecnología y Proyectos, 2011), se espera abarcar en principio el 0.4% de la participación del mercado de la consultoría, a continuación se presenta la proyección de ventas de los servicios de consultoría empresarial hasta el año 2016.

Ilustración 6. Proyección de ventas en función de los años.



	2013	2014	2015	2016	2017
<i>No de proyectos</i>	16	18	18	19	19
<i>Ingresos</i>	\$106,605,000	\$128,547,000	\$133,046,145	\$142,292,852	\$147,273,102

Fuente: Autores

Del total del país, se calculan 3936 proyectos a desarrollar en 2013, basados en una proyección lineal de proyectos ejecutados en 2005 y 2006, según el estudio de la MSCE.

Se estima una participación de mercado de 0,4% en el primer año, lo que equivale aproximadamente 16 proyectos.

Según las proyecciones obtenidas, para el 2013 son 16 proyectos por desarrollar; con un valor para proyectos pequeños de, \$4.000.000, para proyectos medianos, \$7.000.000 y para proyectos grandes un valor de \$10.000.000, las ventas de ese año serán \$106.605.000. Se concluye entonces, que la compañía se acogerá a un plan de ventas en el mercado con tendencia creciente, mostrando una gran oportunidad de participación y rentabilidad.

De acuerdo con la experiencia de los consultores entrevistados, una vez obtenido cierto reconocimiento en el mercado ó al haber construido una red básica de contactos, se logra demostrar trayectoria y en conjunto con una labor comercial estándar, se concretan en promedio de 3 a 5 proyectos de tipo grande por año; así, se establece la meta de mercadeo en 65 empresas contactadas en el año por consultor, de las cuales se estima un 40% con necesidades reales que produzcan oportunidades de negocio, que generarían un 20% de cierres efectivos de 5 proyectos aproximadamente por consultor.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 PERSONAL REQUERIDO

Los requerimientos mínimos de personal que *Óptima Consultoría* necesita para ejecutar con eficiencia y eficacia las actividades inherentes a su objeto social en el inicio de sus

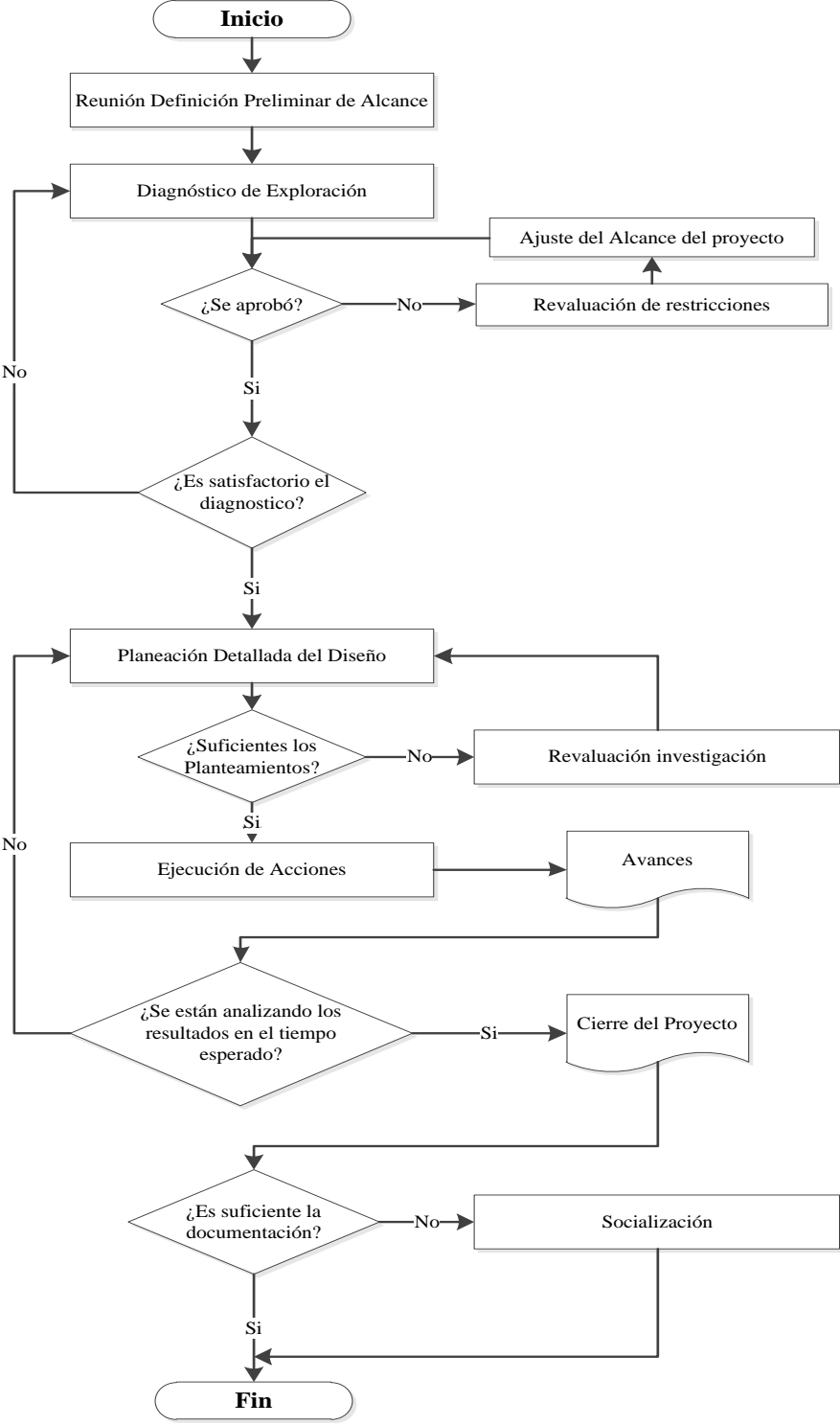
operaciones, se detallan a continuación: 1 profesional especializado en planeación estratégica, 1 profesional especializado en el área de mercadeo, 1 profesional especializado en el área financiera, 1 técnico o tecnólogo en derecho para el cargo de auxiliar jurídico, 1 técnico o tecnólogo en contabilidad para el cargo de auxiliar contable.

El proyecto contempla la participación de consultores externos que brinden soporte en proyectos específicos. Es importante destacar que la organización trabajará bajo un esquema por horas, por lo cual el personal requerido se contratará bajo ese esquema

2.2 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

A continuación se presenta el diagrama de proceso de la prestación del servicio de consultoría empresarial de *Óptima Consultoría*. Es importante resaltar que cada ítem de contacto con el cliente genera un acta ó informe parcial de control para demostrar el avance del proyecto. Así mismo, el cierre del proyecto incluye la entrega de actas de finalización e informes acordados en la contratación y la liquidación económica del proyecto.

Ilustración 7. Diagrama del proceso de prestación del servicio de consultoría empresarial.



Fuente: Autores

2.3 REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS

Óptima Consultoría tiene por política el uso de plataformas libres para toda su gestión y plataformas web (en la nube), para economizar costos de implementación y flexibilizar la metodología de trabajo de los consultores de acuerdo con el área de enfoque.

- *Gestión de proyectos y planeación estratégica:* la herramienta de software libre para gestión de proyectos llamada “Codendi” es una buena opción para el inicio de las actividades de *Óptima Consultoría*; principalmente porque, es económico, tiene libertad de uso y redistribución, independencia tecnológica, soporte y compatibilidad a largo plazo, corrección rápida y eficiente de fallos, métodos simples y unificados en gestión de software y el sistema se encuentra en constante expansión, entre otras razones. Entre sus múltiples funciones, “Codendi” permite la gestión de cronogramas y calendarios, manejo documental, de conocimientos y de portafolio de proyectos, el control de tiempos, costos y facturación así como soporte a la planeación y generación de informes (Codendi, 2012).
- *Mercadeo y ventas:* “Sugar CRM” es una herramienta de software libre para el manejo del área de mercadeo y ventas de *Óptima Consultoría* que permite organizar, actualizar y mantener información de forma eficiente en todos los aspectos de las relaciones con los clientes. Brinda una administración integrada de la información corporativa de las cuentas y los contactos, oportunidades de venta, así como actividades, llamadas, reuniones y tareas asignadas (Sugar CRM, 2012).

- *Área Financiera:* “CodeKa” es una herramienta de software libre para la gestión contable en las pymes, en este caso para la gestión financiera de *Óptima Consultoría*. Posee una interfaz sencilla para controlar fácilmente cuentas bancarias, gastos o pagos, emplea el sistema de contabilidad de doble entrada, permite controlar diferentes tipos de cuentas para el control de capital, préstamos, tarjetas de créditos, pensiones, cuentas de sueldos, pagos extras, impuestos, servicios, etc. Además admite operaciones mediante Banca Online, importación de archivos de Microsoft Money o Quicken y la generación de gráficos e informes (CodeKa, 2012).

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL

El talento humano juega un papel fundamental a la hora de cumplir con los objetivos empresariales y con el fin de mantener e incrementar la competitividad de la empresa. Así pues, a continuación se presenta el perfil del equipo de trabajo requerido para iniciar labores en *Óptima Consultoría*.

- *Consultor Planeación estratégica:* Erika Dioleybi Acero, profesional en Ingeniería química, estudios en maestría en administración de negocios (MBA) con énfasis en gestión estratégica; poseedora de amplia experiencia en el área comercial, manejo y

coordinación de proyectos, capacitación de personal y servicio al cliente, además ha prestado servicios de consultoría en áreas de dirección y administración empresarial. Lideraría los procesos de direccionamiento estratégico, mejora y capacitación continua.

- *Consultor Área de Mercadeo:* César Augusto Maldonado, poseedor de amplia experiencia en el área comercial y ventas, producción de proyectos, manejo y capacitación de personal, manejo de nuevas tecnologías, mercadeo por internet y servicio al cliente; profesional en Ingeniería electrónica, con maestría en administración de negocios (MBA) con énfasis en mercadeo. Lideraría los procesos de comunicación y medición de satisfacción del cliente

- *Consultor Área Financiera:* Carlos Fernando Fabra, profesional en administración de empresas; cuenta con más de 14 años de experiencia en el área financiera con grandes empresas, conocimientos en contabilidad, tesorería, procesos de reducción de costos, entre otros, manejo y capacitación de personal, manejo de software financiero y servicio al cliente. Lideraría los procesos de gestión financiera y control de documentación.

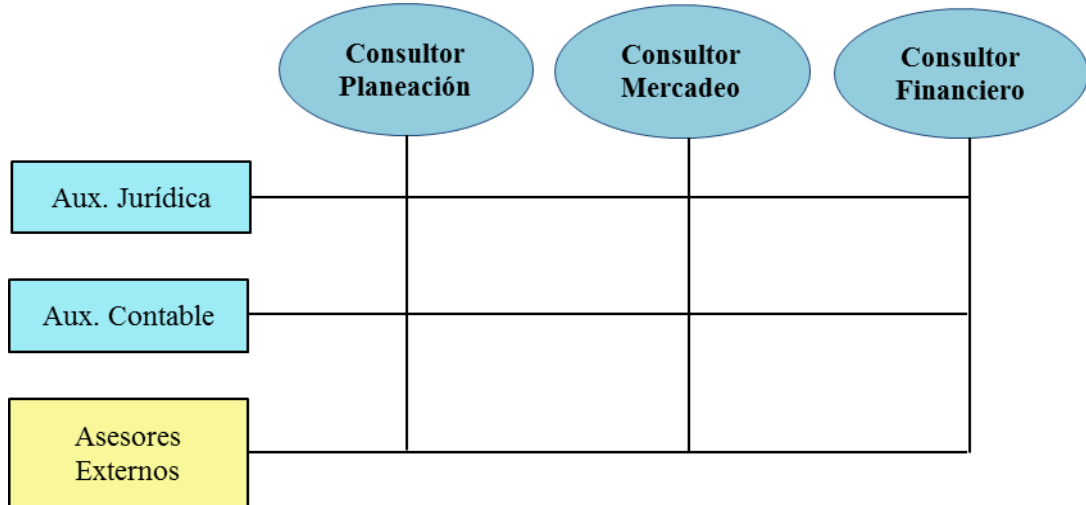
- *Consultores Externos:* Profesionales con especialización en áreas tales como jurídica, sistemas ó telecomunicaciones, entre otras. Con amplia experiencia en la dirección, administración y producción de proyectos de su área, manejo de software, servicio al cliente y capacitación de personal.

- *Auxiliar jurídico*: técnico o tecnólogo en derecho; con competencias laborales, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para asumir responsabilidades tales que le permitan desarrollar funciones relacionadas con la actividad jurídico-administrativa vigente en el país. Con experiencia en procesos de contratación y apoyo en recursos humanos, contratación pública y privada, estudios jurídicos, notarias, entre otras.

- *Auxiliar Contable*: Profesional o tecnólogo en contabilidad, que se encuentre en capacidad de dar soporte técnico y conceptual contable, con conocimientos en procesadores de palabras, hojas de cálculo y software destinado a efectuar registro, control, cálculo y reporte de operaciones contables. Con experiencia en el manejo de contabilidad de establecimientos, control de gastos e ingresos, elaboración de cheques, declaraciones tributarias, facturas, recibos de pago, entre otras. Lideraría el proceso de compras.

3.2 ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN

Ilustración 8. Estructura organizacional matricial de *Óptima Consultoría*.



Fuente: Autores

“Las organizaciones en el mercado están adoptando cada día más un esquema matricial para enfocar el surgimiento de proyectos, de modo que cada nuevo proyecto es visto en la organización como una regla y no como una excepción” (Instituto Argentino de Administración de Proyectos, 2012). Así mismo, la estructura matricial ha sido probada en organizaciones multinacionales de productos y servicios, con resultados satisfactorios en el manejo de comités de dirección por unidades de negocio, que eliminan la necesidad de un único cargo de gerencia.

De acuerdo con lo anterior, *Óptima Consultoría* adoptará el diseño matricial, permitiendo la creación de comités o grupos de trabajo limitados a un tiempo relativamente corto, como se muestra en la estructura organizacional de la compañía, ilustración 10. Así, no se exigirá la

utilización de la figura de gerente, debido a que los consultores serán ubicados de acuerdo a las necesidades, desempeñándose como gerentes de proyecto, responsables de la ejecución dentro del plazo y presupuesto específicos.

3.3 MECANISMOS DE CONTROL

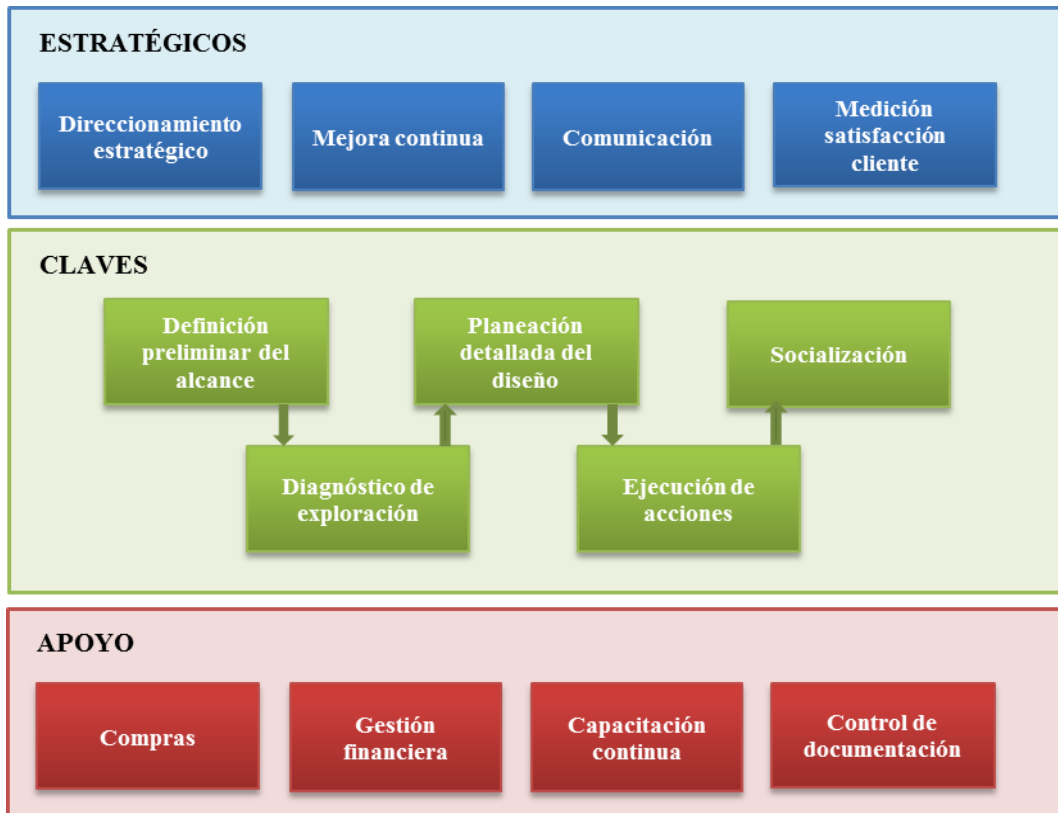
En la búsqueda de un alto grado de competitividad y como mecanismo de gestión y control, *Óptima Consultoría* implementará la NTC⁹ 6001: Modelo de gestión para microempresas y pequeñas empresas (MYPES).

La NTC 6001 es una herramienta que permite desarrollar una estructura interna sólida que garantiza el gerenciamiento de los negocios con altos estándares de calidad y mayor competitividad frente a los mercados. La norma establece requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en las micros y pequeñas empresas que involucra los siguientes aspectos; (1) a nivel gerencial: un fortalecimiento interno, en cuanto a innovación y crecimiento, la implementación de procedimientos de requisitos legales, la utilización de indicadores de desempeño y el fomento del desarrollo de proyectos de mejora teniendo en cuenta la relación costo beneficio, (2) a nivel comercial, promueve el desarrollo de un plan de mercadeo detallado y análisis de la competencia, (3) en el área de recursos humanos, establece la definición de funciones de cargos, procedimientos para selección contratación y formación del personal, así como la evaluación del desempeño de personal

⁹ Norma Técnica Colombiana.

según la ley de contratación; finalmente establece procedimientos de control de la información y de gestión financiera.

Ilustración 9. Mapa de procesos *Óptima Consultoría*.



Fuente: Autores

Siguiendo el modelo de gestión propuesto por la norma, se presenta en la ilustración 9 el mapa de procesos de *Óptima Consultoría*. El mapa permite identificar los procesos necesarios para el desarrollo del sistema de gestión y su aplicación a través de la organización, además presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa en donde se aprecia la secuencia e interacción de dichos procesos.

3.4 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

3.4.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Teniendo en cuenta que en una organización los colaboradores son la base para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la política de reclutamiento y selección de personal que establece *Óptima Consultoría* para una gestión eficaz de personal, propende por elegir y mantener a los mejores profesionales del mercado.

- a. Se debe seleccionar personal que se apegue a los requerimientos del perfil y supere las evaluaciones técnicas.
- b. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumplan con los requisitos y exigencias de los cargos.
- c. El perfil por competencias del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección, que contiene las competencias y el perfil requerido. El cual se encuentra estrechamente ligado con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- d. El proceso de reclutamiento y selección de personal, se efectuará en un marco de estricta ética, transparencia y objetividad.

4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

Dentro del ámbito legal, *Óptima Consultoría* debe cumplir con ciertos requerimientos para su constitución y para el normal desempeño en la prestación de servicios.

4.1 TIPO DE SOCIEDAD

En cuanto a la constitución de la compañía, se hará ante la Superintendencia de Sociedades, habiendo entre los socios el compromiso de tomar la calidad de Sociedad por Acciones Simplificadas¹⁰. Para este procedimiento según requerimientos en la constitución de Sociedades, *Óptima Consultoría* debe ser inscrito en la Cámara de Comercio, para que posteriormente, con su respectivo registro mercantil se constituya como *Óptima Consultoría S.A.S.* ante la Superintendencia de Sociedades. Para el inicio de actividades es de suma importancia obtener el Registro Único Tributario (RUT), el cual legalizará las labores ante la DIAN¹¹.

Entre las disposiciones generales, la sociedad por acciones simplificadas podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, que solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley 1258 de 2008, los accionistas no serán responsables por obligaciones laborales, tributarias o de cualquier

¹⁰ Sociedad por Acciones Simplificadas, Siglas S.A.S.

¹¹ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

naturaleza en que incurra la sociedad. Adicional a esto, la sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Para la constitución de la sociedad, se tienen las siguientes especificaciones: documento privado autenticado con declaración de conformación de sociedad, registro mercantil de la Cámara de Comercio del domicilio principal y como requisitos (Coomeva Fundación, 2009):

- Nombre, identidad y domicilio de accionistas.
- Razón social o denominación seguida de S.A.S.
- Domicilio principal.
- Término de duración (si no aparece, se asume indefinido).
- Enunciación clara de actividades de lo contrario se entiende que podrá realizar cualquier actividad lícita.
- Capital autorizado, suscrito y pagado y su forma de pago.
- Clase, número, valor nominal y plazo de pago de las acciones.
- Forma de administración (Deberá designarse cuando menos un representante legal).

- El documento será objeto de autenticación previo a la inscripción en el registro mercantil.

Se ha escogido como tipo de sociedad la SAS principalmente porque ofrece ciertas ventajas en lo referente a reducción de costos, facilitación de trámites y obtención de mayor flexibilidad en la organización; en éste tipo de asociación se observa la posibilidad de que la empresa desarrolle mecanismos de gobierno corporativo a la medida de sus necesidades.

4.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Después de enunciar las definiciones técnico legales, se procede a detallar las exigencias tributarias que las compañías del tipo seleccionado se encuentran obligadas a reportar, como requerimientos de información y declaración de impuestos (Proexport, 2012).

Teniendo en cuenta que por tratarse de la creación de una pequeña empresa goza de ciertos beneficios de acuerdo con la Ley 1429 de 2010, en la cual se establecen dichos beneficios en términos del pago de impuestos tributarios, de acuerdo con el régimen establecido según sea el caso, 1) *progresividad e incentivos* para el pago de: Impuesto sobre la renta, parafiscales y otras contribuciones de nómina, impuesto de industria y comercio, matrícula mercantil y su renovación y 2) *simplificación de trámites* laborales, comerciales y otros trámites. Así pues se tiene:

- Impuesto sobre las Ventas (IVA): *Óptima Consultoría S.A.S.* se encuentra obligado a pagar este impuesto por la prestación del servicio, la tarifa de IVA establecida de 16%.
- Impuesto sobre la Renta: de acuerdo al Régimen Tributario la tarifa general del Impuesto sobre la Renta es del 33%. La ley 1429 de 2010 introdujo un importante cambio tributario a las pequeñas empresa creadas con posterioridad a la entrada en vigencia de la ley, consistente en el pago progresivo del impuesto a la renta. Dicho pago progresivo indica que: para el primero y segundo año de creación de la empresa, el impuesto es 0%, para el tercer año 25%, para el cuarto año 50% y para el quinto 75%.
- Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF): La tarifa establecida es del cuatro por mil (0.4%), del valor de la transacción financiera mediante la cual se dispone de recursos; el recaudo de este impuesto se realiza vía retención en la fuente.
- Impuesto de Industria y Comercio: La tarifa de este impuesto está definida por cada uno de los municipios, los cuales gozan de autonomía de establecer tarifas dentro de rangos delimitados por la ley, y que para la actividad comercial y de servicios puede ir del dos (2) al diez (10) por mil (entre el 0.2% y el 1%).

4.3 CERTIFICACIONES

De acuerdo con el Decreto 933 de abril de 2003 Art. 19, El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales. La certificación de la competencia laboral de una persona es el reconocimiento

que hace un organismo certificador acreditado, a un trabajador porque hace bien su trabajo al cumplir con los requisitos establecidos por expertos en las Normas de Competencia Laboral (NCL), confirmando con ello la capacidad que tiene para desempeñarse en diferentes funciones y contextos laborales (Servicio Nacional de Aprendizaje).

Para el caso específico de los consultores empresariales, el SENA dispone de la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial (MSCE), que es la unidad encargada de certificación, evaluación y normalización de las competencias laborales de los consultores empresariales. Entre las ventajas que adquiere *Óptima Consultoría* con la certificación de las competencias laborales de sus empleados se encuentran: (1) Obtención de respuesta oportuna a las necesidades y optimización en la inversión en formación, (2) Contribución al logro de los resultados demandados por la misión y la estrategia general y (3) verificación de la contribución de las personas, en términos de reconocimiento y compensación.

4.4 CONTRATACIÓN

De acuerdo con las formas de contratación en Colombia y la naturaleza de *Óptima Consultoría*, a continuación se presentan las formas de contratación con que cuenta la empresa para vincular a los colaboradores dependiendo del perfil de cargo y teniendo en cuenta los elementos consignados en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo.

Contrato a término fijo: Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Este tipo de contrato se celebraría entre *Óptima Consultoría* y el personal administrativo.

Contrato civil por prestación de servicios: este tipo de contrato se celebra entre la empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en una labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral, ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. Este tipo de contrato se celebraría entre *Óptima Consultoría* y el consultor externo, en el momento que se requiera de servicios outsourcing.

4.5 CONFIDENCIALIDAD

La confidencialidad de la información es un tema de gran preocupación para los gerentes y empleadores, ya que en su mayoría el futuro de su empresa depende de sus particularidades frente a otras empresas del mismo sector y que son consideradas como competencia directa, por tal motivo y con el fin de proteger la información de los clientes, *Óptima Consultoría* considerara como secreto empresarial cualquier información no divulgada que una persona natural o jurídica legítimamente posea, que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida que

dicha información sea, a) secreta, b) tenga un valor comercial por ser secreta y c) haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta.

De los anterior y conforme con lo dispuesto en la Ley 256 de 1996, artículo 9, es viable la estipulación de acuerdos de confidencialidad que hagan parte del contrato de trabajo (con los trabajadores) y del contrato de prestación de servicios (con los clientes). En dichos acuerdos es necesario establecer información, métodos, documentos y procedimientos que son considerados por la organización como confidencial.

4.6 EFECTO SOCIAL

El Impacto Social Empresarial (ISE) de *Óptima Consultoría* se encuentra fuertemente ligado a la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial¹² (RSE). Dentro de las responsabilidades que adquiere la organización con la sociedad en el ejercicio de su actividad empresarial se encuentran: (1) Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad; la empresa tiene la responsabilidad de administrar los recursos escasos de la sociedad para lograr su óptimo aprovechamiento. (2) Generación de riqueza, es un imperativo para todas las sociedades; *Óptima Consultoría* es un agente clave en el proceso de creación de riqueza y en su distribución primaria, de forma que los problemas de pobreza y equidad en la distribución no son ajenos al aparato empresarial. (3) Ser actor importante de la sociedad civil, permitiendo que exista una participación creativa en la

¹² RSE se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas.

búsqueda de soluciones a los principales problemas de la sociedad. Finalmente (4) Ser una organización social propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores, de modo que sea una fuente de bienestar integral para sus colaboradores y sus familias.

De acuerdo con el rol que asume *Óptima Consultoría* frente a la sociedad, se espera que en el contexto interno contribuya al desarrollo de sus colaboradores, en términos de capacitación, motivación, tecnificación y buenas condiciones laborales, y en el contexto externo favorezca el progreso y mejoramiento de operaciones y estrategias de las empresas en Colombia, además, que participe activamente en la búsqueda de soluciones a los principales problemas de la sociedad, apoyando así el desarrollo productivo del país y el de sus habitantes.

5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Los emprendedores plantean su adecuación personal con la idea de empresa y el desarrollo de la misma, con base en la experiencia profesional que les ha encaminado en la prestación de servicios y les ha permitido tanto ejecutar consultoría en proyectos, como realizar gestión comercial en sectores diversos, generando todo tipo de documentos comerciales como cotizaciones, reportes e informes y desarrollando habilidades para capacitación y transferencia de conocimientos.

Los emprendedores manifiestan gusto por la consultoría aduciendo las condiciones de flexibilidad que permite esta labor por proyectos y los conocimientos que se adquieren, que son transversales a diversos tipos de negocio.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

La evaluación económica del proyecto, a partir del supuesto de que la inversión total requerida es 100% de capital propio, en la cual cabe resaltar una TIR de 99.6% y un VPN de \$ 109.561.982.

6.1 COSTOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para la puesta en marcha de *Óptima Consultoría* son necesarios los componentes que se presentan a continuación.

6.1.1 COSTOS ACTIVOS DIFERIDOS

6.1.1.1 PRESUPUESTO COMERCIAL

Se realiza un diseño de publicidad, catálogo y página web para contacto directo con el cliente, además de las pautas en las páginas amarillas y en portal web externo; se participa en tres coffee breaks y se consideran otros elementos para llevar a cabo las conferencias en las empresas con el fin de dar a conocer el servicio, esta estrategia para el primer año de lanzamiento es de \$8.219.300.

Tabla 4. Presupuesto comercial *Óptima Consultoría*.

ACTIVIDADES	2013	2014	2015	2016	2017
Diseño de publicidad (\$)	672750	672750	672750	672750	672750
Catálogo (\$)	3200000	331200	331200	331200	331200
Página Web (\$)	1138050	238050	246382	255005	263930
Material de papelería (\$)	517500	535613	554359	573762	593843
Coffee Breaks (\$)	2070000	2142450	2217436	2295046	2375373
Portal web (pautefacil) (\$)	517500	535613	554359	573762	593843
Páginas amarillas (\$)	103500	107123	110872	114752	118769
Total	8.219.300	4.562.798	4.687.357	4.816.276	4.949.708

Fuente: Autores.

6.1.1.2 CERTIFICACIÓN ISO 6001

Se incluye el costo de certificación el cual equivale a \$8.000.000, teniendo en cuenta las auditorías correspondientes.

6.2 COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN

6.2.1 COSTO ANUAL SERVICIO VENDIDO

Para la determinación del precio del servicio de consultoría empresarial ofrecido, se realizó un análisis de los resultados de la encuesta realizada, fundamentado principalmente en el valor que estarían dispuestos a destinar las pymes para invertir en servicios de consultoría empresarial. Los valores máximos que estarían dispuestos a pagar los clientes por proyecto de acuerdo con el diagnóstico desarrollado para el año 2012 y según con la investigación de mercado realizada previamente (ver apartado 1.2, Ilustración 3) son para proyectos pequeños de \$4.000.000, para proyectos medianos \$7.000.000 y para proyectos grandes \$10.000.000. El precio de los primeros cinco años de vida del proyecto (2013-2017) se proyecta teniendo en cuenta la inflación correspondiente.

Tabla 5. Precios al cliente (\$/proyecto)

Precio (\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Proyecto pequeño	\$ 4,140,000	\$ 4,284,900	\$ 4,434,872	\$ 4,590,092	\$ 4,750,745
Proyecto mediano	\$ 7,245,000	\$ 7,498,575	\$ 7,761,025	\$ 8,032,661	\$ 8,313,804
Proyecto grande	\$10,350,000	\$10,712,250	\$11,087,179	\$11,475,230	\$11,876,863

Fuente: Autores.

6.2.1.1 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Estos costos se encuentran contenidos en el Estado de Resultados, y corresponden a los gastos de personal y las inversiones en publicidad

6.2.1.2 GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

Como personal de administración se determinaron 5 empleados conformados por los consultores de las diferentes áreas (planeación, mercadeo y financiero) y los auxiliares jurídico y contable. El cálculo del costo de nómina se determinó según la proyección de variación del salario mínimo para el período 2013-2017, incluyendo los subsidios de transporte, prestaciones legales, aportes a seguridad y parafiscales de acuerdo con lo consignado en la legislación laboral de Colombia¹³. El valor por hora para los salarios de los auxiliares están en \$28.125 y el valor hora promedio para el salario de los consultores es de \$62.770.

¹³ Estudio de Competitividad Laboral Colombia Vs Internacional – ACRIP y Portal Oficial de Inversión en Colombia.

Tabla 6. Gastos anuales por concepto de nómina.

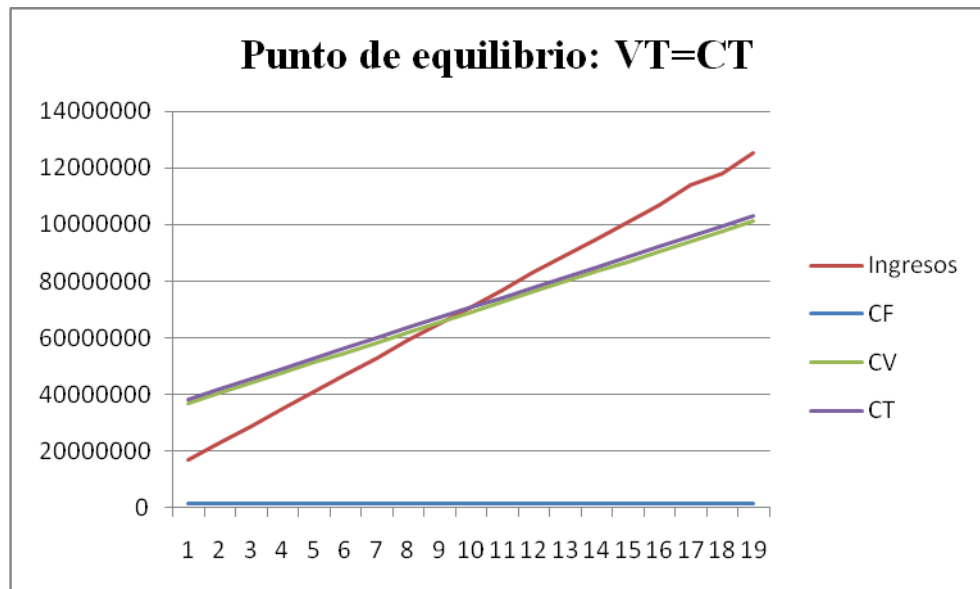
	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldo	52,731,082	55,646,420	58,722,938	61,969,548	65,395,652
Subsidio Transporte (\$)	2,575,744	2,718,149	2,868,427	3,027,014	3,194,368
Seguridad social (\$)	11,084,074	11,696,878	12,343,562	13,025,999	13,746,166
Prestaciones sociales (\$)	11,508,875	12,145,165	12,816,634	13,525,226	14,272,993
Parafiscales (\$)	4,745,797	5,008,178	5,285,064	5,577,259	5,885,609
TOTAL	\$ 82,645,573	\$ 87,214,790	\$ 92,036,626	\$ 97,125,045	\$ 102,494,788

Fuente: Autores

6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Dados los precios y los costos establecidos para el ejercicio de la actividad de *Óptima Consultoría*, el punto de equilibrio, es decir el nivel de actividad en que la empresa consigue cubrir la totalidad de sus costos, tanto fijos como variables, obteniendo un beneficio cero en el año 2013 es, 10 proyectos vendidos al año, con un monto total de ventas de \$70.897.500. En la gráfica presentada a continuación se aprecia el comportamiento de las variables, costos fijos (CF), costos variables (CV), costos totales (CT) e ingresos totales (ingresos), así como el punto de equilibrio financiero de *Óptima Consultoría*.

Ilustración 10. Gráfica del punto de equilibrio financiero del proyecto, cuando los costos totales son iguales a los ingresos totales.



Fuente: Autores

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Muestra el comportamiento de la evaluación económica del proyecto, presentando el movimiento del estado de resultados, balance general y flujo de caja.

7.1 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Se declararon los movimientos de las cuentas y el manejo de cada una de ellas con el fin de mostrar la situación de los activos, pasivos y capital de la empresa, los cuales cumplen con la función de balance ($\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$).

Tabla 7. Balance general *Óptima Consultoría*.

	2013	2014	2015	2016	2017
Disponible	21.992.200	57.052.130	91.193.068	127.197.605	159.177.207
Inventario de materia prima	0	0	0	0	0
Propiedad, planta y equipo neto	13.384.000	10.038.000	6.692.000	3.346.000	0
Total Activo	35.376.200	67.090.130	97.885.068	130.543.605	159.177.207
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	219.083	638.660	2.750.440	6.196.571	9.142.920
Total Pasivo	219.083	638.660	2.750.440	6.196.571	9.142.920
Capital	24.422.073	24.422.073	24.422.073	24.422.073	24.422.073
Utilidad del período	10.735.045	31.294.352	28.683.158	29.212.406	25.687.253
Utilidades retenidas	0	10.735.045	42.029.397	70.712.555	99.924.961
Total Patrimonio	35.157.118	66.451.470	95.134.628	124.347.034	150.034.287
Total Pasivo + Patrimonio	35.376.200	67.090.130	97.885.068	130.543.605	159.177.207
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Tabla 8. Estado de resultados *Óptima Consultoría*.

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	106.605.000	128.547.000	133.046.145	142.292.852	147.273.102
CIF (Col\$/año)	1.440.000	1.490.400	1.542.564	1.596.554	1.652.433
Gastos de admon & ventas (Col\$/año)	90.864.873	91.777.588	96.723.983	101.941.322	107.444.496
Depreciación & amortización	3.346.000	3.346.000	3.346.000	3.346.000	3.346.000
Total costos y gastos	95.650.873	96.613.988	101.612.547	106.883.875	112.442.929
Utilidad antes de impuestos	10.954.127	31.933.012	31.433.598	35.408.977	34.830.173
Impuestos	219.083	638.660	2.750.440	6.196.571	9.142.920
Utilidad neta	10.735.045	31.294.352	28.683.158	29.212.406	25.687.253

Fuente: Autores.

Los CIF obedecen al pago mensual que se realiza por concepto de alquiler de oficina virtual.

7.2 FLUJO DE CAJA

En este estado financiero se tiene en cuenta la inversión que se realizó el primer año y los movimientos de caja, con el propósito de apreciar período por período, el resultado neto de ingresos de dinero menos los egresos, y conocer el comportamiento del efectivo de la empresa. Se obtuvieron por año los valores que se presentan a continuación.

Tabla 9. Flujo de caja *Óptima Consultoría*.

	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de caja	14.300.127	35.059.930	34.140.938	36.004.537	31.979.602

Fuente: Autores

Tabla 10. Detalle flujo de caja mensual 2013 *Óptima Consultoría*.

2013	Flujo de caja
Enero	\$ 836.327
Febrero	\$ 1.156.142
Marzo	\$ 836.327
Abril	\$ 1.475.957
Mayo	\$ 1.689.167
Junio	\$ 1.369.352
Julio	\$ 1.156.142
Agosto	\$ 1.475.957
Septiembre	\$ 1.049.537
Octubre	\$ 1.369.352
Noviembre	\$ 1.049.537
Diciembre	\$ 836.327

Fuente: Autores

7.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para el cálculo del VPN de la empresa se tuvo en cuenta la tasa mínima de retorno en la cual se desenvuelve el sector la cual es del 24%. Los resultados obtenidos para la TIR y el VPN son respectivamente, 99.6% y \$ 109.561.982. De acuerdo con lo anterior, se concluye que el proyecto propuesto es viable dado que cumple con $TIR > TMR$ y $VPN > 0$.

8. ANÁLISIS DE RIESGO

El objetivo del análisis del riesgo, es aumentar la probabilidad y el impacto de los sucesos reales y disminuir la probabilidad y el impacto de los sucesos adversos que pueden afectar el desarrollo y desempeño de *Óptima Consultoría*. Para el desarrollo del análisis de riesgos es importante, (1) identificar los riesgos, (2) realizar un análisis cualitativo de los riesgos y (3) crear el plan de contingencia.

1. *Identificación de los riesgos*: mediante una lista de chequeo se identificaron los posibles riesgos inherentes al desempeño de *Óptima Consultoría*.

- ✓ Gestión comercial ineficiente
- ✓ Escasez de formatos y procedimientos
- ✓ Mano de obra no calificada
- ✓ Planeación precipitada

- ✓ Diagnóstico errado de la situación problema
- ✓ Insatisfacción del cliente
- ✓ Inexperiencia del equipo de trabajo
- ✓ Requerimientos normativos
- ✓ Poca demanda

2. *Análisis cualitativo de los riesgos:* en la evaluación cualitativa, mediante términos descriptivos se califican los riesgos identificados y sus consecuencias.

Tabla 11. Análisis cualitativo de los riesgos inherentes a la operación de *Óptima Consultoría*.

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Efecto	Calificación
A	Gestión comercial ineficiente	Posible	Mayor	portafolio de clientes pequeño y/o pérdida de clientes	Extremo
B	Escasez de formatos y procedimientos	Casi segura	Moderado	Incumplimiento del cronograma, mayores costos	Extremo
C	Mano de obra no calificada	Posible	Mayor	pérdida de clientes e incremento costos	Extremo
D	Planeación precipitada	Rara	Catastrófico	Incumplimiento del cronograma, mayores costos	Alto
E	Diagnóstico errado de la situación	Poco probable	Moderado	Reproceso de información, mayores tiempos de ejecución	Moderado
F	Insatisfacción del cliente	Poco probable	Mayor	Mala publicidad, pérdida de clientes	Alto
G	Inexperiencia del equipo de trabajo	Probable	Insignificante	Incumplimiento del cronograma, mayores costos	Moderado
H	Requerimientos normativos	Rara	Catastrófico	Inhabilidad de operación	Alto
I	Menor participación en el mercado (poca demanda)	Posible	Catastrófico	Portafolio de clientes pequeño	Extremo

Fuente: Autores

Tabla 12. Matriz de riesgos *Óptima Consultoría*.

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi segura			B		
Probable	G				
Posible				A,C	I
Poco probable			E	F	
Rara					D,H

Fuente: Autores

3. *Plan de contingencia*: El plan de contingencia debe proteger todo el ámbito de intervención de *Óptima Consultoría*. Considerando la disminución y evasión de los riesgos identificados, así como las acciones de respuesta y los responsables encargados.

3.1 Establecer programas de capacitación: Los consultores deben contar con capacitación continua y actualizada sobre gestión comercial, mercadeo y ventas, captación y fidelización de clientes, además del desarrollo de talleres y actividades enfocados al fortalecimiento de competencias y habilidades tales como trabajo en equipo, comunicación asertiva, retroalimentación, entre otros. *Responsables*: Consultor Mercadeo y Ventas.

3.2 Implementación NTC 6001: mediante la guía del sistema de gestión NTC 6001, diseñar procedimientos que permitan establecer puntos de control en los procesos desarrollados por *Óptima Consultoría*, y en los diferentes proyectos que se

desarrollen, permitiendo controlar el flujo del servicio. *Responsables:* Consultor Planeación estratégica.

3.3 Evaluar alternativas a fallas potenciales: Se deben identificar las fallas potenciales que puedan ocurrir durante el desarrollo de cada proyecto, determinando criterios y procedimientos y considerando la provisión de datos incorrectos y de esta forma desarrollar una lista de alternativas priorizadas de fallas. *Responsables:* Consultores.

3.4 Establecer convenios de soporte adecuados: constituir alianzas y convenios con empresas y asociaciones del sector de forma que sirvan como fuentes de retroalimentación y soporte para el desarrollo y movimiento de la industria y modo de operación. *Responsables:* Consultores.

3.5 Actualización de leyes y normatividad vigente: Disponer de información del sector de la consultoría, certificaciones, entrenamientos, normatividad vigente y todo lo relacionado con la operación y entrega del servicio de *Óptima Consultoría*. *Responsables:* Consultor Financiero.

9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Teniendo en cuenta que existen elementos de incertidumbre asociados a la decisión de invertir en *Óptima Consultoría* y con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la organización, se efectúa el análisis de sensibilidad, que indica cuáles variables afectan en mayor medida el resultado económico del proyecto y cuáles variables tienen poca incidencia en los resultados finales.

Para el desarrollo del análisis de sensibilidad, se tienen en cuenta 3 escenarios (Optimista, Probable y Pesimista), y se toman como variables objeto de estudio *Participación del mercado*, *Precio por proyecto* y *Valor hora de los consultores*. El análisis se realizó para cada variable y se obtuvieron los siguientes resultados.

Para la variable *Participación del Mercado*, el VPN obtenido en los diferentes escenarios es el siguiente:

Escenario		VPN	TIR
<i>Pesimista</i>	\$	43,998,767.08	102.1%
<i>Probable</i>	\$	94,451,072.49	118.3%
<i>Optimista</i>	\$	229,485,377.53	143.2%

Para la variable *Precio por proyecto*, el VPN obtenido en los diferentes escenarios es el siguiente:

Escenario		VPN	TIR
<i>Pesimista</i>	\$	7,365,470.05	45.38%

<i>Probable</i>	\$	94,451,072.49	118.3%
<i>Optimista</i>	\$	274,602,307.32	135.3%

Finalmente, para la variable *Valor hora de los consultores*, el VPN obtenido en los diferentes escenarios es el siguiente:

Escenario		VPN	TIR
<i>Pesimista</i>	\$	37,821,075.09	93.2%
<i>Probable</i>	\$	94,451,072.49	118.3%
<i>Optimista</i>	\$	150,950,088.61	126.4%

De acuerdo con los resultados obtenidos y con el porcentaje de variación observado en el Valor presente neto (VPN) para cada una de las variables, se observa que la variable *Participación del Mercado* y el *Precio por proyecto* tienen gran influencia en el flujo de caja y los beneficios netos obtenidos con porcentajes de variación de -53.42% para el escenario pesimista, 142.97% para el escenario optimista y -92.20% para el escenario pesimista, 190.73% para el escenario optimista respectivamente, de acuerdo con lo anterior, es de gran importancia prestar atención al comportamiento de los precios por proyectos en el mercado y mantener e incrementar el porcentaje de participación en el mismo; por su parte el *Valor hora de los consultores* tiene un menor grado de impacto en el análisis económico sin embargo es importante mantener este valor dentro de los rangos establecidos en la industria, para ser competitivos y prestar servicios de calidad.

10.CONCLUSIONES

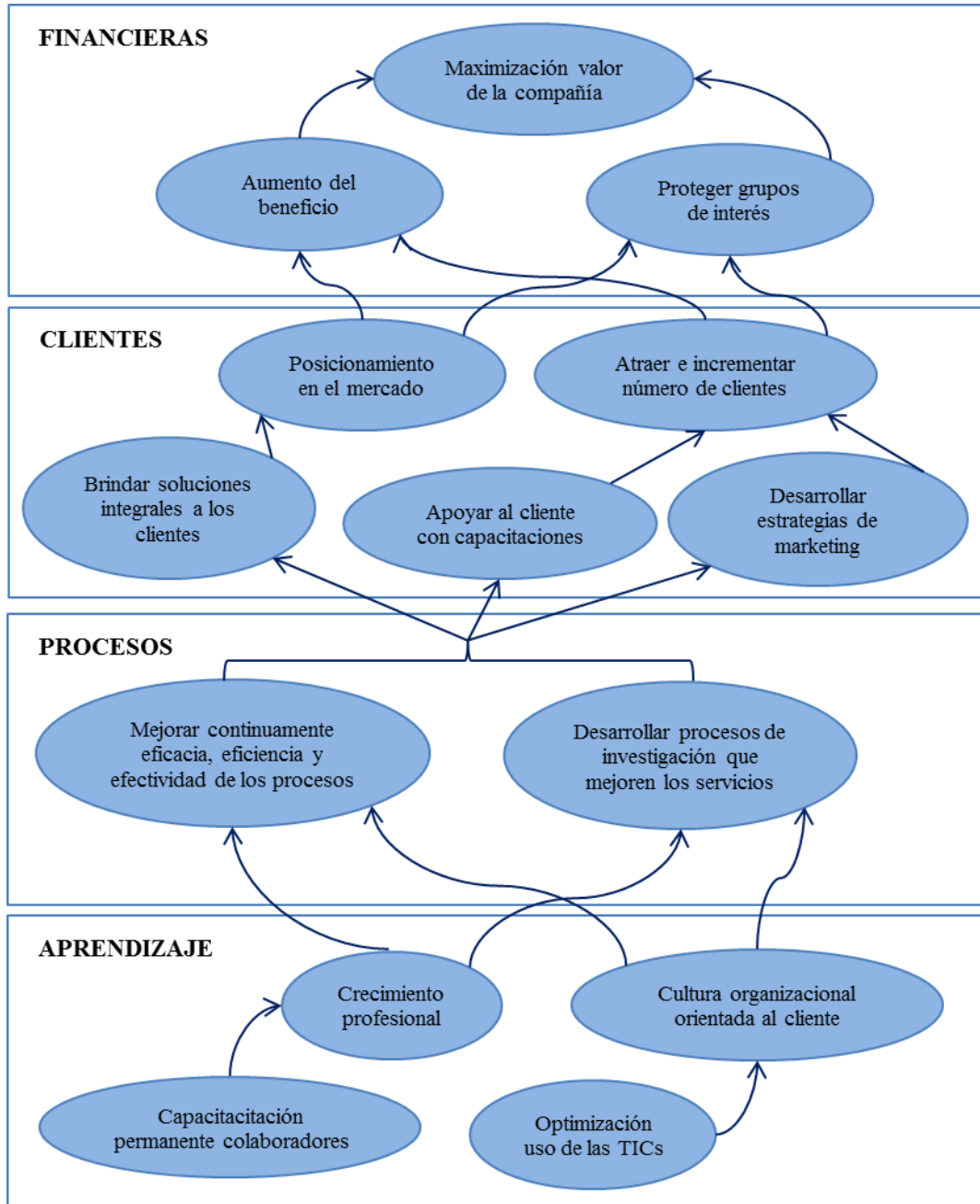
Este plan de negocios evaluó la introducción exitosa al mercado de las pymes de la empresa de consultoría empresarial *Óptima Consultoría*. El seguimiento del modelo de la administración de negocios, permitió llevar a cabo el desarrollo de componentes necesarios como el análisis de mercado, el análisis técnico, el análisis económico. La información obtenida a partir de entrevistas con expertos y otros datos secundarios recolectados, así como la aplicación de una encuesta a pymes en Cali y sus alrededores, permitieron identificar el grado de interés y la aceptación de los servicios de *Óptima Consultoría* por parte del mercado objetivo, estableciendo que un 38% de la población encuestada estaría interesada en tomar servicios de consultoría con firmas consultoras, identificando así un mercado potencial para la empresa a constituir.

La estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por microempresas y pymes que presentan fallas en el desempeño de sus funciones, bien sea por desconocimiento de los dueños o por falta de recursos; la consultoría empresarial brinda opciones para resolución de problemas y sirve como apoyo en la toma de decisiones en temas críticos en este tipo de organizaciones. Esto aunado a la evaluación económica del proyecto cuyo resultado otorga viabilidad ($TIR > TMR$ y $VPN > 0$), permite considerar una oportunidad real de operación para el proyecto *Óptima Consultoría* en la ciudad de Cali y alrededores en la prestación de servicios a pymes.

Este plan de negocio de *Óptima Consultoría* permite apreciar el panorama de la industria de la consultoría en Colombia, incluyendo oportunidades y barreras de entrada al mercado, así como componentes técnicos y económicos a considerar, sirviendo como base para el desarrollo de nuevos planes de negocios ó proyectos de investigación en este sector.

ANEXOS

Ilustración 11. Mapa estratégico *Óptima Consultoría*.



Fuente: Autores.

Tabla 13. Matriz DOFA *Óptima Consultoría.*

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Limitado acceso a licitaciones por falta de cumplir con requisitos legales. -Gestión comercial inexistente. -Nueva empresa sin experiencia o respaldo. -Escasez de formatos y procedimientos que retardan las entregas. -Coordinación o reuniones para trabajar en conjunto. -Falta de certificaciones y experiencia acreditada nacional e internacional. -Horarios de visitas y reuniones con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudios avanzados en las áreas énfasis de la compañía. -Estructura flexible al cambio. -Base de contactos y grupo asesor. -Provecho de asesoría universitaria durante el primer año. -Preferencias personales para el ejercicio de la consultoría. -Conocimientos actualizados y grupo de trabajo atento a los avances tecnológicos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de la consultoría, últimos años. -TLC demandará consultoría planeación estratégica para exportaciones. -Acuerdos de cooperación con Institutos de Investigación (competidores). -Mayor competitividad que se les exige a las pymes. -Condiciones de mercado como globalización y exigencias por desarrollo sustentable. -Fomento y crecimiento de las pymes. -Crecimiento de la demanda. -Crecimiento del Outsourcing. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la constitución legal de la compañía para participar en licitaciones -Definir estrategias de publicidad y promoción y generar un presupuesto comercial -Garantizar el montaje del sistema de gestión según NTC 6000 -Usar herramientas de software para la coordinación de cronogramas de proyectos y participación de los consultores -Obtener respaldo, aval ó convenios con una compañía consultora ó consultores independientes reconocidos en el mercado -Gestionar la certificación de las competencias laborales de los consultores ante el SENA -Documentar el proceso de comunicación con los clientes para garantizar que éstos conozcan y se ajusten a la disponibilidad horaria de los consultores 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentar el proceso de capacitación para garantizar la actualización permanente y la vigencia del conocimiento de los consultores -Incrementar el grupo de asesores de acuerdo con las necesidades del mercado -Realizar una vez por año inteligencia de empresarial y de mercado -Documentar los casos de éxito para mejorar la competitividad y adquirir mayor prestigio -Planeación y seguimiento a la contratación y la capacidad instalada para la prestación de servicios atendiendo crecimiento en la demanda -Gestionar recursos gubernamentales para el fomento de las pymes -Analizar la ampliación el portafolio de servicios para proveer servicios en outsourcing en el mediano plazo
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> -Competencia de servicios de consultoría por precios. -Gran cantidad de empresas nacientes en el sector. -Pérdida de mercado por consultoras patrocinadas por organismos gubernamentales. -Auge de la consultoría virtual. -Preferencia de consultoría extranjera a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer en el proceso comercial la forma de definición de precios de acuerdo con la matriz de actividades y el tipo de contrato que requiere el cliente -Garantizar el cumplimiento de la estrategia de promoción y publicidad para la obtención y mantenimiento del reconocimiento de marca -Gestionar recursos gubernamentales para el fomento de la compañía -Obtener respaldo, aval ó convenio con una compañía consultora con acceso a entidades gubernamentales ó en su defecto el aval por parte de entidades mixtas para el apoyo de actividades -Seguimiento a la ejecución del plan estratégico de la compañía con el fin de desarrollar el crecimiento de la empresa -Analizar la ampliación el portafolio de servicios para proveer servicios virtuales en el mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> -Promover la calificación del equipo como ventaja competitiva y establecer una política para garantizar su desarrollo y mantenimiento -Evaluar posibles nichos de mercado de acuerdo con el desarrollo de la compañía; seleccionar sectores ó verticales de la economía para la consecución de clientes; obtener referidos -Planear y documentar la ejecución de los proyectos cuando la compañía superar su capacidad instalada de atención -Seleccionar y usar una herramienta de software para el registro y administración de la información de clientes, contactos, consultores asociados y grupo asesor que facilite la comunicación entre los mismos -Generar cronograma de reuniones para la evaluación del desempeño de la compañía por parte de los asesores externos que realizan acompañamiento -Obtener respaldo, aval, certificación ó convenio de representación con una compañía consultora internacional

Tabla 14. Cuadro de mando integral de *Óptima Consultoría*.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente	Brindar soluciones integrales a los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	> 70% clientes satisfechos	Prestación de servicios de óptima calidad
	Atraer e incrementar número de clientes	Red de clientes y contactos	30% más grande que al iniciar	Diseño de estrategia de mercadeo y publicidad
	Posicionamiento en el mercado	% participación en el mercado	incremento % con respecto al inicial	Análisis macroentorno y difusión casos de éxito
Financieras	Maximizar el valor de la compañía	Acciones en el mercado	Aumento 10% del valor de la acción	Impactar mercado objetivo, asegurar proyectos
		Nivel de endeudamiento	disminución 20% nivel de endeudamiento	Atraer inversionistas, obtener financiación
	Aumento del beneficio	Utilidad neta	Incremento 20% utilidad neta	Impactar mercado objetivo mediante estrategia comercial
		Ingresos generados	> \$150MM al año	Atracción nuevos clientes, retención clientes actuales
Procesos	Mejorar eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos	Efectividad	85% efectividad en proyectos realizados	Planeación y ejecución conforme lo programado
		Eficiencia	Recursos / Resultados	Evaluar alternativas de optimización del manejo del tiempo y obtención de resultados
Crecimiento y aprendizaje	Optimización uso de las TICs	Eficiencia	Resultados obtenidos a partir de utilización de TICs	Selección de los mejores recursos y proveedores de TICs
	Crecimiento profesional	Certificaciones Competencias laborales	> 60 cursos de formación completados	Capacitación y formación continua colaboradores

Fuente: Autores.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Cali. (2010). *Base de datos: Empresas de consultoría registradas en la Cámara de Comercio de Cali*. Cali.
- CodeKa. (2012). *CodeKa*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de CodeKa:
<http://www.codeka.net/>
- Codendi. (2012). *Codendi*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de Codendi:
http://www.codendi.com/index_en.php
- Coomeva Fundación. (2009). *Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. - Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008*.
- Dinero. (14 de Octubre de 2008). *Dinero.com*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Dinero.com:
<http://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/indispensable-para-consultores/69474>
- El reto, L. c. (29 de Agosto de 2008). *MisiónPyme.com*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de MisiónPyme.com: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/52/91/>
- Instituto Argentino de Administración de Proyectos. (febrero de 2012). *delta asesores*. Recuperado el 11 de septiembre de 2012, de delta asesores:
<http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/3018-organizaciones-matriciales>

Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial. (2006). *Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia*.

Proexport. (2012). *invierta en Colombia*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2012, de
invierta en Colombia:

http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/100_R%C3%A9gimen%20Tributario.pdf

Servicio Nacional de Aprendizaje. (s.f.). *SENA*. Recuperado el 06 de 10 de 2012, de SENA:

<http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

Sugar CRM. (20 de Marzo de 2012). *Sugar CRM*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de Sugar CRM:

http://support.sugarcrm.com/02_Documentation/01_Sugar_Editions/05_Sugar_Community_Edition/Sugar_Community_Edition_6.5/Sugar_Community_Edition_Application_Guide_6.5.0/00_Preface

Tecnología y Proyectos. (2011). *Tecnología y Proyectos*. Recuperado el 14 de Julio de 2012, de Tecnología y Proyectos:

http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=22