PLAN DE EMPRESA MERCADO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

Marco Antonio Henao Guevara

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas con énfasis en Estrategia

Director del trabajo de Grado:
MELQUICEDEC LOZANO

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Mayo 18 de 2012

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO 3
2. SÍNTESIS DEL PLAN 6
3. ANÁLISIS DEL MERCADO 10
   3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR. 10
   3.2 CLIENTES 14
      3.2.1 Antecedentes 14
      3.2.2 Mercado Objetivo 18
   3.3 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 22
   3.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES 28
   3.5 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS 31
      3.5.1 Estrategia de precio 31
      3.5.2 Plan de ventas 34
      3.5.3 Plan de promoción 37
      3.5.4 Política de servicio 38
4. ANÁLISIS TÉCNICO 39
   4.1 PROCESO PRODUCTIVO DEL SERVICIO 39
   4.2 EQUIPOS Y MATERIALES 40
   4.3 SISTEMAS DE CONTROL 41
   4.4 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO 41
   4.5 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO 42
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO 42
   5.1 PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL CONTRATADO 42
   5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 44
6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL 44
   6.1 ANÁLISIS LEGAL 44
7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES 45
   7.1 VALORES LEGALES 45

7.2 VALORES ÉTICOS Y MORALES 46
8. ANÁLISIS ECONÓMICO 46
8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS 47
8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO 47
8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS 48
8.4 PRESUPUESTO DE CONSUMOS Y COMPRAS 49
8.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL 51
8.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN 52
8.7 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS 53
9. ANÁLISIS FINANCIERO 53
9.1 FLUJO DE CAJA 54
9.2 ESTADO DE RESULTADOS 54
9.3 BALANCE GENERAL 54
10. ANÁLISIS DE RIESGOS 54
10.1 RIESGOS TÉCNICOS 54
11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO 56
12. CONCLUSIÓN 57
13. BIBLIOGRAFÍA 59
14. ANEXOS 60
Anexo 1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA 60
Anexo 2. Formato de encuesta 62
Anexo 3. Flujo de caja Año 2012 63
Anexo 3.1 Flujo de caja proyectado 64
Anexo 4 Estado de resultados 65
Anexo 5 Balance general 66

1. RESUMEN EJECUTIVO

MERCADO, VISIÓN Y ESTRATEGIA, quien en adelante se llamara *MEVES* o La consultora, es una empresa unipersonal cuyo gestor es el ingeniero Industrial Marco Antonio Henao, con Maestría en Administración de Empresas.

Es una empresa Caleña especializada en consultoría en Planeación Estratégica y gestión de procesos, para microempresas del sector ferretería en la ciudad de Cali.

El sector seleccionado para desarrollar las operaciones fue elegido por el gestor, por su experiencia comercial de más de 10 años como Ejecutivo de cuentas en una empresa cementera de la región, lo que facilita la gestión de venta del servicio como el proceso de consultoría, por su cercanía con los clientes.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, ha aumentado la incertidumbre de las microempresas del sector ferretero, por lo que pueda ocurrir con sus empresas y su perdurabilidad en un mercado altamente competido. Lo anterior brinda una oportunidad clara de gestionar el conocimiento en temas de planeación estratégica y aplicarla correctamente en sus procesos para enfrentar con mayor fortaleza estas condiciones de mercado.

El modelo de negocio de *MEVES* esta claramente diferenciado de sus posibles competidores, por que busca llegar a las ferreterías mas pequeñas de la ciudad, un sector del mercado que se encuentra desatendido y de hecho no se identifican competidores directos presentes atendiendo este sector de la economía.

La inversión requerida por *MEVES* es de $15.000.000, para iniciar sus operaciones, los cuales son aportados por el gestor y se calcula que la rentabilidad sobre el capital invertido sea de del 180%, dado su modelo de capitalización y estructura funcional básica. El Valor Presente Neto al 18% es de $18´442.648.

El equilibrio económico se alcanza al completar el 83% del proyecto.

Es importante aclarar que para una segunda fase del proyecto, se espera ampliar la cobertura de *MEVES* a microempresas de otros sectores, con similares condiciones de operación en el mercado y que seguramente con similares necesidades.

PALABRAS CLAVES: Consultoría, **Ferretería**, **Micro empresas.**

EXECUTIVE SUMMARY

MARKET VISION AND STRATEGY, who henceforth will be called *MEVES* or consultancy, is a sole proprietorship whose manager is Marco Antonio Henao; he is an Industrial Engineer with Master in Business Administration.

It is established at Cali, specializing in consulting strategic planning and management process for micro hardware companies in the city of Cali.

The sector to develop operations was chosen by the manager for his business experience over 10 years as Account Executive in a cement company in the

region, facilitating the sale of service management as the process of consulting, by closer to their customers.

With the entry into force of the Free Trade Agreements with the United States, has increased the uncertainty of the hardware sector micro enterprises, so that may occur with their business and sustainability in the market. It provides a clear opportunity to focus on strategic planning issues and how to properly manage their processes more strength to face difficult market conditions that may arise.

The business model is clearly differentiated *MEVES* potential competitors, which seeks to reach a market sector that is unattended; in fact they are not direct competitors in the market serving this sector of the economy.

The investment required by *MEVES* is $ 15,000,000 to begin operations, which are contributor to the manager and it is estimated that after the first year the return on capital invested is 180% is given its capitalization model and basic functional structure. The Net Present Value 18% is $ 18’442 .648.

The balance is attained by completing 83% of the project.

It is important to note that for a second phase of the project is expected to expand coverage *MEVES* to micro enterprises in other sectors, with similar operating conditions in the market and probably have similar needs.

2. SÍNTESIS DEL PLAN

MEVES, presta los servicios de consultoría y asesoría en estrategia empresarial a las microempresas del sector ferretero de la ciudad de Cali, que por sus características de informalidad administrativa y estratégica necesitan definir un modelo de negocio sostenible de cara a las condiciones de mercado cada vez más competitivo y globalizado.

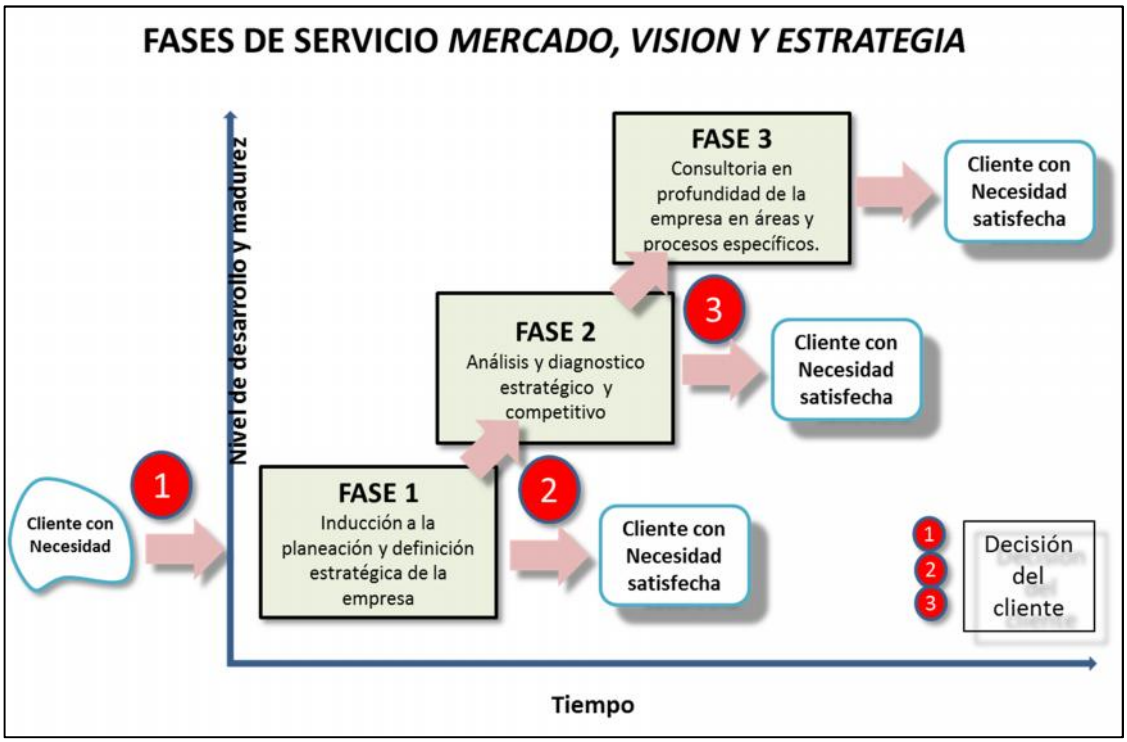
La naturaleza de la empresa es de servicios empresariales cuya clasificación CIIU es: K7414 (Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión). Con el propósito de dar un apoyo útil y profesional a las microempresas, *MEVES*, ofrecerá servicios de asesoría y consultoría con base en un modelo creado por el autor (Ver gráfico 1).

MEVES ha apostado a atender un nicho de mercado que requiere, acepta las necesidades y tiene las condiciones económicas para contratar su servicio de consultoría: diferenciada, integral y de costo ajustado favorable.

El modelo de negocio permite diseñar, elaborar y ejecutar un proceso de mejora continua en cada una de las fases, y le permite al cliente elegir el momento para darlo por terminado, según sus expectativas con el servicio o el grado de avance en el que se encuentre.

El proceso de consultoría de *MEVES*, esta dividido en 3 fases:

Gráfico 1. Fases de servicio



Fuente: Creación propia del autor

Fase 1: Inducción a la planeación y definición estratégica de la empresa

Fase 2: Análisis y diagnostico estratégico y competitivo

Fase 3: Consultoría en profundidad de la empresa en áreas y procesos específicos.

MEVES, es dirigida un Ingeniero Industrial con MBA con énfasis en Estrategia Organizacional y con más de 10 años de experiencia comercial masivo, para una multinacional Cementera, atendiendo el mercado de ferreterías del suroccidente Colombiano, especialmente en la ciudad de Cali. Adicionalmente cuenta con

experiencia en planeación estratégica, gestión y control de procesos y administración empresarial.

El éxito de *MEVES* radica en tres aspectos fundamentales que se describen en la tabla 1.

Tabla 1 Factores de éxito de *MEVES*

FACTOR	BENEFICIO
Servicio de consultoría diseñado por fases	La gestión y administración de los recursos depende del numero de clientes en cada fase (Variable)
Modelo de consultoría en grupo	Economías de Escala en costos de prestación de servicio
Consultoría dirigida a microempresas del mismo sector de la economía.	• Estandarización de la consultoría • A mayor numero de clientes atendidos, es menor costo de prestar el servicio, por especialización. • Posicionamiento de marca *MEVES* en el gremio
Experiencia laboral del gestor, sumado a la experiencia académica	• Cercanía y aceptación del mercado objetivo. • Mezcla teórico-practica para la venta de beneficios al cliente • Transmisión de nuevo conocimiento a los clientes desde la experiencia del gestor en el sector

Fuente: Creación propia del autor

Para lograr los objetivos de la empresa, tanto en cifras de ventas como en número de clientes atendidos, es necesario garantizar dos estrategias: la primera, definir un modelo de venta diferente al tradicional, que le permita al vendedor mantener el control de la entrevista con el cliente y lograr el compromiso de compra. Para ello *MEVES*, realizara la venta utilizando la técnica SPIN[1].

La segunda, lograr ampliar la red de clientes a través de referidos de los clientes atendidos, por lo que se hace importante la transparencia y verdad a la hora de ofrecer y vender el servicio. Los objetivos deben quedar totalmente claros al momento de la contratación del servicio y durante el proceso, la verificación permanente del logro de los resultados esperados por el cliente, para posicionar una buena marca.

El modelo de negocio planteado es sobre todo amigable, tangible y asequible en términos del lenguaje, aplicación práctica y costos frente a otras empresas de consultoría existentes en el mercado.

Para dar inicio a la empresa es necesaria la consecución de recursos económicos por un valor aproximado de $15´000.000, los cuales serán destinados a la constitución de la empresa ante la ley, dotación de oficina, diseño de la pagina web de la empresa, material pop, imprevistos y gastos varios que se puedan generen durante su puesta en marcha..

El gestor cuenta con los recursos iníciales provenientes de ahorros personales.

1 Técnica SPIN, es una técnica de ventas que mediante el uso de preguntas de Situación, Problema, Implicación y Necesidad satisfecha, facilitan el entendimiento de la necesidad del cliente y como el servicio ofrecido satisface dicha necesidad.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Las Pymes en Colombia están siendo objeto de apoyo por parte del estado, a través de mecanismos de formalización, acceso a la banca, aplicación de nuevas tecnologías, capacitaciones en ciencia e innovación entre otras; buscando fortalecer su desempeño por la importancia económica que significan para la economía del país. Estos esfuerzos pueden ser canalizados a través de servicios de consultoría.

Sin embargo obtener información acerca de la consultoría y su reglamentación en Colombia no es tarea sencilla. En primer lugar, porque se trata de un bien intangible cuya comercialización no siempre es registrada, y segundo, porque no existen gremios visibles que la representen formalmente, excepto la Mesa Sectorial de Consultoría del Sena (MSCE)[2].

Según el estudio realizado por la MSCE en el año 2006[3], existe la urgente necesidad, de fortalecer la credibilidad que los empresarios colombianos tienen sobre la consultoría, para lo cual, es importante garantizar procesos con las siguientes características:

- Debe apoyarse en la experiencia y la investigación.

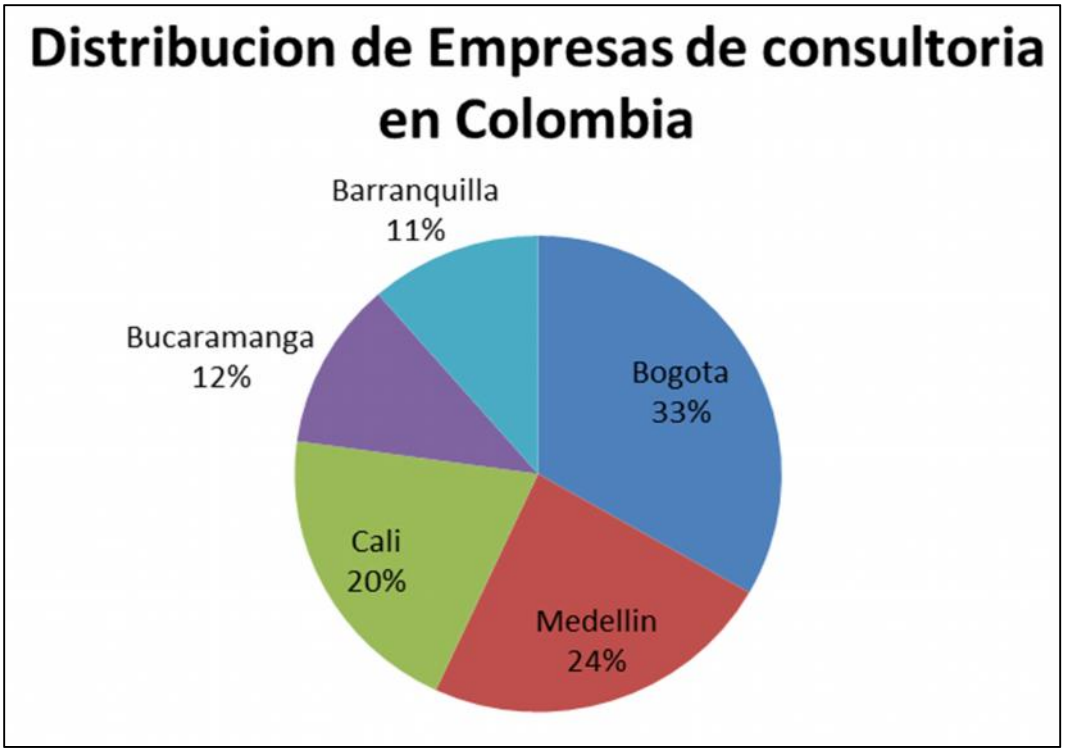
[2] La Mesa Sectorial es una instancia de concertación donde se proponen políticas para la formación mediante la normalización, evaluación y certificación de competencias laborales. Estas políticas inciden en el aprendizaje, desarrollo y mejoramiento continúo de los trabajadores. El país, por intermedio de esta Mesa, obtiene insumos para mejorar la gestión del talento humano de quienes se dedican a esta actividad.

[3] Estudio de Caracterización de Consultoría, SENA 2006

- Es un servicio de asesoramiento objetivo.
- Es temporal y contractual.
- Aunque se debe garantizar calidad e independencia, la consultoría no tiene potestades milagrosas.

Otro resultado importante entregado por parte de la MSCE, son los resultados alrededor de las firmas de consultoría; asegura que en Colombia existen aproximadamente 10.500 consultoras distribuidas en las principales ciudades (ver gráfico 2), enfocadas en más de 15 especialidades.

Gráfico 2. Distribución de empresas de Consultoría en Principales ciudades



Fuente: Sena

Vale la pena resaltar las firmas de Abogados y Jurídicos con 48%, Contabilidad, tributación y control 10%, Sistemas de información y comunicación 10%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10% y administración y planeación estratégica un 6% entre otras disciplinas.

También explica que el 70% de los consultores son independientes y el otro 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas.

Para efectos de centrar la atención en los competidores directos, en adelante se analizan los datos de consultores independientes.

Ahora bien, si se tienen en cuenta el tamaño de las empresas (ver tabla 2), los consultores Independientes atienden en su mayoría a empresas pequeñas 51.4% (Ver gráfica 3).

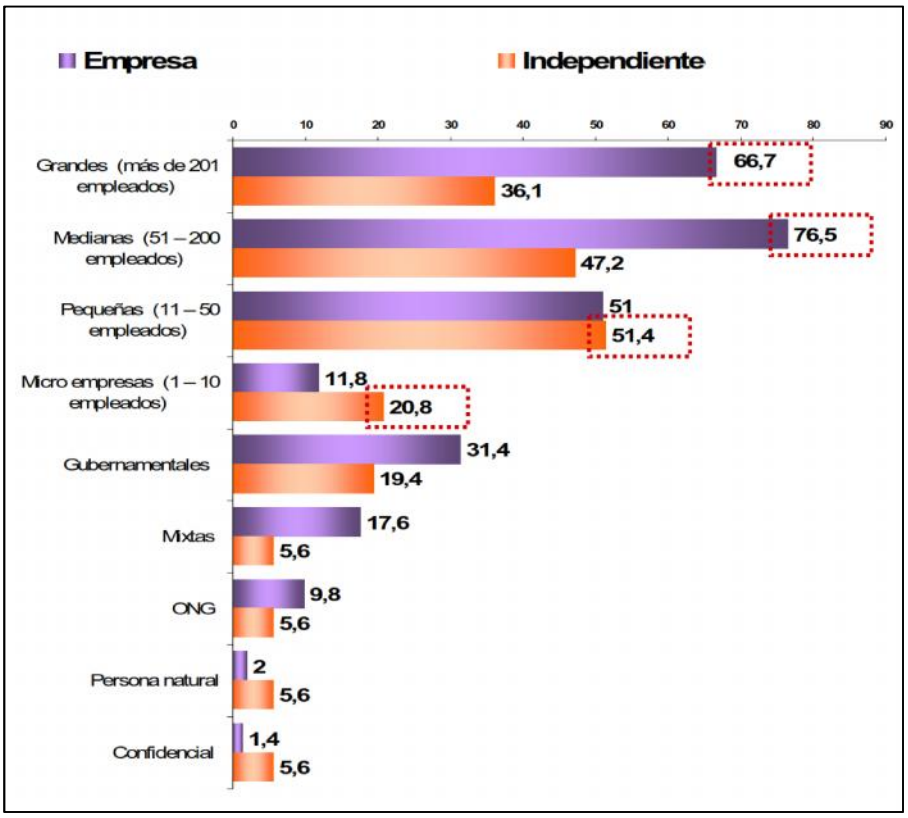
El mercado objetivo de *MEVES* es atendido tanto por consultores independientes en un 21%, con un promedio de 6 clientes atendidos. (Ver gráfico 4)

Tabla 2. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia

TIPO DE EMPRESA	**PLANTA DE PERSONAL**
Grande	Mas de 201 empleados
Mediana	51 a 200 empleados
Pequeña	11 a 50 empleados
Micro	1 a 10 empleados

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional, República de Colombia

Gráfico 3. Tamaño de los clientes atendidos por firmas de consultoría



Fuente: Estudio de caracterización de consultoría, Sena

Tabla 3. Número de clientes que atienden consultores independientes

Numero de Clientes promedio que atienden los Consultores Independientes — Independiente

NÚMERO DE CLIENTES PROMEDIO VS VENTAS 2005	Total	Ventas < a $50 millones	Ventas entre $51 y $100 millones	Ventas > a $101 millones	Confidencial
Grandes (más de 201 empleados)	3.35	4.89	1.17	2.83	4.5
Medianas (de 51 a 200 empleados)	6.16	5.08	5.5	11.8	2.5
Pequeñas (de 11 a 50 empleados)	4.67	4.67	3.73	11	3.43
Microempresas (de 1 a 10 empleados)	4.57	6.00	1.67	3.00	2.00
Gubernamentales	1.71	2.33	1.33	1.75	2.00
Mixtas	2.25	3.0	1.5	--	--
ONG	2.0	1	--	--	2.33

Fuente: Estudio de caracterización de consultoría, Sena

De lo anteriormente señalado, se infiere que aproximadamente:

- en Cali existen 2100 empresas dedicadas a la consultoría
- de las cuales tan solo el 6% (126 empresas) realizan consultoría en temas relacionados con Administración y Planeación Estratégica
- y solamente 26 consultores independientes tienen la posibilidad de atender el mercado objetivo.

Dado lo anterior, se puede concluir que la presencia de consultores en el mercado objetivo de *MEVES* es mínima frente a la masa crítica de clientes, lo que deja una oportunidad magnífica para ser atendida por *MEVES*.

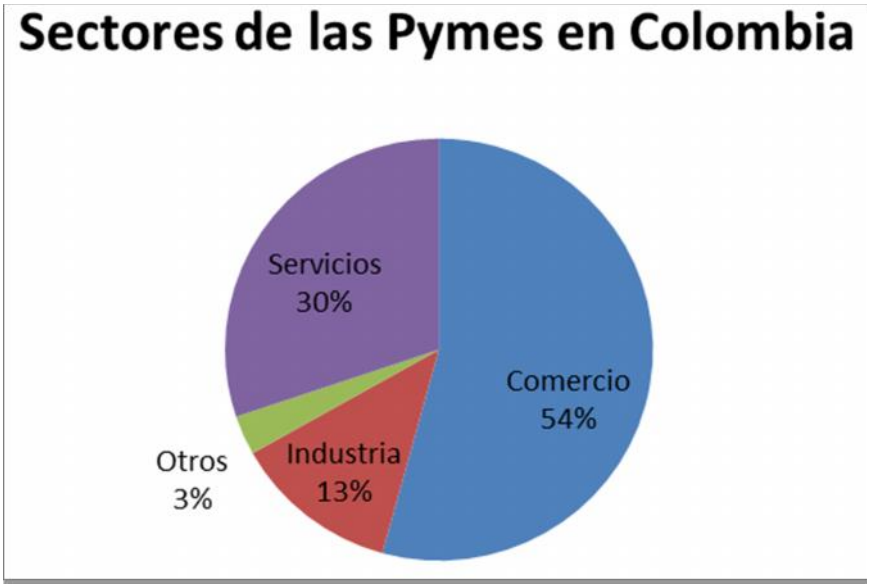
3.2 CLIENTES

3.2.1 Antecedentes

Las PYMES en Colombia generan un 65% del empleo, representan un 95% de los establecimientos de comercio, el 40% de los salarios y un 35% del valor agregado, lo que lo convierte en el motor del desarrollo económico del país según cifras de Planeación Nacional (2003); donde el sector de comercio, sector al que pertenecen las ferreterías, ocupa un 54% del total de distribución de las PYMES en Colombia (servicios 31% Industria 12% y otros 3% otros)(Ver gráfico 4).

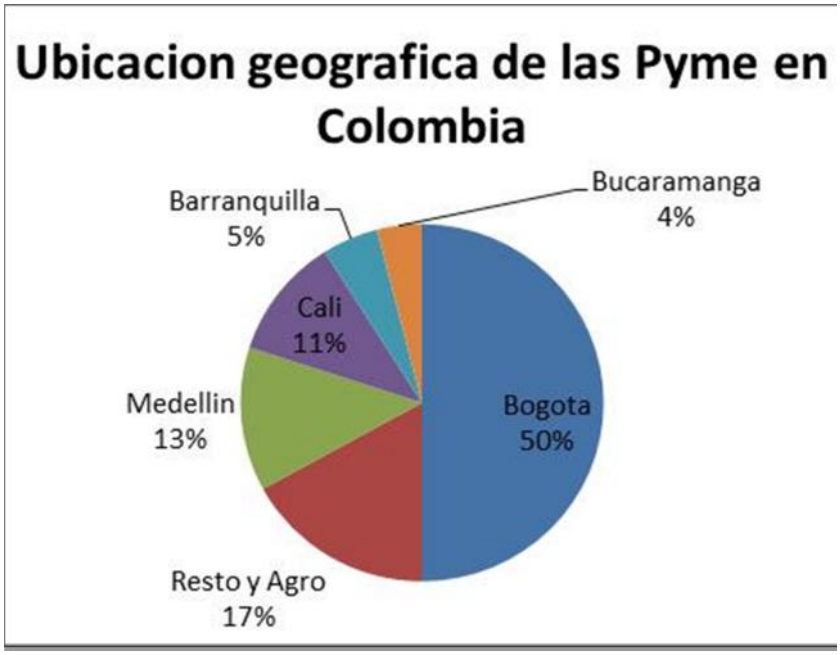
La ubicación geográfica de las PYMES en Colombia está centrada principalmente en Bogotá, Medellín y Cali, donde existen más del 70% de ellas (Ver gráfico 5).

Gráfico 4. Sectores de Pymes en Colombia y su ubicación geográfica



Fuente: Fundes (2003)

Gráfico 5. Sectores de Pymes en Colombia y su ubicación geográfica



Fuente: Fundes (2003)

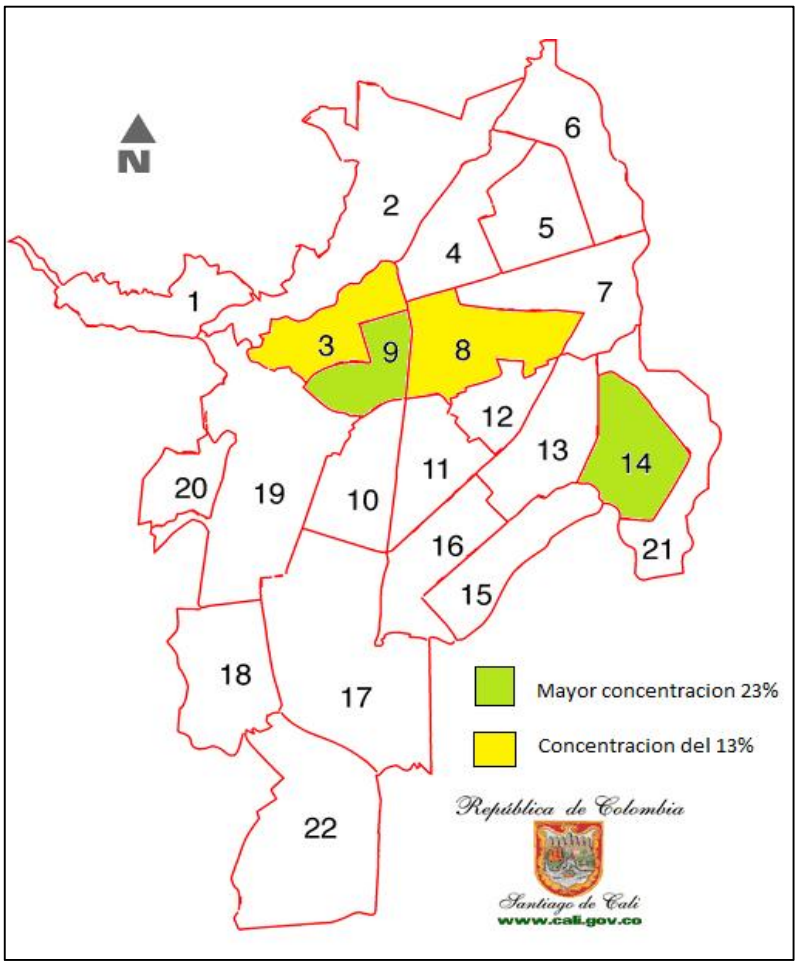
Algunos estudios en el país y análisis a las pymes como el divulgado por la Revista Dinero en su edición 83 de Junio de 2004, muestran que las pymes afrontan dificultades como las siguientes:

- No hay direccionamiento claro: a la hora de tomar decisiones no hay un método, ni planeación, se deja todo a la suerte o al saber empírico de quien toma las decisiones.
- Desconocen las necesidades de sus clientes, sin planes de penetración, crecimiento y mantenimiento de mercado.
- Acciones reactivas, solo se resuelven problemas en la medida que aparecen lo que convierte un gran porcentaje de las actividades diarias en urgentes y que agregan muy poco valor al negocio.
- Se desconoce la relación costo beneficio entre la capacitación en incentivación del trabajo a los colaboradores, por lo que se destina muy poco o nada de recursos para estas actividades.
- Falta mayor profesionalización en el ejercicio de la conducción y planeación de las operaciones del negocio.

Las empresas del sector ferretero ubicadas en la ciudad de Cali, son aproximadamente 987 (Censo, Cementos Argos, 2011), que se encuentran distribuidas en las 22 comunas de Cali. El 23% de ellas , es decir, algo más de

230 se encuentran en las comunas 9 y 14, seguidos por las comunas 3 y 8 con 70 ferreterías aproximadamente cada una (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Distribución geográfica de ferreterías en Cali



Fuente: Censo Cementos Argos, 2011.

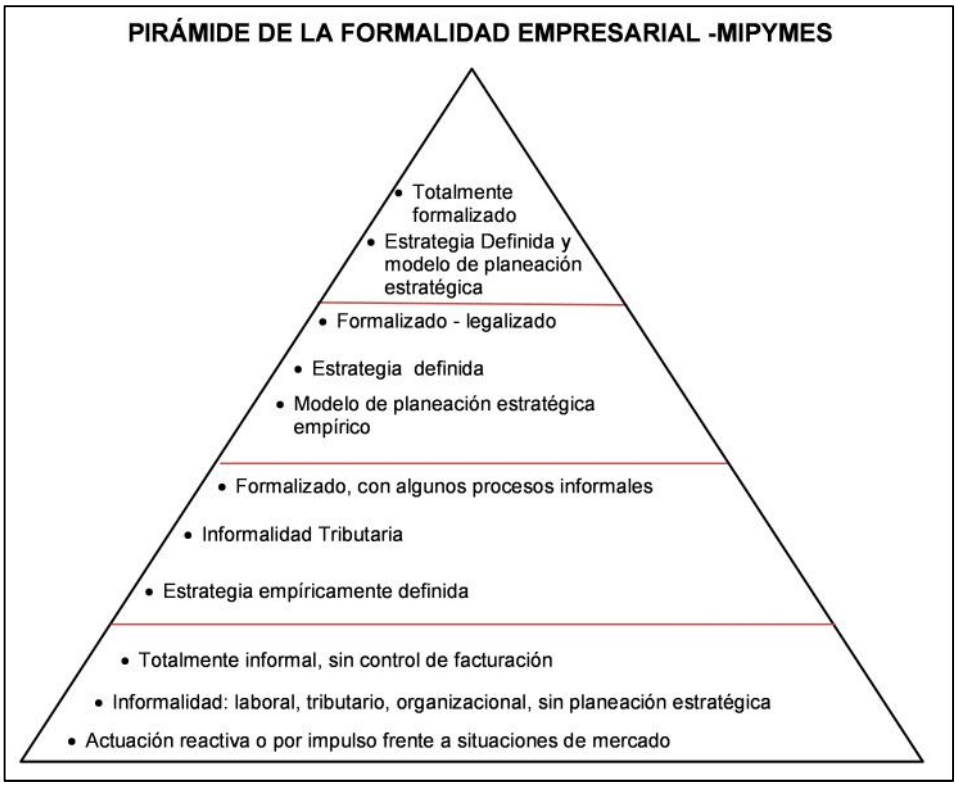
De acuerdo con la base de datos propiedad del gestor del proyecto, se resalta que alrededor de 739 ferreterías es decir el 74% pertenecen al mercado objetivo de la

consultora y que solo el 16% restante se encuentran clasificados entre pequeñas y medianas empresas.

3.2.2 Mercado Objetivo

Con el objeto de dar mayor claridad acerca de las características de los clientes de *MEVES*, se ha definido la pirámide de la formalidad empresarial en el sector de las microempresas, donde los clientes de interés se ubican en su base (Ver gráfico 7).

Gráfico 7.Pirámide de la formalidad empresarial



Fuente: El autor con base en el estudio

El mercado objetivo son ferreterías informales de la ciudad de Cali; informales ya sea porque no se encuentran registrados ante la Cámara de Comercio o porque

en su gestión administrativa no tiene parámetros claramente definidos para la ejecución de tareas u operatividad, y su futuro en el mercado está ligado a la gestión del día a día, con planes incipientes de cara al futuro.

Estas microempresas en la mayoría de los casos son empresas familiares, que nacen como respuesta a una necesidad por generar ingresos y con el tiempo logran crecer a ritmo del mercado, por factores como la flexibilidad en procesos, manejo empírico de los recursos o por referencia permanente con el mercado.

Para entender con mayor claridad, cual ha sido la cercanía de los clientes con proyectos o empresas de consultoría se realizo en el mes de Diciembre de 2011 una encuesta (Ver ficha técnica Anexo 1) a 50 clientes (Ver anexo 2),donde se encontró que existe, desatención en materia de consultoría estratégica, entre otros hallazgos importantes, tales como que el 88% de los encuestados desconoce alguna compañía de consultoría, o consideran que son servicios costosos (66%) y en algunos casos que no aplica para sus empresas (20%)(ver Tabla 4).

Incluso, debido a su lejanía con entidades prestadoras de servicio de conocimiento, no consideran importante el acceso o instituciones públicas o privadas que ofrecen servicio de consultoría tales como Comfandi, Comfenalco o Bancoldex para citar algunos ejemplos.

Tabla 4. Resultados de Encuesta a muestra de Ferreterías de Cali

PREGUNTA	TOTAL	SI	NO
1. Conoce o ha oido el termino Planeacion Estrategica?	50	15	35
2. Conoce o ha oido el termino Competitividad?	50	45	5
3. Entiende que es la Mision, Vision y Objetivos?	50	15	35
4. Alguna vez a accedido a servicios de Consultoria?	50	5	45
5, Le interesa un servicio de consultoria?	50	48	2
6. Inconvenientes en consultoria	50		
Gasto Innecesario	50	5	
Puede ser un fraude	50	2	
Demasiado costoso	50	33	
No aplica a su empresa	50	10	
7. Le han ofrecido servicios de consultoria?	50	5	45
8. Conoce ud. Alguna empresa de consultoria?	50	6	44

Fuente: Resultado de la encuesta a ferreterías de Cali realizado por el autor

Los clientes reconocen la importancia del acompañamiento de profesionales para mejorar su desempeño en el mercado, así como la correcta definición de la planeación estratégica como recurso indiscutible para la perdurabilidad de sus empresas.

En el gráfico 6, se nota claramente el interés de los encuestados en servicios de consultoría especializada, sin embargo hay paradigmas y sesgos con respecto al tema, que pueden en un momento limitar la venta del servicio, pero que claramente significa una gran oportunidad para *MEVES* y su modelo de consultoría.

Gráfico 6. Clientes a los que les han ofrecido servicios de consultoría

Fuente: Encuestas a ferreterías de Cali realizado por el autor

Con la información anterior y los 739 clientes potenciales, *MEVES*, busca una tasa de penetración del 26% para el primer año, lo que significan alrededor de 194 clientes; localizados geográficamente en los sitios donde hay mayor concentración de ferreterías, es decir en los barrios Alameda, Bretaña, Junín, Guayaquil, Aranjuez, Manuel María Buenaventura, Santa Mónica de Belalcázar, Belalcázar, Sucre y Obrero y en el sector oriental de la ciudad en la zona del Distrito de Aguablanca, conformada por los barrios Alfonso Bonilla Aragón, las Orquídeas, Manuela Beltrán, Alirio Mora Beltrán, Puertas del Sol, los Naranjos I, II y III, Marroquín I, Marroquín II y sector los Mangos entre otros.

3.3 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

MEVES, realizará su consultoría tres fases principales de desarrollo del cliente, lo cual se detalla en el gráfico 7.

Gráfico 7. Oferta de valor y resultados Entregables

Fuente: Creación propia del autor

En la primera fase, se busca generar inquietud en el cliente en lo relacionado con la planeación estratégica, ambientarlo con el lenguaje, términos y aplicación en la práctica. En la segunda fase se hará la aplicación práctica de lo recopilado en la primera, buscando aterrizarlos conceptos a su propia realidad y definiendo el

modelo de planeación estratégica para permanecer en el mercado y, en la fase final, se ofrece el servicio de consultoría en profundidad, para un proceso previamente identificado que requiere especial atención.

Las características del proceso de consultoría son:

- No requiere formación académica previa para iniciar el proceso
- El desarrollo y construcción del proceso se lleva a cabo a partir de la experiencia de cada uno de los clientes.
- El cliente establece el alcance que quiere con el proceso

Una descripción detallada de cada fase, así como el resultado para los clientes se muestra a continuación:

I. Inducción a la planeación y definición estratégica de la Empresa

En este nivel de consultoría, *MEVES* ofrece un servicio básico de acompañamiento en el proceso de gestión integral de la microempresa, dilucidando dudas, aterrizando los conceptos de planeación estratégica a la realidad de su entorno y grado de conocimiento.

La propuesta es realizar esta fase en 16 horas, repartidas en cuatro días de cuatro horas. Es importante aclarar que en esta primera fase, el proceso inicia con la adopción de un nuevo lenguaje y comportamiento; ajustado a la realidad diaria de los clientes, pero más empresarial, que logre generar un verdadero ambiente ganador y de mejor actitud dentro de su propia empresa.

Los entregables por parte de la consultora y resultados visibles para el cliente son:

- Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Valores de la empresa, elaborado a lo largo del proceso con el seguimiento y tutoría permanente de la consultora.
- Conciencia de la mejora continua como mecanismo de adaptabilidad al entorno cambiante.
- Conciencia de la importancia de involucrar a sus empleados y principalmente su grupo familiar, en la transformación de la empresa, más robusta en su operación y estructurada frente a los retos cambiantes del entorno.
- Conciencia de la importancia de formalizar sus operaciones de cara al futuro.

Como oferta de valor en la fase 1 y, aprovechando los grupos de clientes, se hará énfasis en el poder de las negociaciones grupales con proveedores estratégicos, que les permita obtener economías de escala y negociaciones más eficientes.

II. Análisis y diagnóstico estratégico y competitivo

En esta fase se lleva a cabo, el proceso personalizado de aterrizar los conceptos de la primera fase; revisión y ajuste de la estrategia, ventaja competitiva, plan de sostenibilidad, posicionamiento de marca, segmentación de mercado y elección de mercado objetivo.

Aproximadamente esta fase se llevara a cabo en 120 horas, distribuidas en 50 horas en las instalaciones del cliente para el levantamiento de información y 70 horas, por fuera en la generación de diagnósticos y planes de acción.

Los resultados visibles para el cliente son:

- Identificación y definición de ventaja competitiva
- La correcta segmentación y definición de mercado objetivo
- Propuesta de valor para su mercado.
- Conocimiento detallado de su cadena de valor.
- Ajustes administrativos alineados con el logro de los objetivos estratégicos.
- Mayor nivel de conocimiento de su mercado.
- Direccionamiento de esfuerzos comerciales y operativos a su mercado objetivo.
- Definición de políticas de atención para cada uno de los clientes, según nicho y oportunidades de negocio definidas.
- Definición de portafolio de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.
- Eficiencia en manejo de recursos físicos y económicos.

III. Consultoría Especializada en áreas y procesos específicos del negocio.

Agotada la fase 2, el cliente está en condiciones de contratar el servicio de la fase 3 de consultoría, que busca desarrollar con mayor nivel de detalle alguno de los

procesos primarios o secundarios de su cadena de valor, (V.G. Compras, ventas, logística, recursos humanos, etc.); es decir la construcción de aquellos procesos claves para el éxito del negocio que han sido claramente identificado en la fase dos del proceso.

El tiempo de la consultoría en esta fase, depende directamente del estado actual del cliente, el grado de profundidad que quiera alcanzar con el proceso y el número de procesos contratados para ser mejorados.

Es importante aclarar la importancia de la confidencialidad de la información durante todo el desarrollo de cada una de las fases, pero especialmente en las fases 2 y 3, que quedara consignado en el correspondiente contrato.

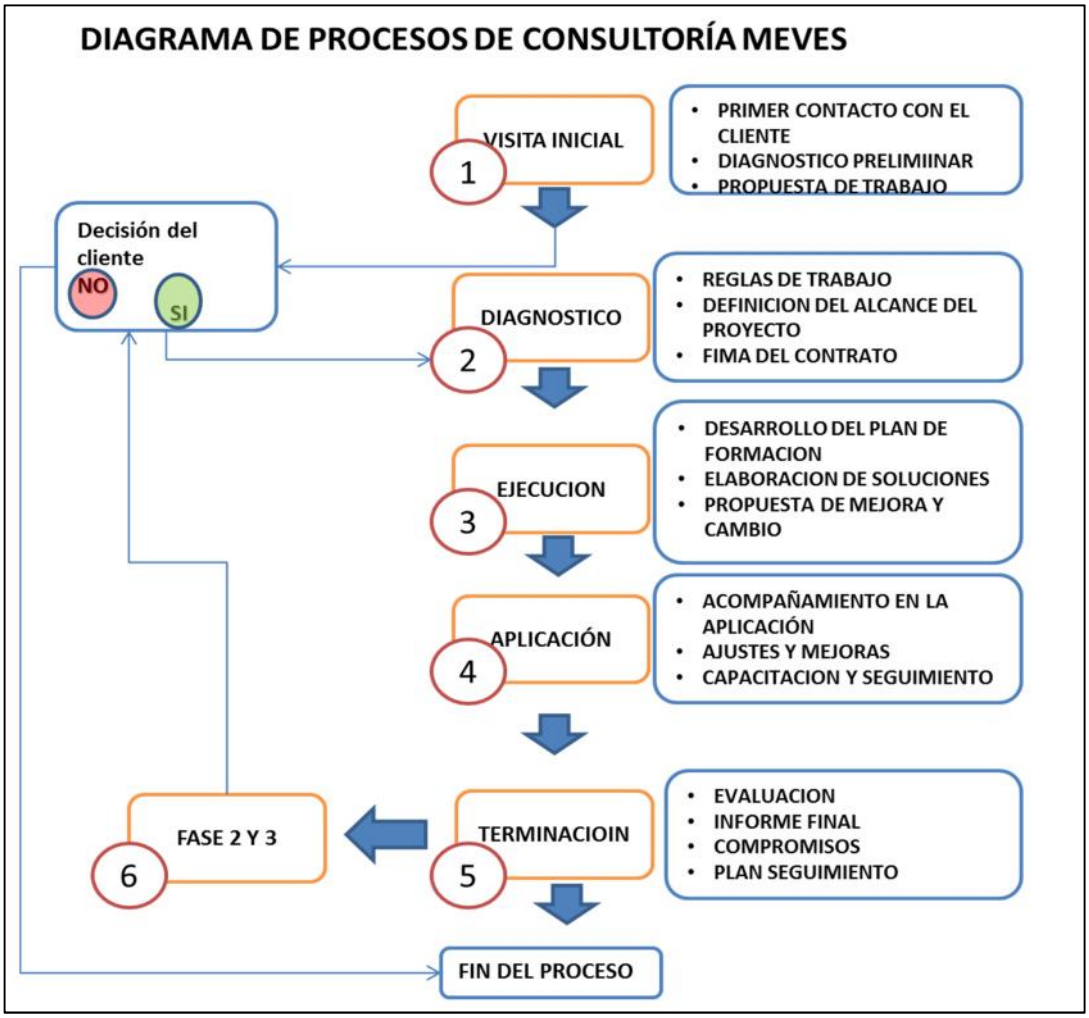
La oferta de valor de *MEVES* y que la diferencia de otras compañías de consultoría se encuentra principalmente en el modelo de negocio, que inicia en la primera fase con grupos de 5 clientes, con consultoría especializada de alta calidad y de costo favorable para el presupuesto, capturando su atención, creando conciencia de su papel en el mercado y de que existen caminos estructurados por el cual pueden llevar de manera exitosa sus propias empresas.

Para dar ampliar el proceso del servicio, en el gráfico 8 se detalla el paso a paso, partiendo con una visita inicial, donde se realiza el primer contacto con el cliente y se explica en detalle en qué consiste el servicio ofrecido por la *MEVES*.

Posteriormente y si el cliente acepta la prestación del servicio, se da inicio al proceso con la fase 1 en la etapa de diagnostico, donde se inicia con la definición de las reglas de trabajo, el alcance del proyecto y finalmente la firma del contrato.

Con la firma del contrato, se especifica cada uno de los compromisos, responsables, responsabilidades de cada una de las partes y el valor del mismo.

Gráfico 8. Diagrama de proceso de Consultoría.



Fuente: Creación propia del autor

Una vez realizado lo anterior se da inicio a la ejecución del proyecto, donde se trabaja con cada uno de los clientes el plan de formación, plan de soluciones por empresa y las propuestas de mejora y cambio.

En la etapa de aplicación, es donde el proceso de consultoría inicia su ajuste a la vida práctica del cliente con la aplicación de los conocimientos a la ferretería, es la etapa donde se ejecutan las mejoras y cambios con el fin de potencializar lo aprendido en las sesiones teóricas.

Si en algún momento el cliente requiere que *MEVES* refuerce algún conocimiento, se llevara a cabo en esta etapa.

Ya culminado el proceso de aplicación, se inicia la terminación del proyecto, con la evaluación de lo aprendido, el informe final detallado para cada uno de los clientes que hayan terminado satisfactoriamente el proceso y, los compromisos de seguimiento de lo aprendido.

Una vez finalizada la primera fase, los clientes quedaran en libertad de decidir si inician la fase 2 y posteriormente la 3 de consultoría, que para ambos casos reinicia en la etapa 2 del proceso.

3.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

MEVES, ha identificado competidores en materia de consultoría empresarial a microempresas, especialmente en fortalecimiento empresarial y productividad, pero especialmente en el sector de manufactura, no en la comercialización.

En la tabla 5, se detallan las principales empresas de consultoría, que en sus programas de formación incluyen microempresas.

Tabla 5. Análisis de los principales competidores

COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN PROGRAMA COMPETENCIA	MERCADO OBJETIVO	PROPUESTA DE VALOR	COMPITE DIRECTAMENTE CON MEVES	GRADO DE AMENAZA		
					A	M	B
Sena	"Servicio de Fortalecimiento a PYMES", que asesora a las pymes colombianas el mejoramiento de los indicadores de gestión empresarial	Pymes inscritas dentro de las cadenas productivas de clase mundial	Potencializar procesos produtivos en sectores de clase mundial	No, por que tiene claramente definidos los sectores de clase mundial. El mercado Objetivo de MEVES no esta incluido			**X**
Fundes	Capacitaciones grupales en desarrollo empresarial y gestion estratégica	Mipymes del sector productivo	Ampliar la cobertura de mercado para las MIPYMES en procesos de exportacion	No, por que su presencia en Colombia ha sido a través de Proexport en proyectos de exportacion			**X**
Fundación Carvajal	La Fundación Carvajal ha decidido orientar su intervención a familias en condiciones de vulnerabilidad.	Familias vulnerables en zonas de alto riesgo (Ladera y Distrito de Aguablanca) en Cali y el Valle del Cauca	Gerencia para Pequeñas Empresas	No, se encuentra focalizado en zonas de alto riesgo, sobre todo con cadenas productivas			**X**
Cajas de compensacion	Plan de formacion Academica y formacion continua en planeacion estratégica y fortalecimiento empresarial	Personas y empresaa afiliadas a la caja de compensacion famialiar	Acompañamiento permanente durante la ejecucion del proceso con da uno de sus afiliados	No, los interesados deben pertenecer a la caja de compensacion			**X**
Cámara de Comercio de Cali	La ruta Micro para la formalidad	Mipymes, en convenio con Ministario de Comercio	Sensibilizacion para la formalizacion, trabajo por modulos, en sesiones de trabajo grupales	Los costos por modulo son de $125,000, el trabajo no se hace en grupos pequeños y tienen fechas inflexibles en que dictan los modulos.		**X**	

Fuente: Creación propia del autor

Durante la realización del proyecto no se lograron identificar competidores potenciales, excepto por algunas organizaciones privadas y estatales entre las cuales encontramos: fundaciones, ONG ´s y empresas privadas que apoyan a los microempresarios en proyectos inclusivos de competitividad y administración, pero que con su modelo de consultoría, limita las posibilidades del empresario a construir desde su realidad un verdadero proceso de cambio.

Fundaciones especializadas en apoyo y desarrollo empresarial de microempresas, con presencia en Colombia y algunas en Latino América, El SENA también presta servicios de Consultoría, sin embargo están claramente enfocados en formar Microempresarios del sectores de clase mundial o sectores de anticipación Sena[4], para el caso del sector comercio no hay un plan de consultoría claramente ofrecido.

La cámara de comercio de Cali, tiene diseñado un programa denominado la ruta Micro, que compite con *MEVES*, en el contenido de la consultoría, sin embargo, el objetivo de este programa es el de lograr la formalización tributaria de las microempresas y lo realizan en jornadas grupales como proceso de asesorías y no en profundidad como es el caso de *MEVES*.

Vale la pena hacer la aclaración de que no se encontraron registros o evidencias de un consultor independiente o una firma de consultoría que actualmente este atendiendo empresas del mercado objetivo de *MEVES* o con su modelo de negocio.

[4]http://www.sena.edu.co/downloads/2010/Pymes%20Portafolio.pdf

3.5 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS

Por las características del mercado objetivo, el modelo de negocio de bajo costo y las oportunidades encontradas en el mercado, es de total importancia definir la correcta mezcla de mercadeo.

3.5.1 Estrategia de precio

Para definir los precios de la consultoría, es importante tener en cuenta las condiciones de mercado y los precios de los competidores; sin embargo, como no ha sido posible identificarlos con claridad, *MEVES* se ha remitido a la MSCE, donde se detalla el costo promedio de la hora de consultoría para el año 2006.

"El consultor parcial o indirecto (empresa) maneja una tarifa promedio de $45.150 por hora y trabaja en promedio 72 horas mensuales. El consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor de $66.650 por hora, y trabaja en promedio 120 horas al mes".[5]

Si se proyectan las cifras al año 2012, con una inflación que ha aumentado en 26.74% en los últimos 6 años, se puede tomar que la hora de consultoría hoy se cobra entre $57.000 y $85.000.

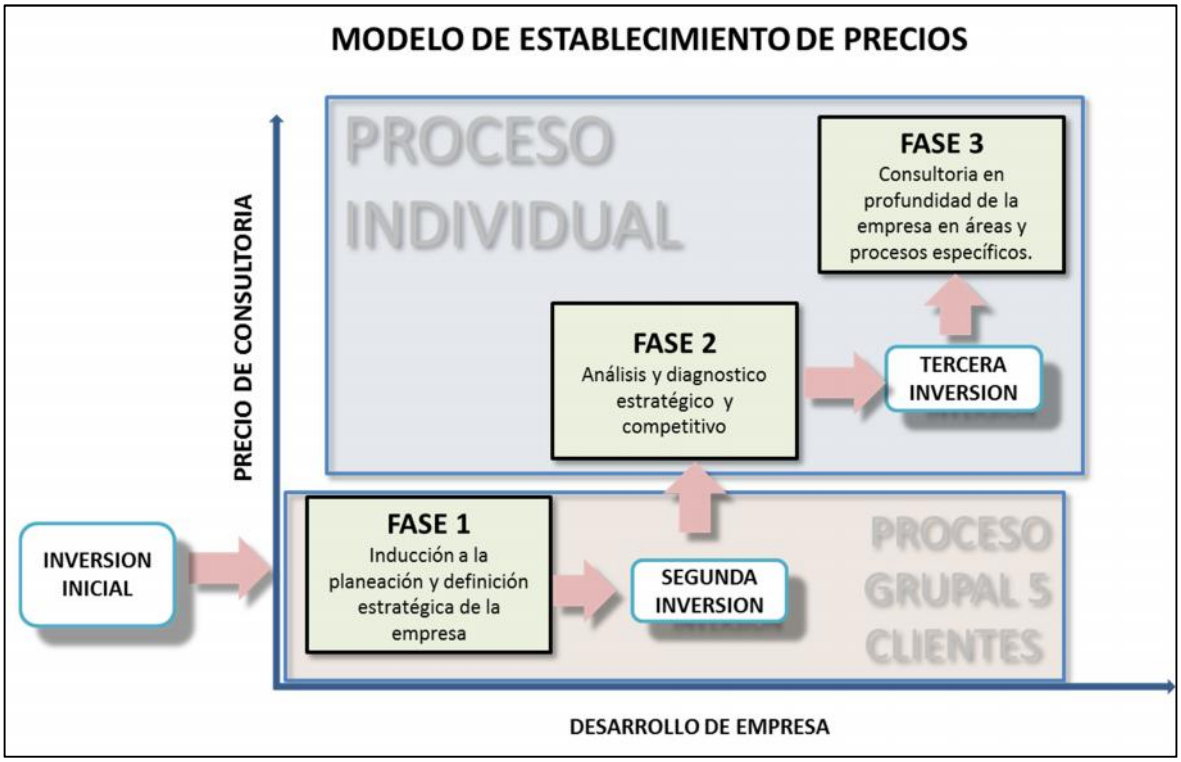
El precio definido por la empresa, debe recoger dos elementos de valor principales, el primero el *know-how* y el segundo el valor máximo que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio.

[5] Estudio de Caracterización de Consultoria, SENA

Dado que en las encuestas el 66% de los clientes consideran que los servicios de consultoría son demasiado costosos. *MEVES* ha decidido ofrecer su servicio a precios por debajo de los precios de mercado, durante la primera fase; buscando con esto generar trafico, confianza en los clientes, recomendación a otros y posicionamiento de marca, que le permita jugar en el mercado con mayor fortaleza.

Dadas las características de los servicios mencionados y las tres fases de consultoría la definición del precio de *MEVES,* se determina de acuerdo a la fase en que se encuentre el cliente (Ver gráfico 9).

Gráfico 9. Modelo de establecimiento de precios



Fuente: Creación propia del autor

En la primera fase, el precio fue calculado, teniendo en cuenta que se lleva a cabo en grupos de mínimo 5 clientes y para las fases 2 y 3, se calculó teniendo en cuenta el tiempo mínimo que se requiere para llevar a cabo el proceso, que se estima en 120 horas.

En la primera fase el costo de la inversión por cliente es de $20.000/hora por persona y se realizarán convocatorias de cinco clientes con un máximo de 2 asistentes por cada uno y, un total de 16 horas de trabajo repartidas en 4 jornadas de 4 horas.

Con el fin de brindar seguridad en la inversión realizada por los clientes, el pago se realiza en dos contados, el primero 50% a la firma del contrato y 50% al finalizar las 16 horas de trabajo.

El contrato que se firme con cada cliente indica el nivel de detalle de cada fase, junto con el cronograma, horas de trabajo, el resultado esperado y los compromisos de cada una de las partes lograr que el proceso se lleve a buen término.

El precio establecido para las fases 2 y 3, se calculó teniendo en cuenta el estudio de la MSCE, que proyectado al año 2012 como se cito anteriormente, esta aproximadamente entre $57.000 y $85.000.

Por lo anterior, la tarifa a cobrar, mientras se logra posicionamiento, estará determinada por el número de horas contratadas, que se estiman en 120, y esta establecida en $40.000/hora.

La forma de pago se establece en tres cuotas, el primero del 40% a la firma del contrato, el segundo por un 30% durante la ejecución del proceso y el 30% restante a la finalización del proyecto.

Vale la pena citar que las grandes empresas de consultoría existentes en el mercado, determinan la tarifa teniendo en cuenta el nivel de activos del cliente, o un porcentaje del ahorro generado con el proceso. Para el caso de *MEVES*, esta modalidad no esta contemplada, ya que puede generar mayor temor y una posible obstaculización de la negociación.

3.5.2 Plan de ventas

Para lograr llegar al mercado objetivo, *MEVES* ha identificado dos canales de venta: el primero un canal de venta directo, donde *la consultora,* realizará el proceso de venta directa a las ferreterías y el segundo canal es el intermediado, donde el portafolio de servicios es ofrecido a grandes empresas, socios comerciales de las ferreterías y que en su relación comercial planeen ofrecer un beneficio tangible, no asociado a precio, en formación estratégica, que se ajuste al portafolio de consultoría de *MEVES*.

Para desarrollar las operaciones de mercadeo y ventas, *MEVES* cuenta con la base de datos del 90% de las ferreterías de la ciudad de Cali, con dirección, teléfono de contacto, propietario o administrador, con los cuales se concertarán las visitas de venta, de tal modo que en la primera cita y, haciendo el uso correcto de

la técnica SPIN, se logre en el cliente crear conciencia de su necesidad e interés por el servicio ofrecido.

En esta primera visita de venta es importante captar la atención del cliente, frente a los siguientes aspectos:

a. El servicio de consultoría de *MEVES*, se ajusta a su presupuesto y la forma de pago al inicio y al final de la fase 1, permite dar garantía del servicio recibido.
b. La relación costo – beneficio, de invertir en el proceso de consultoría.
c. Como cliente, cuenta con la atención permanente de la compañía y el respaldo durante todo el proceso de consultoría.
d. El impacto sobre el desempeño económico, financiero y estratégico de la ferretería será claramente observable y medible en el tiempo.
e. Aunque las cosas estén bien dentro de su empresa, siempre se pueden hacer mejor.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 96% de los clientes esta interesado en un servicio de consultoría, lo que significa que hay oportunidad, sin embargo, la tarea comercial de venta requiere de un manejo cuidadoso, dado que por sus características y distanciamiento con dichos procesos no le permiten tener confianza. Para esto *MEVES* ha identificado tres elementos que facilitarán esta tarea:

a. La cercanía laboral del autor con los clientes, facilita la penetración y grado de confianza.

b. La presentación personal del equipo tanto de ventas, como de los consultores.
c. El lenguaje utilizado en la entrevista de ventas debe ser amigable, respetuoso, pero ante todo participativo, que le da total importancia al resultado que hasta la fecha ha obtenido el cliente en su gestión empresarial, pero que con un esfuerzo adicional, estos pueden ser mejores.

Para desarrollar la venta a través del canal intermediado, el autor hará efectivo el contacto que tiene con el área de mercadeo de empresas reconocidas en el sector de ferretería, tales como: Eternit, Pavco, Corona, Holcim, Gerfor, Argos, Pintuco, entre otras; que funcionara de la siguiente manera, *MEVES* ofrecerá el servicio de consultoría a estas empresas, para que ellas a su vez lo ofrezcan a sus clientes (ferreterías) como mejor les convenga, mediante su plan de mercadeo como un beneficio de relacionamiento y fortalecimiento de su relación comercial. Vale la pena aclarar que para este caso, el contrato es de prestación de servicios con compromisos de ambas partes y la profundidad de la consultoría en términos de las fases a contratar estará en cabeza de las empresas contratantes. Los costos de la consultoría para este canal de ventas, es exactamente el mismo que el definido para la venta directa.

En el plan de ventas se espera realizar en el primer año 194 procesos de consultoría, distribuidos de la siguiente manera: 165 clientes en la fase 1, 20 clientes en la fase 2 y 9 clientes en fase 3, con una tasa de crecimiento anual del 10%. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Plan de ventas

PLAN DE VENTAS PRIMER AÑO							
		MESES					
Item	Meta Mes	1	2	3	4	5 al 12	GRAN TOTAL AÑO
Clientes Fase 1	15	5	10	15	15	15	165
Clientes Fase 2	2	0	1	1	2	2	20
Clientes Fase 3	1	0	0	0	1	1	9
TOTAL CONSULTORIAS	18	5	11	16	18	18	194

PROYECCION PLAN DE VENTAS AÑOS 2 Y 3				
FASE 1				
Item	Incremento 10%	AÑO 2	Incremento 10%	AÑO 3
Clientes Fase 1	17	182	18	200
Clientes Fase 2 y 3	4	32	3	35
TOTAL CONSULTORIAS	21	214	21	235

Fuente: Creación propia del autor

3.5.3 Plan de promoción

MEVES contará con su propia página web, diseñada para los clientes potenciales y los que se encuentren en proceso o ya lo hayan finalizado. De tal modo que los clientes potenciales tendrán la opción de conocer la empresa y su portafolio de servicios y los clientes en proceso de atención o que hayan sido atendidos, podrán encontrar información permanente sobre nuevos servicios de la empresa, información relevante del sector de la economía a la cual pertenecen, enlaces de interés para sus empresas y artículos de interés para la gestión empresarial.

De forma que todos los clientes mantengan contacto permanente con la empresa.

Se contará con Brochures del servicio, anuncios en la web y, se espera iniciar con publicidad en medios masivos tradicionales como periódico Q´hubo y el canal de televisión Telepacífico, (medios de publicidad a los que mayor acceso tienen los clientes), en una etapa donde la empresa ya haya encontrado el punto de equilibrio y total conocimiento del mercado atendido.

Para complementar la promoción, se participara de eventos empresariales, privados y públicos dirigidos hacia el mercado objetivo, tales como los organizados por la Cámara de Comercio de Cali, la Alcaldía de Cali o la feria ferretera “el Martillo” en el mes de Octubre.

Se considera que la mejor estrategia para promocionar la compañía y el servicio es la de boca-oreja, debido al nivel de credibilidad que los clientes tienen en las recomendaciones de sus colegas. Para esto será útil lograr la satisfacción de los primeros clientes de modo tal que su recomendación tenga un alto impacto y recomienden a otros el servicio.

3.5.4 Política de servicio

Como complemento al servicio ofrecido por *MEVES* a sus clientes, se plantea durante el proceso de consultoría:

- Atención personalizada en cualquiera de las fases del proceso para la solución de inquietudes.
- Evaluación de satisfacción del cliente con la calidad del servicio recibido

- Atención posventa hasta 6 meses después de terminado el proceso en temas relacionados con la consultoría.

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1 PROCESO PRODUCTIVO DEL SERVICIO

El gráfico 10 presenta la secuencia de actividades y los recursos necesarios para la prestación del servicio de *MEVES*.

Gráfico 10. Recursos necesarios para la prestación del servicio

Fuente: Creación propia del autor

Los recursos necesarios para la prestación del servicio incluyen recursos físicos, e intelectuales, que corresponden a la elaboración del material requerido para la

prestación del servicio y personalización de algunos formatos según la necesidad de los clientes.

Por las características del servicio de *MEVES*, que busca la estandarización del servicio, la preparación del material de la fase 1 esta estimado en 48 horas en una primera y única ocasión y solo será modificado de acuerdo con cambios en el proceso o actualizaciones académicas que lo requieran.

Para las fases 2 y 3, el material estándar se estima que requiere de un tiempo estimado de 4 días, aunque estos de deben ajustar a la medida de cada uno de los clientes, mientras se lleva a cabo el proceso.

4.2 EQUIPOS Y MATERIALES

Dada la naturaleza del negocio de *MEVES*, los recursos para el buen funcionamiento se detallan a continuación:

- Un video beam de 2000 lúmenes, para realizar las presentaciones
- Un computador portátil de 40 GB de disco duro, con conexión a redes inalámbricas
- Juego de marcadores borrables y permanentes.

Adicionalmente, para la prestación del servicio en la fase 1, es necesario contratar los servicios de salón, refrigerios y papelería, que se detallan mas adelante en el capitulo de análisis económico.

4.3 SISTEMAS DE CONTROL

Con el fin de evitar insatisfacciones de los clientes *MEVES,* ha decidido realizar el proceso de consultoría para cualquiera de las fases, única y exclusivamente con los clientes que contraten el servicio desde la primera fase, de tal modo que la evolución sea progresiva y dependa directamente de la gestión que durante el proceso se ha realizado, evitando que factores externos o conocimientos previos limiten la prestación del servicio, pues lo que se busca es realizar un proceso integral de crecimiento y mejoramiento.

Para alcanzar el logro de los objetivos, se plantean evaluaciones que se efectuarán durante y después de la consultoría, con el fin de mantener el interés de los clientes en el proceso y si en algún caso los resultados están por fuera de lo esperado, hacer las correcciones antes de proseguir.

4.4 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Si bien es cierto que *MEVES* es una empresa de conocimiento, su mercado requiere de teorías básicas, material ajustado a su realidad, teniendo en cuenta que pocas veces o casi nunca han estado vinculados con procesos como el propuesto por la empresa. Por lo anterior en principio no esta contemplado realizar actualizaciones de conocimiento, excepto en los casos en que el proceso de manera sistemática así lo exija.

4.5 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

MEVES, estará ubicada en el sur de la ciudad de Cali, en el lugar de residencia del gestor, donde dispondrá de una oficina de 15 metros cuadrados, cuyo valor de alquiler será de $50.000; por el concepto de servicios públicos se cancelara un valor mensual de $50.000 durante el primer año.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El gestor de *MEVES*, el señor Marco Antonio Henao, quien tendrá en principio a su cargo la gestión de Ventas, Servicio al Cliente, Mercadeo y Producción del material requerido, para cada una de las fases de trabajo con los clientes.

Sin embargo, esta situación se considera inicial, dependiendo del volumen de clientes y las condiciones del mercado, tales como, acogida del producto, receptividad de los clientes y recomendación entre otras, donde seguramente se vinculara un asistente para el procesamiento de la información y soporte en general a las tareas operativas de la consultoría.

5.1 PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL CONTRATADO

El gestor es Ingeniero Industrial, con MBA con énfasis en Gestión estratégica, con experiencia en Logística de abastecimiento a plantas, Distribución nacional, Gestión de bodegas e inventarios, Administración de empresas, Negociador, amplia experiencia comercial en negocio masivo e industrial y docente Universitario en catedras de Gestión Empresarial, Mercadeo y Ventas.

La secretaria debe ser una empleada de tiempo completo y será la encargada de realizar la totalidad de labores administrativas inherentes tanto al objeto de la empresa (alquiler de salones, refrigerios, contactar clientes, gestionar bases de datos, llamadas de seguimiento, etc.), como de oficina (recepción de documentos, atención telefónica, archivo, etc.).

El contador se contrata por honorarios, con servicio una vez por semana, estará encargado de todas las gestiones contables, financieras, tributarias y fiscales que la empresa requiera para su correcta gestión.

Con el objetivo de generar un impacto social positivo, *MEVES* a definido para el perfil de sus empleados, ya sean vendedores, consultores o las secretarias y asistentes las siguientes características:

a. Estudiantes universitarios o de estudios tecnológicos en programas de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afines.
b. De estratos socioeconómicos 1, 2 o 3.
c. Con resultados académicos sobresalientes, que lo demuestren con pruebas practicas.

De tal forma que puedan iniciarse en el mercado laboral antes de finalizar sus estudios y obtener experiencia en el campo de la prestación de servicios.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

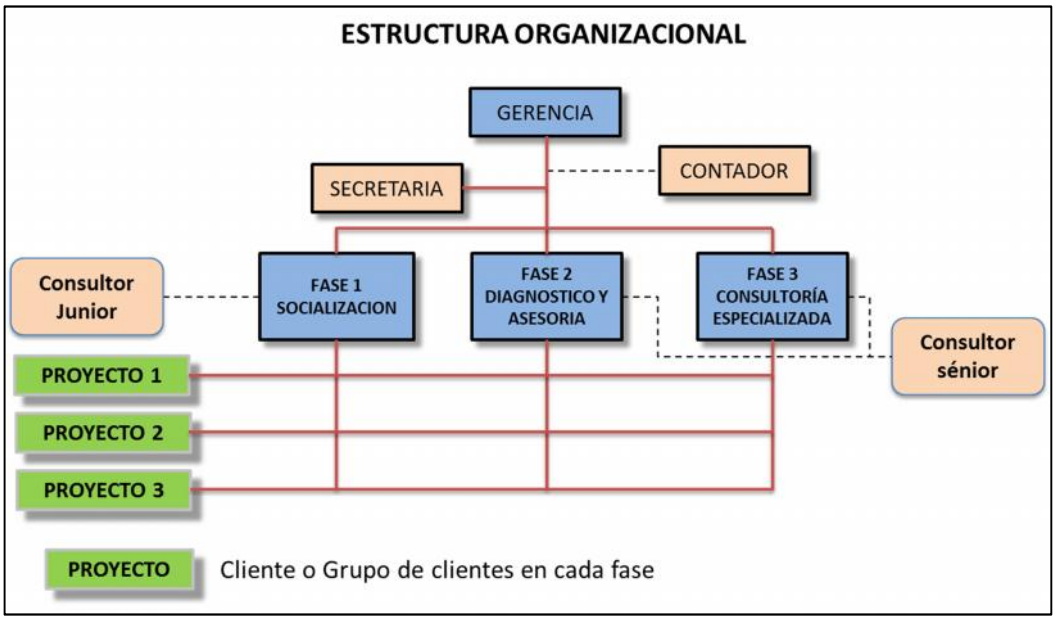
MEVES, está diseñada con una estructura matricial. En principio cada una de funciones se desempeñan por el gestor y en la medida que aumente el número de clientes y el volumen de consultorías, se contrataran nuevos consultores y estas funciones o especialidades se convertirán en departamentos, que deberán ser asumidas por otros profesionales que lideren los procesos. Para la fase 1 se tiene planeado contratar consultores junior, con el perfil detallado en el aparte anterior y para las fases 2 y 3, se contrataran consultores con mayor nivel de experiencia en el campo. (Ver gráfico 11).

6. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

6.1 ANÁLISIS LEGAL

MEVES, esta constituida como persona natural. Es una firma de consultoría empresarial cuya naturaleza es exclusivamente comercial, con un objeto social ilimitado.

Gráfico 11. Estructura Organizacional



Fuente: Creación propia del autor

La prestación de servicios genera responsabilidades de tipo legal, de acuerdo con lo estipulado en el contrato que será firmado por las partes, donde se delimitan los deberes y responsabilidades de cada uno en el proceso.

7. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

7.1 VALORES LEGALES

Dado que la prestación de servicio de consultoría genera obligaciones contractuales, *MEVES* deberá generar procesos de control, para lograr los resultados esperados en los plazos, cantidad y calidad esperados, evitando así

incumplimientos que puedan lesionar la estabilidad de la compañía. Para esto, la definición del contrato definitivo a trabajar, estará certificado y avalado por el departamento jurídico de la Universidad Icesi, quien determinara las variables a tener en cuenta.

7.2 VALORES ÉTICOS Y MORALES

Es importante que el gestor de *MEVES* y toda su planta de personal, entienda el valor de la ética y la moral en relación con la prestación del servicio de consultoría, ya que este debe llevar consigo, la calidad esperada por el cliente, la honestidad en la información que se le esta entregando, de tal modo que les brinde tranquilidad y confianza durante todo el proceso. Los resultados deben ser visibles.

Es conocido por el autor, casos donde empresas de consultoría, simplemente dedican el tiempo a modificar material e información existente y no lo aterrizan a la realidad del cliente, lo que finaliza como una mala inversión para el cliente y una perdida de tiempo para toda la organización.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

MEVES ha presupuestado una capital inicial de $15´000.000, para adquisición de activos fijos, gastos de arranque, dotación de oficina, papelería y en general todos

los gastos de operación de los primeros 10 meses, de tal forma que se pueda mantener estable la operación hasta obtener un flujo de caja positivo.

El capital inicial ser aportado por el gestor de la empresa, proveniente de ahorros personales.

8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En el cuadro 2 se detalla la inversión en activos fijos que requiere *MEVES*, para poner en marcha sus operaciones, como se menciono anteriormente, estos activos se adquirirán de contado.

Los gastos de arranque incluyen los gastos notariales de la empresa y tramites legales de constitución por valor de $200.000

8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Para dar inicio a las operaciones es necesario contar con el efectivo para contratar los servicios de salón, refrigerios y material a usar durante las primeras sesiones grupales de consultoría, que equivale a $ 2´678.000, que cuesta a *MEVES* los procesos de consultoría de los primeros tres meses, descontando los ingresos generados durante el mismo periodo.

Cuadro 2. Presupuesto de Inversión en Activos fijos

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
EQUIPO	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL AÑO 0**
Computador de oficina	1	$ 1.200.000	$ 1.200.000
Herramientas tecnicas	1	$ 150.000	$ 150.000
Impresora	1	$ 450.000	$ 450.000
Ventilador Oficina	1	$ 50.000	$ 50.000
Video Beam	1	$ 1.500.000	$ 1.500.000
TOTAL EQUIPOS		**$ 3.350.000**	**$ 3.350.000**
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	$ 500.000	$ 500.000
Archivador	1	$ 250.000	$ 250.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES		**$ 750.000**	**$ 750.000**
Gastos iniciales	1	$ 200.000	$ 200.000
TOTAL GASTOS		**$ 200.000**	**$ 200.000**
TOTAL INVERSION FIJA		**$ 4.300.000**	**$ 4.300.000**

Fuente: Creación propia del autor

8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cuadro 3 se detallan las ventas en cada fase del servicio de *MEVES,* el precio de cada fase y la meta de clientes que se ha trazado para el primer año de operaciones, con un incremento anual proyectado de los años dos y tres del 10% en el volumen de ventas, es decir el numero de clientes y del 4.5% de incremento en precio de ventas.

8.4 PRESUPUESTO DE CONSUMOS Y COMPRAS

El presupuesto de materias primas e insumos se debe separar en dos grupos principales, el primero en el grupo requerido para atender los clientes de la fase 1 y la segunda para los clientes que se atienden en la fase 2 (Ver cuadro 4).

Cuadro 3. Presupuesto de ingresos primer año y proyección años 2 y 3

PRESUPUESTO DE INGRESOS PRIMER AÑO

Item	Precio Fase	Meta Mes	MESES 1	2	3	4	Del mes 5 al 12	GRAN TOTAL AÑO
Clientes Fase 1		15	5	10	15	15	15	
Precio	$ 320.000	$ 4.800.000	$ 1.600.000	$ 3.200.000	$ 4.800.000	$ 4.800.000	$ 4.800.000	**$ 52.800.000**
Clientes Fase 2		2	0	1	1	2	2	
Precio	$ 4.800.000	$ 9.600.000	$ -	$ 4.800.000	$ 4.800.000	$ 9.600.000	$ 9.600.000	**$ 96.000.000**
Clientes Fase 3		1	0	0	0	1	1	
Precio de Consultoría		$ 4.800.000	$ -	$ -	$ -	$ 4.800.000	$ 4.800.000	**$ 43.200.000**
TOTAL INGRESOS MES			**$ 1.600.000**	**$ 8.000.000**	**$ 9.600.000**	**$ 19.200.000**	**$ 19.200.000**	**$ 192.000.000**

PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑOS 2 Y 3

Item	Incremento precio 4,5%	AÑO 2	Incremento precio 4,5%	AÑO 3
Clientes Fase 1		182		200
Precio	$ 333.481	$ 60.693.542	$ 348.836	**$ 69.767.200**
Clientes Fase 2		22		24
Precio	$ 5.016.000	$ 110.352.000	$ 5.285.401	**$ 126.849.624**
Clientes Fase 3		10		11
Precio de Consultoría	$ 4.965.840	$ 49.658.400	$ 5.189.302	**$ 57.082.322**
INGRESOS AÑOS 2 Y 3		**$ 220.703.942**		**$ 253.699.146**

Fuente: Creación propia del autor

En la fase 1, el precio del salón esta calculado, de acuerdo con el numero de horas y jornadas a trabajar; es decir que un salón que cobra $80.000 por cada media jornada, tendrá un costo total al finalizar las 4 sesiones por cada grupo de 5 clientes de $320.000., igualmente el refrigerio para las cuatro jornadas será de

$100.000. Para el caso de la papelería, el costo es único de $5000 por cada cliente.

El valor dela consultoría, esta calculado en $192.000, correspondiente al pago para el consultor por 4 horas de consultoría por valor cada una de $12.000, durante los cuatro días de sesión de la primera fase.

Cuadro 4. Presupuesto de materias primas e insumos primer año y proyección años 2 y 3

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

FASE 1

Item	Costo total por fase	Meta Mes	1	2	3	4	5 al 12	GRAN TOTAL AÑO
Clientes Fase 1		15	5	10	15	15	15	
Precio Salón	$ 320.000	$ 960.000	$ 320.000	$ 640.000	$ 960.000	$ 960.000	$ 960.000	$ 10.560.000
Precio Papeleria	$ 5.000	$ 75.000	$ 25.000	$ 50.000	$ 75.000	$ 75.000	$ 75.000	$ 825.000
Precio Refrigerio	$ 20.000	$ 300.000	$ 100.000	$ 200.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 3.300.000
Consultor	$ 192.000	$ 576.000	$ 192.000	$ 384.000	$ 576.000	$ 576.000	$ 576.000	$ 6.336.000
TOTAL GASTOS MES	$ 537.000		$ 537.000	$ 1.274.000	$ 1.911.000	$ 1.911.000	$ 1.911.000	$ 21.021.000

FASE 2 Y 3

Item	Costo total por fase	Meta Mes	1	2	3	4	5 al 12	GRAN TOTAL AÑO
Clientes Fase 2 y 3		3	0	1	1	3	3	
Consultor	$ 3.000.000	$ 9.000.000	$ -	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 9.000.000	$ 9.000.000	$ 87.000.000
transporte y materiales	$ 100.000	$ 300.000	$ -	$ 100.000	$ 100.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 2.900.000
TOTAL GASTOS MES			$ -	$ 3.100.000	$ 3.100.000	$ 9.300.000	$ 9.300.000	$ 89.900.000
TOTAL GASTOS MES TRES FASES			$ 537.000	$ 4.374.000	$ 5.011.000	$ 11.211.000	$ 11.211.000	$ 110.921.000

PROYECCION COSTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS AÑOS 2 Y 3

FASE 1

Item	Incremento aproximado 10%	AÑO 2	Incremento aproximado 10%	AÑO 3
Clientes Fase 1		182		200
Precio Salón	$ 352.000	$ 1.056.000	$ 383.680	$ 12.800.000
Precio Papeleria	$ 5.500	$ 82.500	$ 5.995	$ 1.000.000
Precio Refrigerio	$ 22.000	$ 330.000	$ 23.980	$ 4.000.000
Consultor	$ 211.200	$ 633.600	$ 230.208	$ 8.448.000
TOTAL GASTOS MES		$ 23.186.800		$ 25.480.000

FASE 2 Y 3

Item	Incremento aproximado 10%	AÑO 2	Incremento aproximado 10%	AÑO 3
Clientes Fase 2 y 3		32		35
Consultor	$ 3.300.000	$ 96.000.000	$ 3.630.000	$ 105.000.000
transporte y materiales	$ 110.000	$ 3.200.000	$ 121.000	$ 3.500.000
TOTAL GASTOS MES		$ 99.200.000	$ 3.751.000	$ 108.500.000
GRAN TOTAL		$ 122.386.800		$ 133.980.000

Fuente: Creación propia del autor

Para las fases 2 y 3, la consultoría se pagan al consultor a $25.000 por hora y dedicara en total 120 horas para llevar a cabo el plan de consultoría con cada uno de los clientes, 50 horas en las instalaciones del cliente y 70 horas por fuera, en actividades de planeación, gestión y desarrollo del plan diseñado con el cliente.

Para la proyección de los años dos y tres, se han calculado incrementos en los precios de los insumos de un 10%.

8.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

El equipo de trabajo de *MEVES*, es en principio pequeño, teniendo en cuenta que las funciones principales estarán a cargo del gestor, pero con el transcurrir del tiempo y cuando la operación propia de la empresa lo requiera, se ampliara la planta de personal según convenga.

La planta de personal estará conformada por el gestor quien actuara como gerente, devengando un salario mensual de $3´500.000, y una secretaria general, con un salario mensual de $650.000; ambos mas prestaciones sociales, calculadas en el 53.39%. Por lo tanto la nómina mensual será de $6´365.685 mensual.

Para el segundo y tercer año, se proyectan incrementos salariales del 6%.

Es importante dejar claro que el contrato de trabajo de los dos empleados, estará regido por la ley de contratación Colombiana, es decir que se dará cumplimiento a lo estipulado por la ley para el pago de prestaciones sociales y obligaciones de ley. (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Presupuesto de salarios primer año y proyección años 2 y 3

PRESUPUESTO DE SALARIOS

item	SALARIO	SALARIO MES	1	2	3	4	5 al 12	GRAN TOTAL AÑO
GERENTE MES	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 3.500.000	$ 42.000.000
SALARIO AÑO	$ 42.000.000							
PRESTACIONES	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	
TOTAL	**$ 64.423.800**	**$ 5.368.650**	**$ 5.368.650**	**$ 5.368.650**	**$ 5.368.650**	**$ 5.368.650**	**$ 5.368.650**	**$ 64.423.800**
SECRETARIA MES	$ 650.000	$ 650.000	$ 650.000	$ 650.000	$ 650.000	$ 650.000	$ 650.000	$ 7.800.000
SALARIO AÑO	$ 7.800.000							
PRESTACIONES	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%	
TOTAL	**$ 11.964.420**	**$ 997.035**	**$ 997.035**	**$ 997.035**	**$ 997.035**	**$ 997.035**	**$ 997.035**	**$ 11.964.420**
TOTAL NOMINA		**$ 6.365.685**	**$ 6.365.685**	**$ 6.365.685**	**$ 6.365.685**	**$ 6.365.685**	**$ 6.365.685**	**$ 76.388.220**

PRESUPUESTO DE SALARIOS AÑOS 2 Y 3

Item	Incremento Salarial 6%	AÑO 2	Incremento Salarial 6%	AÑO 3
GERENTE MES	$ 3.710.000	$ 44.520.000	$ 3.932.600	$ 47.191.200
SALARIO AÑO	$ 44.520.000		$ 47.191.200	
PRESTACIONES	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%
TOTAL		**$ 68.289.228**	**$ 72.386.582**	**$ 72.386.582**
SECRETARIA MES	$ 689.000	$ 689.000	$ 730.340	$ 8.764.080
SALARIO AÑO	$ 8.268.000			
PRESTACIONES	53,39%	53,39%	53,39%	53,39%
TOTAL		**$ 12.682.285**	**$ 1.120.269**	**$ 13.443.222**
TOTAL NOMINA		**$ 80.971.513**		**$ 85.829.804**

Fuente: Creación propia del autor

8.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación, se detallan en el cuadro 6 y equivalen a $200.000 mensuales, siendo en total para el primer año $2´400.000, los cuales serán cancelados de contado.

A partir del año dos, se proyectan incrementos del 4.5% aproximadamente.

Cuadro 6. Gastos de Operación primer año y proyección años 2 y 3

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN						
ITEM	QTY	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AÑO 1	INCREMENTO ANUAL	VALOR TOTAL AÑO 2	VALOR TOTAL AÑO 3
Alquiler espacio oficina	12	$ 50.000	$ 600.000	4,50%	$ 627.000	$ 655.215
Servicios publicos	12	$ 50.000	$ 600.000	4,50%	$ 627.000	$ 655.215
Servicio Celular	12	$ 100.000	$ 1.200.000	4,50%	$ 1.254.000	$ 1.310.430
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		**$ 200.000**	**$ 2.400.000**		**$ 2.508.000**	**$ 2.620.860**

Fuente: Creación propia del autor

8.7 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

En el cuadro 7 se detallan los principales gastos administrativos y de ventas, siendo para el primer año un valor total de $11´700.000 y a partir del segundo año, incrementos de aproximadamente 4.8%.

Cuadro 7. Gastos Administrativos y de ventas primer año y proyección años 2 y 3

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS						
ITEM	QTY	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AÑO 1	INCREMENTO ANUAL	VALOR TOTAL AÑO 2	VALOR TOTAL AÑO 3
Gasto publicidad	12	$ 250.000	$ 3.000.000	5,00%	$ 3.150.000	$ 3.307.500
Asesoria Contable	12	$ 150.000	$ 1.800.000	5,00%	$ 1.890.000	$ 1.984.500
Transporte	12	$ 250.000	$ 3.000.000	4,60%	$ 3.138.000	$ 3.282.348
Diseño pagina web	12	$ 325.000	$ 3.900.000	4,60%	$ 4.079.400	$ 4.267.052
TOTAL GASTOS ADMON		**$ 975.000**	**$ 11.700.000**		**$ 12.257.400**	**$ 12.841.400**

Fuente: Creación propia del autor

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 FLUJO DE CAJA

El anexo 3 presenta el flujo de caja de *MEVES*, donde se puede observar que con un moderado nivel de ventas durante el primer año, se logra cerrar con saldo final en caja de $9´017.507.

9.2 ESTADO DE RESULTADOS

En el anexo 4 se presenta el estado de resultados para los tres primeros años de operaciones y claramente se puede observar como a partir del segundo año se empiezan a generar utilidades acumuladas ($896.043).

En el primer año las utilidades acumuladas son negativas, sin embargo es un valor bajo, relativo con la facturación del año (-$6´245.959).

9.3 BALANCE GENERAL

En el anexo 5 se muestra el balance General de *MEVES*, durante el primer año y se proyecta para el segundo y tercer año.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

10.1 RIESGOS TÉCNICOS

Los riesgos técnicos se asocian directamente con la prestación del servicio, en el evento en que por alguna razón no sea posible contratar los servicios del salón para llevar a cabo la primera fase, lo que generaría retraso en el inicio del proceso. Para evitar esta situación *MEVES* ha adelantado gestiones con dos hoteles de la ciudad de Cali, para mantener constante la reserva del salón y evitar así este tipo de contratiempo.

Otro riesgo técnico, es la deserción de clientes durante el proceso, lo que puede afectar el flujo de caja de la compañía, ya que si bien es cierto que los clientes han cancelado parte del compromiso a la firma del contrato, pueden simplemente no cancelar el valor restante o no asistir. Para esto el modelo de ventas, uso de la técnica SPIN y la cercanía del gestor con el mercado, cobra máxima importancia para evitar que esto ocurra.

10.2 RIESGOS DE MERCADO

Existe la posibilidad, de que el modelo de consultoría sea imitado por otros consultores o incluso que el Gobierno, gestione una política de apoyo a las MIPYMES del sector ferretería. De presentarse esta situación, MEVES tiene planeado primero buscar acercamiento con el Gobierno y presentar el proyecto, para que sea incluido dentro de dicha política como prestador del servicio y

segundo fortalecer el modelo de negocio, de tal modo que sea el elemento diferenciador frente a otros consultores

11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Al realizar el análisis de cifras en general para *MEVES,* encontramos que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 180% anual, es decir que los flujos generados por la operación de la empresa son suficientes para lograr la recuperación del capital invertido de $15.000.000

El Valor Presente Neto (VPN) al 18% es de $18.442.648 y el equilibrio económico se alcanza al completar el 83% del proyecto.

12. CONCLUSIÓN

De acuerdo con el anterior análisis se puede concluir que el plan de empresa de Mercado, Visión y Estrategia es viable, por las siguientes razones:

No se evidenciaron competidores directos, que presten servicio actualmente al mercado objetivo, sin embargo será labor del gestor de la empresa mantener al tanto de nuevos consultores u opciones de consultoría en el mercado. Curiosamente otra de las razones, es que el mercado esta demandando consultoría especializada, formación personalizada en planeación estratégica, ya que tienen la necesidad de organizarse, de cara al mercado cambiante.

También es importante tener en cuenta que la inversión es baja, lo que no constituye una limitante para llevar a cabo la creación y puesta en marcha y finalmente el proyecto es viable, por que el análisis de factibilidad, muestra claramente resultados alentadores para llevar a cabo la inversión.

A nivel personal, no ha sido fácil culminar satisfactoriamente este proyecto, estructurar completamente el concepto de empresa es más que plantear la idea de negocio. Antes de iniciar a escribir, eran otras las ideas que había en la mente del autor, pero solo mediante un plan organizado y metódico, se logra aterrizar un concepto, una idea, en un plan concreto para la vida.

No será fácil, por los costos que implica decidirse por un plan de ser empresario, dejando atrás muchos años de vida como empleado, sin embargo, vale la pena correr el riesgo por un sueño personal.

Queda para el futuro, marcar la fecha cero y a partir de ese momento generar el verdadero y revolucionario modelo de hacer consultoría dirigido a la base de la pirámide de las Microempresas de Cali.

13. BIBLIOGRAFÍA

Argos, 2011. Censo de Ferreterías Cali, Informe no publicado.

Fundes, 2003. Las Pymes en Colombia, recuperado el 24 de Agosto de 2011 de http://www.fundes.org

Sena, (2006). Estudio de caracterización consultoría, recuperado el 10 de Noviembre de 2011 de http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf

Varela, R., (2008). Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Empresas (3er Edición), Pearson Educación, Bogotá.

14. ANEXOS

Anexo 1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

1. SOLICITADA POR: MERCADO, VISIÓN Y ESTRATEGIA - *MEVES*
2. REALIZADA POR: Estudiante de MBA, Icesi – Marco Antonio Henao Guevara
3. UNIVERSO: Ferreterías informales de la ciudad de Cali
4. UNIDAD DE MUESTREO: Ferreterías
5. FECHA: Diciembre de 2011
6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuesta
7. TAMAÑO DE LA MUESTRA: 50 Ferreterías
Inicialmente se calculo el tamaño de la muestra teniendo en cuenta una confianza del 85% y un error de estimación del 10%, obteniendo un tamaño de muestra equivalente a 49 ferreterías escogidas aleatoriamente del total de 739 de la población en la ciudad de Cali.
El tamaño de la muestra fue calculado bajo el criterio de máxima varianza para la estimación de una proporción. Para este concepto se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2} PQ}{E^2}$$

En donde:
n = Tamaño de la muestra máximo para la estimación de una proporción.
Z = Percentil de la distribución normal equivalente a un nivel de confiabilidad del 85%
PQ = Es la varianza de la proporción, donde: P representa la proporción de empresas que cumplen con las características de evaluación: Q =1-P. El valor de PQ es máximo cuando P = 0.50 y Q = 1 – P = 0.50, por tanto PQ=0.25
E = Error de Muestreo, es la diferencia entre el valor del parámetro que desconocemos y el valor de estimador que estamos encontrando, para este caso este valor es de 0.10.
Después de haber utilizado la formula anterior, se aplicó el concepto de tamaño de la muestra corregida por población finita, aplicado en la siguiente ecuación:

$$n_1 = \frac{n.N}{n + N - 1}$$

En Donde:
$\mathbf{n_1}$=Tamaño de la muestra corregido por población finita.
n = Tamaño de la muestra máximo para la estimación de una proporción (49)
N = Población Total (739 Ferreterías)

Después de haber aplicado el concepto de tamaño de muestra máximo para la estimación de una proporción y el concepto de tamaño de la muestra corregido por población finita, se podrá sustentar el porqué de haber escogido como tamaño de la muestra, la cantidad de 50 ferreterías. Que fueron escogidos de manera aleatoria, con ayuda del programa de Microsoft Excel, en la función del mismo nombre, fijando un rango de 1 a 50.

8. OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Conocer opinión de los propietarios de ferreterías informales de la ciudad de Cali, frente al tema de consultoría en estrategia y su percepción frente a los servicios de consultoría.
9. Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS: 8

Anexo 2. Formato de encuesta

ENCUESTA A SECTOR FERRETERO SOBRE SERVICIOS DE CONSULTORIA

FECHA _____

Nombre de la ferretería _____

Propietario o Rep. Legal _____

Antigüedad en el negocio de ferretería [ ] **años** **Si es inferior a 2 años, descartar encuesta**

	SI	NO
1. Conoce o ha oído el termino : Planeación Estratégica?		
2. Conoce o ha oído el termino : Competitividad?		
3. Entiende que es la Misión, Visión y Objetivos?		
4. Alguna vez a accedido a servicios de Consultoria o Asesoría en su empresa?		

En que temas?

Sistemas	
Contabilidad	
Planeación	
Seguridad	

	SI	NO
5. Le interesa contratar un servicio de Consultoria con el fin de Aumentar sus ingresos, mejorar el desempeño de su empresa y construir un futuro mas y mejor planeado?		

6. ¿Cuales cree que son los inconvenientes mas frecuentes a la hora de contratar un servicio de Consultoria?

Gasto Innecesario [ ] **Demasiado costoso** [ ]

Puede ser un fraude [ ] **No aplica a su empresa** [ ]

otro? **Cual?** _____

	SI	NO
7. Le han ofrecido servicios de consultoria para su empresa		
8. Conoce ud. Alguna empresa de consultoria empresarial?		

FIN DE LA ENCUESTA

Gracias!!

Anexo 3. Flujo de caja Año 2012

MERCADO, VISION Y ESTRATEGIA

Flujo de Caja

Preparado por Marco Antonio Henao

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2012
Saldo Inicial	**$ 15.000.000**	**$ 5.280.978**	**$ 2.458.829**	**$ 654.983**	**$ 2.522.437**	**$ 2.981.802**	**$ 4.463.218**	**$ 4.376.406**	**$ 6.043.060**	**$ 5.956.248**	**$ 7.783.543**	**$ 7.696.731**	**$ 15.000.000**
INGRESOS	**$ 1.856.000**	**$ 9.280.000**	**$ 11.136.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 22.272.000**	**$ 222.720.000**
EGRESOS	**$ 7.428.907**	**$ 12.053.933**	**$ 12.888.293**	**$ 20.323.253**	**$ 21.725.733**	**$ 20.707.753**	**$ 22.269.733**	**$ 20.523.253**	**$ 22.269.733**	**$ 20.363.253**	**$ 22.269.733**	**$ 20.867.753**	**$ 223.691.328**
Proveedores	$ 738.920	$ 5.073.840	$ 5.812.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 13.004.760	$ 128.668.360
Sueldos, Subsidio Transporte y Auxilios	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 53.448.000
Cesantías e Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Prima y Vacaciones	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 527.498	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 182.998	$ 527.498	$ 2.884.981
Dotación y Suministro a Trabajadores	$ -	$ -	$ -	$ 160.000	$ -	$ -	$ -	$ 160.000	$ -	$ -	$ -	$ 160.000	$ 480.000
Aportes de Nómina	$ 978.391	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 12.386.430
Pago Gastos Generales	$ 1.074.597	$ 1.306.000	$ 667.200	$ 1.484.400	$ 1.034.400	$ 1.684.400	$ 1.034.400	$ 1.684.400	$ 1.034.400	$ 1.684.400	$ 1.034.400	$ 1.684.400	$ 15.407.397
Pago Impuestos	$ -	$ -	$ 734.240	$ -	$ 2.012.480	$ -	$ 2.556.480	$ -	$ 2.556.480	$ -	$ 2.556.480	$ -	$ 10.416.160
BALANCE OPERATIVO	**$ -5.572.907**	**$ -2.773.933**	**$ -1.752.293**	**$ 1.948.747**	**$ 546.267**	**$ 1.564.247**	**$ 2.267**	**$ 1.748.747**	**$ 2.267**	**$ 1.908.747**	**$ 2.267**	**$ 1.404.247**	**$ -971.328**
INVERSIÓN	**$ 4.100.000**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 4.100.000**
Compra Activos Fijos	$ 4.100.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 4.100.000
FINANCIACIÓN	**$ -46.116**	**$ -48.216**	**$ -51.553**	**$ -81.293**	**$ -86.903**	**$ -82.831**	**$ -89.079**	**$ -82.093**	**$ -89.079**	**$ -81.453**	**$ -89.079**	**$ -83.471**	**$ -911.165**
Otros Gastos Financieros	$ 46.116	$ 48.216	$ 51.553	$ 81.293	$ 86.903	$ 82.831	$ 89.079	$ 82.093	$ 89.079	$ 81.453	$ 89.079	$ 83.471	$ 911.165
Saldo Final en Caja	**$ 5.280.978**	**$ 2.458.829**	**$ 654.983**	**$ 2.522.437**	**$ 2.981.802**	**$ 4.463.218**	**$ 4.376.406**	**$ 6.043.060**	**$ 5.956.248**	**$ 7.783.543**	**$ 7.696.731**	**$ 9.017.507**	**$ 9.017.507**
Variación de Caja	$ -9.719.022	$ -2.822.149	$ -1.803.846	$ 1.867.454	$ 459.364	$ 1.481.416	$ -86.812	$ 1.666.654	$ -86.812	$ 1.827.294	$ -86.812	$ 1.320.776	$ -5.982.493

Anexo 3.1 Flujo de caja proyectado

MERCADO, VISION Y ESTRATEGIA

Flujo de Caja

Preparado por Marco Antonio Henao

Detalle	Enero	Febrero	Diciembre	2012	2013	2014
Saldo Inicial	**$ 15.000.000**	**$ 5.280.978**	**$ 7.696.731**	**$ 15.000.000**	**$ 9.017.507**	**$ 16.959.569**
INGRESOS	**$ 1.856.000**	**$ 9.280.000**	**$ 22.272.000**	**$ 222.720.000**	**$ 256.016.640**	**$ 294.291.128**
EGRESOS	**$ 7.428.907**	**$ 12.053.933**	**$ 20.867.753**	**$ 223.691.328**	**$ 247.086.233**	**$ 268.578.879**
Proveedores	$ 738.920	$ 5.073.840	$ 13.004.760	$ 128.668.360	$ 141.968.688	$ 155.416.800
Sueldos, Subsidio Transporte y Auxilios	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 4.454.000	$ 53.448.000	$ 56.654.880	$ 60.054.173
Cesantías e Intereses	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Prima y Vacaciones	$ 182.998	$ 182.998	$ 527.498	$ 2.884.981	$ 3.058.079	$ 3.241.564
Dotación y Suministro a Trabajadores	$ -	$ -	$ 160.000	$ 480.000	$ 508.800	$ 539.328
Aportes de Nómina	$ 978.391	$ 1.037.094	$ 1.037.094	$ 12.386.430	$ 13.129.616	$ 13.917.393
Pago Gastos Generales	$ 1.074.597	$ 1.306.000	$ 1.684.400	$ 15.407.397	$ 16.100.730	$ 16.825.263
Pago Impuestos	$ -	$ -	$ -	$ 10.416.160	$ 15.665.440	$ 18.584.358
BALANCE OPERATIVO	**$ -5.572.907**	**$ -2.773.933**	**$ 1.404.247**	**$ -971.328**	**$ 8.930.407**	**$ 25.712.249**
INVERSIÓN	**$ 4.100.000**	**$ -**	**$ -**	**$ 4.100.000**	**$ -**	**$ -**
Compra Activos Fijos	$ 4.100.000	$ -	$ -	$ 4.100.000	$ -	$ -
FINANCIACIÓN	**$ -46.116**	**$ -48.216**	**$ -83.471**	**$ -911.165**	**$ -988.345**	**$ -1.074.316**
Otros Gastos Financieros	$ 46.116	$ 48.216	$ 83.471	$ 911.165	$ 988.345	$ 1.074.316
Saldo Final en Caja	**$ 5.280.978**	**$ 2.458.829**	**$ 9.017.507**	**$ 9.017.507**	**$ 16.959.569**	**$ 41.597.502**
Variación de Caja	$ -9.719.022	$ -2.822.149	$ 1.320.776	$ -5.982.493	$ 7.942.062	$ 24.637.933

Anexo 4 Estado de resultados

MERCADO, VISION Y ESTRATEGIA

Estado de Resultados

Preparado por Marco Antonio Henao

Detalle	Enero	Febrero	Diciembre	2012	2013	2014
Ingresos Netos Operacionales	**$ 1.600.000**	**$ 8.000.000**	**$ 19.200.000**	**$ 192.000.000**	**$ 220.704.000**	**$ 253.699.248**
Ventas Brutas	$ 1.600.000	$ 8.000.000	$ 19.200.000	$ 192.000.000	$ 220.704.000	$ 253.699.248
Descuentos en Ventas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Devoluciones en Ventas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costo de Ventas	**$ 637.000**	**$ 4.374.000**	**$ 11.211.000**	**$ 110.921.000**	**$ 122.386.800**	**$ 133.980.000**
Materiales	$ 637.000	$ 4.374.000	$ 11.211.000	$ 110.921.000	$ 122.386.800	$ 133.980.000
Averías Producto Terminado	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mano de Obra Directa	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos Indirectos de Fabrica	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Margen Bruto	**$ 963.000**	**$ 3.626.000**	**$ 7.989.000**	**$ 81.079.000**	**$ 98.317.200**	**$ 119.719.248**
Gastos de Operación	**$ 7.375.349**	**$ 6.570.149**	**$ 6.948.549**	**$ 86.413.794**	**$ 96.432.813**	**$ 101.954.849**
Gastos de Administración	$ 6.464.149	$ 6.264.149	$ 6.264.149	$ 75.369.794	$ 78.924.193	$ 82.866.539
Gastos de Ventas	$ 911.200	$ 306.000	$ 684.400	$ 11.044.000	$ 17.508.620	$ 19.088.311
Utilidad Operacional	**$ -6.412.349**	**$ -2.944.149**	**$ 1.040.451**	**$ -5.334.794**	**$ 1.884.387**	**$ 17.764.399**
Gastos No Operacionales	**$ 46.116**	**$ 48.216**	**$ 83.471**	**$ 911.165**	**$ 988.345**	**$ 1.074.316**
Gastos Financieros	$ 46.116	$ 48.216	$ 83.471	$ 911.165	$ 988.345	$ 1.074.316
Ingresos No Operacionales	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Corrección Monetaria	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad antes de Impuestos	**$ -6.458.465**	**$ -2.992.365**	**$ 956.980**	**$ -6.245.959**	**$ 896.043**	**$ 16.690.083**
Utilidad Neta	**$ -6.458.465**	**$ -2.992.365**	**$ 956.980**	**$ -6.245.959**	**$ 896.043**	**$ 16.690.083**
Ingresos Netos Operacionales	**$ 1.600.000**	**$ 8.000.000**	**$ 19.200.000**	**$ 192.000.000**	**$ 220.704.000**	**$ 253.699.248**
Ventas Brutas	$ 1.600.000	$ 8.000.000	$ 19.200.000	$ 192.000.000	$ 220.704.000	$ 253.699.248
Costo de Ventas	**$ 637.000**	**$ 4.374.000**	**$ 11.211.000**	**$ 110.921.000**	**$ 122.386.800**	**$ 133.980.000**
Materiales	$ 637.000	$ 4.374.000	$ 11.211.000	$ 110.921.000	$ 122.386.800	$ 133.980.000
Averías Producto Terminado	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Margen de Contribución	**$ 963.000**	**$ 3.626.000**	**$ 7.989.000**	**$ 81.079.000**	**$ 98.317.200**	**$ 119.719.248**
Gastos Fijos	**$ 7.421.465**	**$ 6.618.365**	**$ 7.032.020**	**$ 87.324.959**	**$ 97.421.157**	**$ 103.029.165**
Gastos de Producción	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Administración	$ 6.464.149	$ 6.264.149	$ 6.264.149	$ 75.369.794	$ 78.924.193	$ 82.866.539
Gastos de Ventas	$ 911.200	$ 306.000	$ 684.400	$ 11.044.000	$ 17.508.620	$ 19.088.311
Gastos No Operacionales	$ 46.116	$ 48.216	$ 83.471	$ 911.165	$ 988.345	$ 1.074.316
Ingresos No Operacionales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Corrección Monetaria	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad antes de Impuestos	**$ -6.458.465**	**$ -2.992.365**	**$ 956.980**	**$ -6.245.959**	**$ 896.043**	**$ 16.690.083**
Provisión Renta	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad Neta	**$ -6.458.465**	**$ -2.992.365**	**$ 956.980**	**$ -6.245.959**	**$ 896.043**	**$ 16.690.083**
Margen de Contribución	60,19%	45,33%	41,61%	42,23%	44,55%	47,19%
Punto de Equilibrio	$ 12.330.575	$ 14.602.019	$ 16.900.087	$ 206.790.811	$ 218.692.550	$ 218.330.987

Anexo 5 Balance general

MERCADO, VISION Y ESTRATEGIA

Balance General

Preparado por Marco Antonio Henao

	Detalle	2011	Enero	Febrero	Diciembre	2012	2013	2014
1	**ACTIVOS**	**$ 15.000.000**	**$ 9.302.645**	**$ 6.402.163**	**$ 12.177.507**	**$ 12.177.507**	**$ 19.142.702**	**$ 42.765.181**
11	Disponible	$ 15.000.000	$ 5.280.978	$ 2.458.829	$ 9.017.507	$ 9.017.507	$ 16.959.569	$ 41.597.502
12	Inversiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
13	**Deudores**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
14	Inventarios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
15	**Propiedad Planta y Equipo**	**$ -**	**$ 3.884.167**	**$ 3.818.333**	**$ 3.160.000**	**$ 3.160.000**	**$ 2.333.133**	**$ 1.467.679**
	Maquinaria y Equipo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Construcción	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Equipo de Computo	$ -	$ 3.150.000	$ 3.150.000	$ 3.150.000	$ 3.150.000	$ 3.150.000	$ 3.150.000
	Muebles y Enseres	$ -	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000
	Flota y Equipo de Transporte	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Ajustes x Inflacion	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Depreciación	$ -	$ -65.833	$ -131.667	$ -790.000	$ -790.000	$ -1.616.867	$ -2.482.321
16	Intangibles	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
17	Diferidos	$ -	$ 137.500	$ 125.000	$ -	$ -	$ -150.000	$ -300.000
2	**PASIVOS**	**$ -**	**$ 761.110**	**$ 852.993**	**$ 3.423.466**	**$ 3.423.466**	**$ 10.177.160**	**$ 18.554.091**
21	**Obligaciones Financieras**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
22	Proveedores	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
23	**Cuentas por Pagar**	**$ -**	**$ 386.603**	**$ -263.397**	**$ 36.603**	**$ 36.603**	**$ 5.844.779**	**$ 12.717.970**
	Corto Plazo	$ -	$ 386.603	$ -263.397	$ 36.603	$ 36.603	$ 5.844.779	$ 12.717.970
	Largo Plazo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
24	Impuestos, Gravamenes	$ -	$ 154.080	$ 734.240	$ 2.556.480	$ 2.556.480	$ 2.621.792	$ 3.192.513
25	Obligaciones Laborales	$ -	$ 220.427	$ 382.150	$ 830.383	$ 830.383	$ 1.710.589	$ 2.643.608
3	**PATRIMONIO**	**$ 15.000.000**	**$ 8.541.535**	**$ 5.549.170**	**$ 8.754.041**	**$ 8.754.041**	**$ 9.650.083**	**$ 26.340.167**
31	Capital Social	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000	$ 15.000.000
32	Superavit de Capital	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
33	Reservas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
34	Revalorización del Patrimonio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
35	Dividendos en Participaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
36	Resultados del Ejercicio	$ -	$ -6.458.465	$ -9.450.830	$ -6.245.959	$ -6.245.959	$ 896.043	$ 16.690.083
37	Resultados de Ejercicios Anteriores	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -6.245.959	$ -5.349.917
38	Superavit por Valorizaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -