

**PROPUESTA DE EMPRESA DE CONSULTORÍA PARA MIPYMES EN LA  
LOCALIDAD DE ENGATIVÁ**

**LEIDY CATERINE BUSTOS PÉREZ  
HEIDY CAROLINA PEÑA AGUASACO**

**COORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
11 DE JUNIO DE 2013  
BOGOTA D. C.**

**PROPUESTA DE EMPRESA DE CONSULTORÍA PARA MIPYMES EN LA  
LOCALIDAD DE ENGATIVÁ**

**LEIDY CATERINE BUSTOS PÉREZ  
HEIDY CAROLINA PEÑA AGUASACO**

**Trabajo de grado para el título de Administrador de empresas**

**Asesor  
Armando Alfaro**

**COORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
11 DE JUNIO DE 2013  
BOGOTA D. C.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **DEDICATORIA**

**Nubia Aguasaco:** Quien con su apoyo y bendición creyó en el esfuerzo y dedicación que se plasmó en este trabajo.

*Heidy Carolina Peña*

**Eliana Pérez** quien siempre ha confiado en mí y me ha apoyado en todo momento. Siempre serás mi fuente de inspiración

*Leidy Caterine Bustos*

## **AGRADECIMIENTOS**

Es esta la oportunidad para expresar nuestros agradecimientos a:

**A Dios**, por brindarnos la sabiduría necesaria y paciencia para llegar a concluir esta etapa.

**Profesor Armando Alfaro**. Puesto que puso a su disposición todo su conocimiento para apoyarnos en nuestro proceso de formación, y siempre tuvo la disposición para acompañarnos en esta etapa de nuestra vida.

**Eleazar Cantillo**, Por su apoyo y dedicación en esta etapa tan decisiva de nuestras vidas

**A nuestros profesores de la carrera de administración de administración de empresas**, porque sin ellos no hubiera sido posible llegar a donde estamos hoy en día.

**A Carlos Alonso González**, quien con cada una de sus palabras me dio fuerzas para seguir en el proyecto.

**A Stefany Peña**, porque con su empeño y buena energía, ayudo a que este modelo saliera adelante.

## Tabla de Contenido

<b>1. JUSTIFICACIÓN</b> .....	12
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	14
<b>2.1 General</b> .....	14
<b>2.2 Específicos</b> .....	15
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	16
3.1 CONSULTORIA .....	16
3.2 MIPYMES .....	17
3.3 LAS PYMES Y LA ADMINISTRACIÓN .....	18
3.4 PERSPECTIVA DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS .....	20
3.5 CONCEPTO DE UN MODELO DE CONSULTORIA .....	21
<b>4 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA</b> .....	23
4.1 PARTICIPACION DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA.....	25
4.2 COMPORTAMIENTO Y CLASIFICACION DE LAS PYMES EN ALGUNOS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA.....	26
4.2.1 PYMES EN CHILE .....	27
4.2.2 PYMES EN MEXICO .....	28
4.2.3 PYMES EN ARGENTINA.....	30
<b>5 LAS PYMES EN COLOMBIA</b> .....	31
5.1 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN COLOMBIA.....	34
5.2 LAS PYMES EN BOGOTA.....	35
5.2.1 PARTICIPACIÓN DE PYMES EN LAS LOCALIDADES .....	37
<b>6 EMPRESAS DE CONSULTORIA PARA MIPYMES EN LATINOAMÉRICA. ALGUNOS EJEMPLOS</b> .....	38
<b>7 EMPRESAS DE CONSULTORIA PARA MIPYMES EN COLOMBIA</b> .....	42
<b>8 ENTIDADES QUE FOMENTAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA Y COLOMBIA</b> .....	48
<b>9 LAS PYMES EN EL AMBITO SOCIAL</b> .....	50
<b>10 LA CONSULTORÍA EN BOGOTÁ</b> .....	52
<b>11 CONSULTORIA EN ENGATIVA</b> .....	53
<b>12 PERCEPCIÓN DE EXPERTO EN LA CONSULTORIA.</b> .....	54
<b>13 PROPUESTA DE MODELO DE EMPRESA DE CONSULTORÍA</b> .....	58
13.1 ESTUDIO DE MERCADOS .....	59
13.1.1 OBJETIVOS .....	59

13.2	DIANOSTICO DE MERCADOS.....	60
13.2.1	Mercado Potencial.....	60
13.2.2	<b>Población</b> .....	60
13.2.3	<b>Muestra</b> .....	61
13.2.4	<b>Identificar las necesidades de la información</b> .....	62
13.3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	63
13.4	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	75
13.4.1	<b>Características del servicio</b> .....	75
13.4.2	<b>Atributos diferenciadores del servicio</b> .....	76
13.5	Demanda potencial.....	77
13.6	Análisis de la oferta.....	78
13.7	Marketing.....	79
13.7.1	Canal de comercialización. ....	79
13.7.2	Promoción y publicidad. ....	80
13.7.3	Estrategia de precios .....	86
13.7.4	FACTORES DE DIFERENCIACIÓN.....	88
<b>14</b>	<b>ESTUDIO TECNICO</b> .....	<b>90</b>
14.1	Tamaño de la empresa:.....	90
14.1.1	<b>Factores condicionantes del tamaño</b> .....	91
14.2	Localización.....	95
14.2.1	<b>Macrolocalización</b> . ....	95
14.3	INGENIERIA DEL MODELO DE EMPRESA .....	95
14.3.1	<b>Distribución de la planta física</b> .....	96
<b>15</b>	<b>ANALISIS ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>98</b>
15.1	Marco Legal .....	98
15.1.1	<b>Clase de Negocio y Ventajas Competitivas</b> . ....	98
15.1.2	<b>Tipo de Organización:</b> .....	98
15.2	Estructura organizacional.....	99
15.2.1	Organigrama.....	100
15.2.2	Misión. Consultoría Integral Administrativa C&C SAS.....	101
15.2.3	<b>VISION</b> . ....	101
<b>16</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO</b> .....	<b>101</b>
16.1	Inversión.....	101
16.2	<b>Análisis de Punto de Equilibrio y Flujo de Caja</b> .....	105

<b>16.3</b>	<b>Balance General Proyectado</b> .....	107
<b>16.4</b>	<b>Gasto de Personal</b> .....	108
16.5	Análisis TIR .....	109
17	Diseño y Forma de operación del modelo.....	110
18	Impacto Social.....	114
19	CONCLUSIÓN .....	116
20	Anexos .....	118
21	BIBLIOGRAFIA .....	123



## INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 Productividad relativa en países seleccionados de América Latina y la OCDE...	27
Grafica 2 Participación de las pymes en Colombia .....	33
Grafica 3 Participación de las empresas según su tamaño en Bogotá (2012).....	35
Grafica 4 Participación de empresas según su tamaño por localidades en Bogotá .....	37
Grafica 5 Grafica anual de servicios tomada del DANE .....	43
Grafica 6 Otras actividades empresariales .....	44
Grafica 7 Sectores económicos en Bogotá .....	52
Grafica 8 Sector servicios en la localidad de Engativá.....	53
Grafica 9 Años de funcionamiento en el mercado.....	64
Grafica 10 Sus conocimientos como empresarios están dados por: .....	64
Grafica 11 Cargo desempeñado dentro de la empresa.....	65
Grafica 12 Manejo del departamento administrativo .....	66
Grafica 13 Ha contratado servicios de asesoría .....	66
Grafica 14 Experiencia en asesoría.....	67
Grafica 15 Motivo por el cual contrataría el servicio de asesoría .....	68
Grafica 16 La importancia de la subcontratación por áreas.....	69
Grafica 17 Que servicios de consultoría requiere .....	70
Grafica 18 Tiempo requerido para dar respuesta al servicio de asesoría.....	71
Grafica 19 Que inversión está dispuesto a hacer por recibir una asesoría.....	72
Grafica 20 La importancia del servicio.....	73
Grafica 21 Accedería a recibir los servicios de la Universidad Minuto de Dios.....	74

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proporción de empresas según su tamaño en países de América Latina y la OCDE (Porcentaje) .....	25
Tabla 2 Clasificación de las Pymes en Chile .....	28
Tabla 3 Clasificación de las pymes en México.....	29
Tabla 4 Clasificación de las pymes en Argentina.....	30
Tabla 5 Clasificación de empresas en Colombia .....	34
Tabla 6 Matriz de comparación de empresas de consultoría para Mypimes .....	38
Tabla 7 Servicios que prestan los consultorios en Latinoamérica .....	41
Tabla 8 Servicios que prestan los consultorios en Colombia .....	47
Tabla 9 Entidades del gobierno que apoyan a las Mipymes.....	49
Tabla 10 Muestra .....	61
Tabla 11 Proyección de las micro, pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá .....	77
Tabla 12 Proyección de la demanda potencial.....	78
Tabla 13 Proyección de precios hora por servicio .....	87
Tabla 14 Asesores con los que contara la empresa por año y servicios .....	91
Tabla 15 Capacidad diseñada por año y asesor en horas .....	93
Tabla 16 Inversión inicial .....	101
Tabla 17 Estado de Resultados Proyectado .....	103
Tabla 18 Análisis de Flujo de Caja.....	105
Tabla 19 Balance General Proyectado.....	107

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo A Encuesta a las Mipymes de la localidad de Engativá.....	118
Anexo B Entrevista.....	121

## 1. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo propone un modelo de empresas de consultoría para pymes en la Localidad de Engativá, que brinde soportes y herramientas para mejorar la gestión de las Mipymes en la localidad, de este modo contribuir a optimizar la competitividad frente a las otras localidades, ya que esta representa el 8,50% de cobertura con respecto al total de empresas en la ciudad de Bogotá, por debajo de localidades como Suba (10,49%), Chapinero (10,19%), Usaquén (9,51%) y Kennedy (8,91%). Es importante que se genere un modelo de gestión que permita priorizar la competitividad y la estrategias de producción, que aporte al desarrollo en la localidad, de acuerdo a lo anterior poder ayudar a los micro, pequeños y medianos empresarios a avanzar no solo localmente si no nacional e internacionalmente.<sup>1</sup>

El modelo que se propone como un piloto, surge de una problemática denominada informalidad que predomina en las empresas pequeñas en Colombia, debido a la falta de formación e información acerca de instrumentos que las harían más efectivas.

De otra parte las empresas no aceptan incorporarse formalmente porque los costos de tal incorporación son mayores que los beneficios para el propietario de la empresa, adicional a esto no existen subsidios para ello.

Contando con los antecedentes descritos, la Universidad Minuto de Dios forma profesionales capaces de aportar al desarrollo de la economía local a través de

---

<sup>1</sup> ESTADÍSTICAS EMPRESAS REGISTRADAS EN BOGOTÁ Y 59 MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA, CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, Julio de 2012

esquemas de consultoría creativos, que les permita a los pequeños empresarios solidificar su idea de negocio, con un acompañamiento de proyectos que vayan de la mano con la responsabilidad social empresarial, que se requiere para mantener un equilibrio en el entorno donde se beneficie la comunidad.

Para hacer más competitivas las pymes se debe dar prioridad a los siguientes aspectos: diferenciación, costos, flexibilidad y tiempo. Por otra parte en las estrategias de producción se debe analizar los aspectos: de producto, proceso, tecnología, instalaciones y capacidad, fuerza laboral, sistemas de producción, cadena de abastecimiento y aspectos ambientales, factores en los cuales el conocimiento de estudiantes que hallan avanzado en más del 90 por ciento de su carrera en administración de empresas pueden servir, en especial cuando se estructura una manera creativa de acompañamiento específica para las pymes.

En esa dirección, los estudiantes de administración de empresas de la Universidad Minuto de Dios, están en la capacidad de aportar todos los conocimientos y habilidades que han adquirido en el transcurso de la carrera, las cuales contribuirán de manera significativa a las empresas a las que se les brindaría el servicio de consultoría, ejerciendo su profesión. Esa es una motivación importante del presente trabajo.

Para efectos de cumplir con el objetivo de la empresa de consultoría, los administradores de empresas que harán el papel de líderes en las Mipymes, utilizarán herramientas de formulación y evaluación estratégica, facilitando el proceso de toma de decisiones, ofreciendo la posibilidad de planear, dirigir, organizar y evaluar, mediante un diagnóstico empresarial desde el punto de partida de cada proyecto, que permita proponer soluciones efectivas, es decir que se ajuste a las necesidades

específicas de las empresas, con la posibilidad de ofrecer un servicio social que permita fortalecer a las organizaciones de la localidad de Engativá.

Finalmente dado que no existe un modelo de empresa de consultoría exitosa para la localidad, surge la necesidad de crear un modelo de empresas de consultoría que beneficie y fortalezca la competitividad de las Mipymes, con el respaldo de profesionales Uniminuto.

## **2. OBJETIVOS**

### ***2.1 General***

- ✓ Plantear un modelo de organización consultora en donde se aporte al desarrollo organizacional de las pymes, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera como Administradores.
- ✓ Analizar la factibilidad del mercado, técnico, administrativo y jurídico legal, financiero, de evaluación económica, social y medioambiental para la prestación del servicio de consultoría en las Mipymes.
- ✓ Identificar el desarrollo a nivel latinoamericano y nacional de las mipymes, teniendo en cuenta un crecimiento sustentable y sostenible como referente de la investigación.
- ✓ Identificar la competitividad y debilidades de las pymes en la Zona de Engativá.

## ***2.2 Específicos***

- ✓ Evaluar las variables del macro entorno y micro entorno en la determinación de los procesos técnicos, de ingeniería e infraestructura de comercialización de las Mipymes.
  
- ✓ Establecer las variables del macro entorno para determinar las oportunidades y amenazas que afectan el mercado de las Mipymes en la localidad de Engativá.
  
- ✓ Evaluar los principales indicadores de impacto tanto social, ambiental, y tecnológico que se ejecutan en las Mipymes.
  
- ✓ Realizar un estudio identificando las características del mercado a nivel Latinoamericano y Nacional en el cual se encuentran las pymes.
  
- ✓ Desarrollar un modelo de consultoría para las pymes teniendo en cuenta las herramientas (Administrativa, de mercadeo, financiera, de Calidad, tecnológica, Ambiental y Social) que necesitan para su crecimiento en el mercado.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

Esta investigación pretende identificar el mercado competitivo en el cual se encuentra el servicio de la consultoría, realizando gestiones de un modelo organizacional que permita determinar estrategias de planeación e implementación para las micro, pequeñas y medianas empresas. Por ende es importante aclarar algunos conceptos.

#### **3.1 CONSULTORIA**

Se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones."<sup>2</sup>

El tema de la consultoría organizacional es un fenómeno relativamente reciente, sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX con la llegada de la revolución industrial. En este sentido la consultoría crece a la par con el desarrollo de la práctica administrativa, especialmente a medida que el hombre de negocios ve la necesidad de

---

<sup>2</sup>Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>



buscar métodos nuevos y mejores para hacer más eficiente el manejo de las organizaciones.<sup>3</sup>

En la organización científica el trabajo ofrece los criterios técnicos y metodológicos básicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la producción del trabajador en la fábrica. En este sentido la consultoría que surge de la organización científica del trabajo se concentra en la productividad y en la eficiencia en las organizaciones.

Inicialmente la consultoría no prestaba sus servicios a las pequeñas y medianas empresas, sino que concentraban su mercado hacia la gran empresa y el Estado, quienes se convierten en los clientes por naturaleza. Es así como los resultados de estos procesos de intervención empiezan a ser bastante interesantes en términos de productividad y eficiencia, lo que facilita la expansión y crecimiento de la gran industria y en general, un desarrollo económico productivo favorable.

Durante el siglo XX se producen cambios significativos en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar el empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores, con ello el proceso de consultoría debe ampliar su oferta de intervención e las nuevas visiones humanísticas y eficientes de la época.

### **3.2 MIPYMES**

Las siglas MIPYMES identifican a las micro, pequeñas y medianas empresas. Las Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en el mundo, comenzaron a

---

<sup>3</sup> Tomado de  
<http://books.google.com.co/books?id=N1I2My4B7h8C&pg=PA762&dq=origen+de+la+consultoria&hl=es-419&sa=X&ei=0I-iUZnNMlyp0AGtvoHYBg&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=origen%20de%20la%20consultoria&f=false>

adquirir importancia dentro de la economía en los años 50 y 60 durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones (caracterizado por los altos aranceles a la importación). El cual presentó un gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc. las cuales se reflejaron en baja productividad como la calidad de estas empresas, alejándolas de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80. Sin embargo para 1999 comenzó una nueva etapa para las pymes superando barreras como el financiamiento y la estabilidad económica. Lamentablemente, aún hay falencias a las cuales se tienen que enfrentar.<sup>4</sup>

En Colombia la formalidad de las pymes se decretó en la ley 78 de 1988 en donde se mencionan las disposiciones de fomento para la micro pequeña y mediana industria, considerando que se incorporan formalmente como objetivo de una política estatal. Posteriormente surge la ley 905 de 2004 mediante las cuales se presentan clasificaciones y lineamientos para el desarrollo de las pymes.<sup>5</sup>

### **3.3 LAS PYMES Y LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es muy importante para las empresas puesto que su objetivo es obtener y aprovechar al máximo los recursos de una organización, cumpliendo con

---

<sup>4</sup> Tomado de <http://es.scribd.com/doc/69389452/Antecedentes-de-Las-Pymes-en-El-Mundo>

<sup>5</sup> Ley 78 de 1988, derogada por la ley 590 de 2000.

los propósitos económicos y sociales a los cuales esta direccionada el desarrollo de la empresa.

En la actualidad los empresarios de las Mipymes se dedican a actividades cada vez más diversificadas, puesto que el impacto de la sociedad, la ciencia y la tecnología es muy fuerte por que se encuentran en una etapa de constantes cambios, que afectan a las personas desde una perspectiva social, cultural y ambiental no solo en el ámbito nacional sino también en el internacional.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta que se realizó para identificar con precisión las percepciones de las pymes de la zona décima, investigación a la que se hace referencia en el capítulo del mercado, se puede deducir que en las Mipymes no se maneja un proceso administrativo definido que permita la distribución de las funciones de cada uno de los empleados, porque los empresarios o dueños del negocio no ven la importancia que les brinda la administración a la hora de manejar los recursos; delegar funciones, manejar manuales de procedimientos, o estandarizar procesos operativos, por tal razón es elemental que se generen capacitaciones y se de la información adecuada de las entidades que les pueden brindar un soporte o acompañamiento en su proceso de crecimiento en el mercado.

Muchas veces al evaluar el factor administrativo se pueden identificar tanto fortalezas como debilidades en las cuales está incurriendo la empresa, pero los pequeños empresarios no están preparados para manejar ciertas situaciones como la inversión o el estudio de posibilidades en el mercado, o para realizar una expansión del negocio, lo cual genera pérdida de oportunidades y clientes en el sector en el cual se desempeña la empresa.

Para terminar es importante conocer la filosofía del pequeño empresario donde se pueda resaltar que la importancia del negocio no esta en el futuro sino en el presente, a diferencia de las grandes empresas en donde se tiene una estructura definida y su principal preocupación es invertir en proyectos a largo plazo, por tal razón el manejo de la estructura organizacional ayuda a que las empresas sean más competitivas y puedan llegar a un proceso de éxito organizacional.

### **3.4 PERSPECTIVA DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS**

La consultoría empresarial se ha transformado en una herramienta de gestión en la cual cada vez más empresas acceden a este servicio con el fin de mejorar su posición competitiva y dedicar menos recursos y tiempo a actividades en las que no hay una ventaja competitiva definida.

Los retos que maneja la consultoría están direccionados a suministrar conocimientos especializados en áreas que no están definidas o presentan inconvenientes en las empresas, por lo cual necesitan soporte para tomar decisiones y realizar las respectivas acciones que sean convenientes para la organización, tomando como referencia el diagnostico objetivo y las posibles soluciones que genero el consultor.

Según Visión Consultoría Empresarial & Económica<sup>6</sup>, la “puesta en acción de las estrategias para la optimización de los procesos y la estructura empresarial, el

---

<sup>6</sup> Tomado de la Revista METALACTUAL, artículo Consultoría Empresarial El Arte de Enseñar a Liderar. Visión Consultora Empresarial & Económica; El modelo de consultoría de visión, está orientado a atender las necesidades de la pequeña y mediana empresa. Cuenta con un grupo multidisciplinario de

mejoramiento del clima organizacional y del desempeño del recurso humano; basado en la creación de un ambiente de confianza y claridad y la potenciación y verdadera puesta en acción de los valores corporativos”; son los beneficios e impactos positivos que una consultoría de éxito puede traer a una organización.

### **3.5 CONCEPTO DE UN MODELO DE CONSULTORIA**

Los modelos empresariales permiten identificar y conceptualizar las diferentes actividades y procesos con los que la empresa cuenta, de tal forma que el objetivo es crear valor para obtener la visión del mercado, tanto para la organización en los procesos internos, como para los que se manejan directamente con el cliente, y los proveedores mejorando las actividades realizadas por la organización al momento de ofertar la prestación del servicio.

En las pymes no hay un modelo empresarial de consultoría definido hacia los procedimientos de la organización, por tal razón es fundamental establecer una estructura que permita mejorar la perspectiva del mercado siendo más competitivos e innovadores, de tal forma que se puedan generar estrategias dirigidas hacia el cliente, con una característica diferencial en las personas que contribuyen a la prestación de un mejor servicio.

---

expertos consultores que durante todo el proceso de consultoría participan, guía y asisten directamente a las empresas en el logro de sus objetivos

*Edgar Schein* fue un consultor que creó un modelo de cultura organizacional y consultoría de procesos en grupo, este autor identificó tres modelos de consultoría en el ámbito gerencial, los cuales son:

- La adquisición de un servicio de “experto”, el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Las condiciones para que este modelo funcione con eficacia son: que el cliente haya diagnosticado correctamente el problema y pueda expresarlo adecuadamente y la clase de experto, o de información, con el fin de obtener, considerar y aceptar las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.
- modelo “médico-paciente”, es una variante del modelo de “experto”, pero en este caso se le pide al consultor que haga un diagnóstico y que recomiende el tipo de información y experiencia que solucionarán el problema. En este caso, el cliente no sabe en realidad qué es lo que anda mal, ni cómo arreglarlo.
- “consultoría de procesos” se realiza un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación de la organización. El consultor procura dar al cliente una idea sobre lo que ocurre a su alrededor, en su interior, entre él y otras personas o entidades. Con base en ello, ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación. Consecuente con esto, el cliente es el que “hace” el diagnóstico de “su problema” y participa

activamente en la preparación de las recomendaciones y en su implementación en la práctica.<sup>7</sup>

Tomando como base las precisiones de *Edgar Schein* el MODELO que se va a sustentar más adelante se inclina por la consultoría de procesos, ya que se considera el más adecuado en la primera etapa de la vida de una organización consultora.

Todas las observaciones que realiza el consultor están sujetas a ser modificadas por el cliente, puesto que es él quien toma la decisión de implementar o solicitar al consultor alternativas que mejoren las condiciones de la empresa de acuerdo al criterio que el maneja en su organización, por eso es importante trabajar de la mano con el cliente para ir consiguiendo los resultados que él quiere ver plasmados.

Cuando se realiza la implementación de la estrategia elegida por el cliente, se realiza un acompañamiento para verificar que los procesos diagnosticados por el consultor están siendo adoptados de la mejor manera, esto para identificar si el plan de acción está generando resultados o el cambio aún no ha sido muy notorio y necesita modificaciones posteriores.

#### **4 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA**

Para poder desarrollar una idea de modelo de consultoría es importante revisar lo que viene sucediendo con las pymes en Latinoamérica.

---

<sup>7</sup> Tomado de [http://www.metalactual.com/revista/8/administracion\\_consultoria.pdf](http://www.metalactual.com/revista/8/administracion_consultoria.pdf)

Las PYMES en Latinoamérica son fundamentales debido a que son agentes económicos claves que tienen un crecimiento y desarrollo heterogéneo, generado específicamente para consolidar una idea de negocio, o por necesidad al no encontrar oportunidades de empleo.

En los países de América Latina las micro, pequeñas y medianas empresas representan aproximadamente el 99% del total de empresas, generando gran parte de empleo con una participación del 67% en la producción y prestación de servicios. Además su estabilidad en el mercado no ha cumplido las expectativas de productividad y competitividad, por lo tanto los diferentes gobiernos han puesto en marcha programas de apoyo a las pymes para fomentar su desempeño y generar un ambiente de negocio más favorable.<sup>8</sup>

Sin embargo en América Latina persiste una barrera para acceder al financiamiento que beneficie a las micro, pequeñas y medianas. Los avances que la región ha logrado en este ámbito en los últimos años no han sido los esperados y suficientes para aportar al desarrollo de este tipo de empresas. El financiamiento, la productividad y capacidad de innovación constituyen un elemento clave para facilitar la trayectoria de estas empresas, por lo tanto este es uno de los principales obstáculos para la consolidación y desarrollo de las mismas.

Debido a lo anterior, los entes gubernamentales y privados están en la obligación de impulsar políticas y acciones, que permitan romper las barreras que condicionan y limitan el buen desempeño de las pymes, avanzando en la construcción de procesos productivos que incluyan a estas empresas de menor tamaño, desde sus primeras etapas de ingreso al mercado hasta su inclusión y desarrollo en el mismo, teniendo en cuenta

---

<sup>8</sup> Tomado del libro Perspectivas de América Latina 2013



aspectos como la venta de servicios, la comercialización y como objetivo la exportación a través de la consolidación de empresas que acompañen a las pymes y resuelvan las dificultades de carácter técnico.

#### 4.1 PARTICIPACION DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA

Teniendo en cuenta la importancia de la distribución de las Pymes en Latinoamérica, la siguiente grafica muestra en un contexto más productivo y porcentual, la participación de las empresas por tamaño.

**Tabla 1 Proporción de empresas según su tamaño en países de América Latina y la OCDE (Porcentaje)**

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	81.6	16.1	1.9	0.4
Brasil	85.4	12.1	1.4	1.0
Chile	90.4	7.8	1.2	0.6
Colombia	93.2	5.5	1.0	0.3
Ecuador	95.4	3.8	0.6	0.2
México	95.5	3.6	0.8	0.2
Perú	98.1	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.8	13.4	3.1	0.6
Alemania	83.0	14.1	2.4	0.5
España	92.6	6.5	0.8	0.1
Francia	93.0	5.9	0.9	0.2
Italia	94.4	5.0	0.5	0.1

Fuente: Para los países de América Latina y México, elaboración con base en información oficial de los países; para Alemania, España, Francia e Italia, OCDE (2011).

En esta grafica se puede evidenciar importancia de las Mipymes en Latinoamérica, siendo fundamentales para la economía en un contexto productivo puesto que tienen una participación superior al 90 por ciento en el mercado, por lo cual representan un factor elemental que genera empleo e inversion extranjera.

El empleo de las microempresas se concentra en el sector comercio y en algunos servicios que no tienen un valor agregado; en el caso de las pequeñas empresas, el comercio minorista, la industria manufacturera, en algunos países, la construcción reúnen la mayoría del empleo. En cambio, en las empresas medianas la industria se constituye en varios países, aunque el comercio mantiene un peso relevante. En las grandes empresas, la manufactura y algunos servicios de mayor valor agregado como las telecomunicaciones e intermediación financiera conglomeran la mayoría del empleo.

9

Teniendo en cuenta esta información se puede deducir que las Pymes en Latinoamérica son un ente económico viable, en el cual se puede invertir para desarrollo y crecimiento de cada país, sin embargo es importante que los gobiernos como generadores de política fortalezcan este sector para que impulsen la economía.

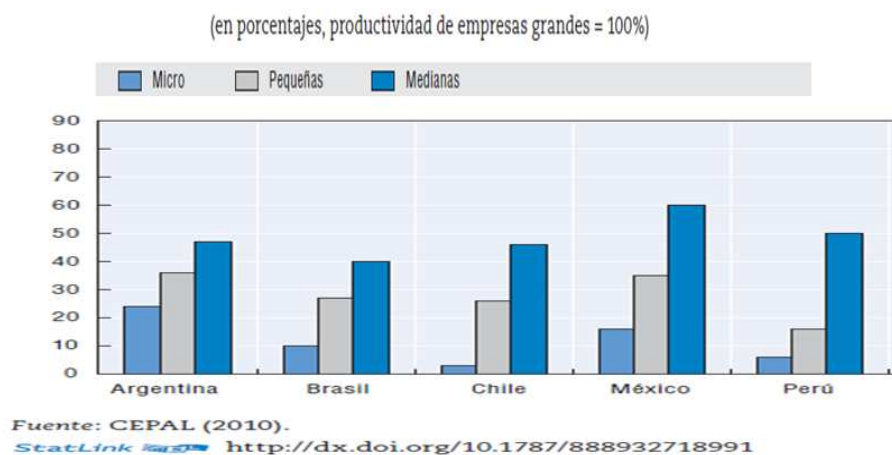
#### **4.2 COMPORTAMIENTO Y CLASIFICACION DE LAS PYMES EN ALGUNOS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA**

El siguiente Grafico muestra la productividad de las pymes en América Latina, entre las más destacadas están México, Chile y Argentina, de acuerdo a esta información se explorara acerca de la situación que se evidencia en las pymes de cada país, de tal forma que se pueda realizar un análisis de los objetivos plasmados para las organizaciones pymes correspondientes a estos países.

---

<sup>9</sup> Tomado del libro Perspectivas económicas de América Latina 2013.

## Grafica 1 Productividad relativa en países seleccionados de América Latina y la OCDE



Existe una tendencia importante en Chile a consolidar las pequeñas empresas y a desaparecer las micro aparentemente gracias a la promoción y emprendimiento que el gobierno está implementando, mientras que la participación de las Mypimes en México y Argentina están más proporcionadas teniendo como referente el porcentaje que éstas representan.

### 4.2.1 PYMES EN CHILE

La participación de las pymes en Chile genera un resultado de 99.4 por ciento para la economía, aportando así con cerca del 80 por ciento del empleo nacional, demostrando la importancia que tienen en la economía. El Ministerio de Economía Fomento y Turismo cuenta con un programa que se llama Emprendimiento y Pymes, el

cual pretende promover acciones que faciliten la creación, operación y financiamiento de las mismas, mejorando en aspectos como la competitividad.<sup>10</sup>

La clasificación de las pymes en Chile se maneja de acuerdo a las ventas anuales en unidades de fomento y por clasificación según el número de empleados de la siguiente manera:

**Tabla 2 Clasificación de las Pymes en Chile**

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN CHILE.</b>		
<b>Tipo de empresa</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>Empleados</b>
Microempresa	Hasta 2.400	Hasta 9 Empleados
Pequeña empresa	2.400 - 25.000	De 10 a 49 Empleados
Mediana empresa	25.000 - 100.000	De 50 a 199 Empleados

*Fuente: Ley número 20416 Artículo 2*

La ley número 20416, tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo.<sup>11</sup>

#### **4.2.2 PYMES EN MEXICO**

---

<sup>10</sup> Ministerio de Economía Fomento y turismo, Emprendimiento y Pymes

<sup>11</sup> Fuente <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010668#pequeñas0>

Las pymes en México evidencian una importante repercusión en la economía, según los datos de la Secretaría de Economía, el 99.8 por ciento de las empresas en México son Pymes que genera el 72% de los empleos formales en el país y constituyen el 52% del PIB, por lo tanto es elemental apoyar el fortalecimiento y desarrollo de las Pymes teniendo en cuenta que si se aprovecha al máximo México se puede convertir en un país más competitivo.<sup>12</sup>

La Secretaría de Economía brinda un apoyo a las pymes por medio del Fondo Pyme que busca otorgarles a los empresarios, mayor acceso de financiamiento, asesoría y capacitación, de tal forma que garanticen la transparencia en procesos y en la toma de decisiones, obteniendo resultados de mejora en la productividad, competitividad, calidad en los productos y servicios, que permitan generar acceso a nuevos mercados de tal forma que se contribuya al fortalecimiento de la economía Nacional.

**Tabla 3 Clasificación de las pymes en México**

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN MEXICO</b>			
<b>Sector</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Microempresa	0 -10	0 -10	0 -10
Pequeña Empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana Empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

*Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, artículo 3.*

El objetivo de esta ley es promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de las pymes y el apoyo para su viabilidad productividad, competitividad y sustentabilidad.

<sup>12</sup> Secretaría de Economía, Artículo Pymes, Eslabón fundamental para el crecimiento en México

### 4.2.3 PYMES EN ARGENTINA

En Argentina, las Pymes representan el 99,5 por ciento de la cantidad de establecimientos industriales, generando el 70 por ciento del empleo en la nación y el 54 por ciento del valor agregado, lo que indica que hay un campo muy importante para poder crecer de tal manera que se mejore la competitividad de las Pymes.<sup>13</sup>

**Tabla 4 Clasificación de las pymes en Argentina**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Comercio y Servicios</b>	<b>Industria y Comercio</b>
Microempresa	Hasta 3 Empleados	Hasta 10 Empleados
Pequeña empresa	Entre 4 y 15	Entre 11 y 50
Mediana empresa	Entre 16 y 100	entre 51 y 300

*Fuente: Leyes Nro. 24.467 y 25.300 Resolución 21/2012, Artículo 1*

La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Apoyo a la Internacionalización de las Pymes de América Latina, Artículo Pymes y economía de la región.

<sup>14</sup> Ministerio de Industria, Legislación. <http://www.sepyme.gob.ar/legislacion/>

En los países de América Latina se vienen implementando programas de apoyo a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales muchas ideas de negocio se han llevado a cabo en el mercado.

Es importante mencionar que los gobiernos de cada país tienen unas normas específicas para el desarrollo de este tipo de empresas, buscando el bienestar y la conformación legal que se requiere, en este caso Chile, México y Argentina cuentan con una estructura definida de acuerdo al tamaño de la empresa.

Sin embargo, los logros de la política pyme han sido limitados, puesto que la falta de trayectoria y conocimiento dificulta su implementación a la hora de empezar a comercializar sus productos en el mercado, además las barreras de acceso que existen a la hora de financiar proyectos que necesitan inversión, en su mayoría no logran ingresar al mercado por falta de dinero.

## **5 LAS PYMES EN COLOMBIA**

Las pymes colombianas han logrado avances dando a conocer ideas rentables y sostenibles donde sus negocios poseen estructuras organizacionales ágiles; cuentan con facilidad en la toma de decisiones y en el manejo de procesos administrativos, productivos y logísticos.

Además para César Ortiz, del área de Desarrollo Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, “es muy significativo lo que está ocurriendo con el sector de

servicios de las pymes; crece de manera notoria, pero lo relevante es que lo hace con rentabilidad”.<sup>15</sup>

Las empresas que más están obteniendo rentabilidad y crecimiento son las del sector, industrial, los alimentos, las confecciones, la industria gráfica la agro-industria.

Un claro ejemplo del apoyo del Gobierno Colombiano se dio a partir de 1984, donde se comenzó a estructurar una reglamentación coherente con la realidad económica del sector PYME, en este año se estableció el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa (PNDM) con el cual se trato de implementar políticas y estrategias que propiciaran el desarrollo del sector microempresarial colombiano, Luego vino la ley 718 de 1988, la cual intentó crear un marco jurídico y regulatorio para favorecer el desarrollo del comienzo del sector de la pequeña empresa y de esta manera otorgarle la importancia que comenzaba a entablar este sector en la economía colombiana.

El PNDM no solo era un plan sobre el desarrollo empresarial, también era una interesante experiencia de integración de iniciativas y recursos del Estado y la sociedad civil. El PNDM logro un resultado muy importante: institucionalizar la política de apoyo a la microempresa a través de su consagración definitiva como componente financiero en el sistema nacional y de la consolidación del esquema de ejecución conjunta Estado-Sociedad Civil mediante la creación de una institución especializada, de alto perfil político, con claridad de funciones y de organización, así como con capacidad administrativa ágil y autónoma. (oit 1988 pag 52), así mismo podemos afirmar que mediante el anuncio y posterior aplicación de este plan se lograron direccionar importantes recursos no solo a nivel nacional sino también internacional,

---

<sup>15</sup> Portafolio, <http://www.portafolio.co/>

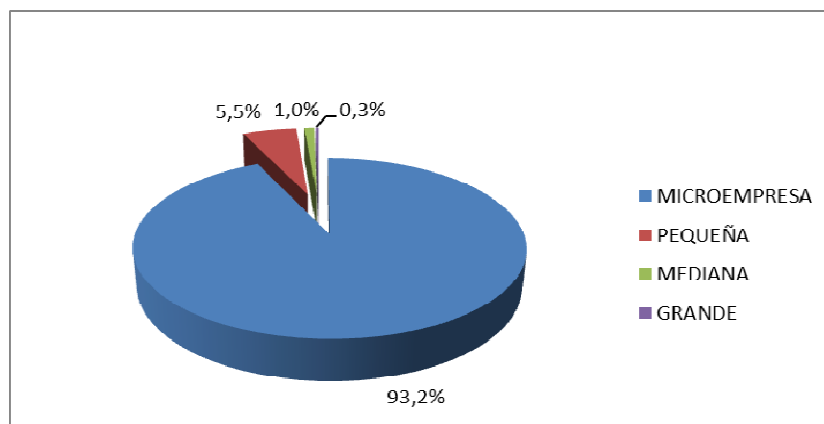


para el crecimiento de estas empresas, además de permitir la participación de diferentes sectores de la sociedad para buscar mejorar las iniciativas que en un principio generaron impacto en la economía.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia están creciendo a pasos agigantados, no obstante (a esto) hay debilidades por parte de recursos humanos, falta de inversión en tecnología, de innovación y desarrollos de sus productos y procesos. Se espera que el gobierno brinde un apoyo a aquellas pymes donde se presenten mayores dificultades, se debe hacer un mayor acompañamiento.

En cuanto a la ciudad de Bogotá la participación según el tamaño de las empresas se refleja en la siguiente grafica tomada de la estadística del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca de la Cámara de Comercio de Bogotá.

**Grafica 2 Participación de las pymes en Colombia**



Fuente: Libro Perspectivas Económicas de América Latina, pág. 52

La grafica anterior brinda la información acerca de la Mipymes<sup>16</sup> que representa 99,7 por ciento del total de las empresas en Colombia, donde las microempresas abarcan el 93,2 por ciento, ubicándose con la mayor participación

## 5.1 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN COLOMBIA

Las Pymes en Colombia, se han transformado en un factor clave para el sostenimiento del país; se caracterizan según el número de empleados y activos, que han sido establecidos por el Ministerio de Industria y Comercio<sup>17</sup>, como se muestra a continuación:

**Tabla 5 Clasificación de empresas en Colombia**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	<b>VALOR DE ACTIVOS TOTALES SMMLV</b>
MICROEMPRESA	Hasta 10	Hasta 500
PEQUEÑA	Superior a 11 y hasta 50	Superior a 500 y hasta 5.000
MEDIANA	Superior a 51 y hasta 200	Superior a 5.000 y hasta 30.000
GRANDE	Superior a 200	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2013 \$589.500		

Fuente: Ministerio de Industria y comercio, generalidades de las pymes

<sup>16</sup> Fuente Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias.

<sup>17</sup> Ministerio de Industria y Comercio, reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes ( artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

La participación de las pymes con respecto al total de las empresas en el país, se observa en la siguiente gráfica, información suministrada por la CEPAL<sup>18</sup> publicado en el libro Perspectivas Económicas de América Latina.

Por otra parte Según Mipymes portal empresarial Colombiano.<sup>19</sup> En Colombia (2012) existen alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generan más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas, pero a pesar de ello la crisis económica también las ha golpeado reduciendo el volumen de sus ventas y utilidades. Además cuenta con inadecuado acceso al crédito que les ha generado reducción en sus utilidades. Las condiciones que más las restringen son las tasas de interés y las garantías.

## **5.2 LAS PYMES EN BOGOTA**

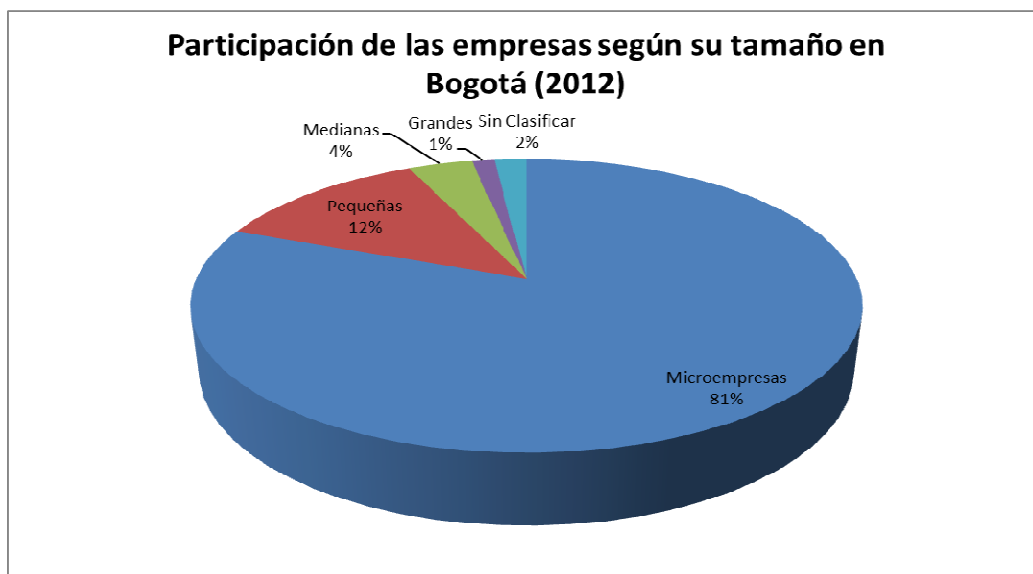
La siguiente grafica muestra la cantidad de empresas que están matriculadas y renovadas hasta julio de 2012 clasificadas por el tamaño que estas representan.

### **Grafica 3 Participación de las empresas según su tamaño en Bogotá (2012)**

---

<sup>18</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL

<sup>19</sup> Mipyme, portal empresarial Colombiano <http://www.mipymes.gov.co/>



Fuente: Resultados estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá

De acuerdo a la gráfica anterior la participación de las empresas según su tamaño se refleja así; las microempresas tienen el 81% de participación en la ciudad de Bogotá con un total de 166.378 empresas, lo cual nos demuestra que la mayoría de las empresas constituidas en Bogotá cuentan con un número de empleados inferior a 10 y se caracterizan su producción en variedad de artículos, satisfaciendo unas necesidades específicas de algunos sectores, seguida de las pequeñas con un 12% para un total de 25.567 empresas, y las medianas tienen un 4% con un total de 7.579 empresas, la cual corresponde a actividades encaminadas a la producción de bienes y servicios, es importante mencionar que los procesos de producción utilizados en este tipo de organizaciones son básicos y falta inversión en tecnología, de acuerdo a esto en Bogotá las pymes son en total 199.524 sin contar con las que aún no están clasificadas, de este modo podemos verificar que las pymes en general son empresas que abarcan la mayoría del mercado contando aproximadamente el 97% participación.

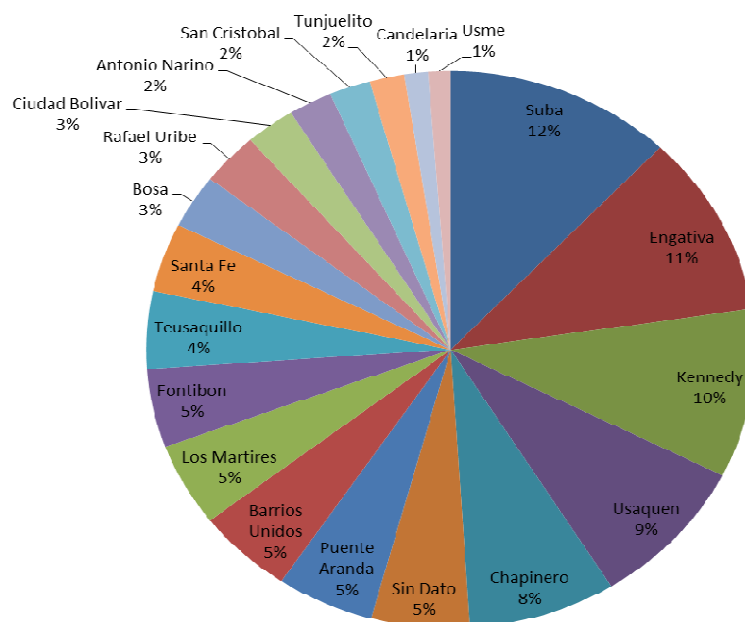
Las Mipymes en Bogotá poseen una importancia socioeconómica muy grande puesto que solo en la capital del país representan una participación del 96,86 por ciento

para el año 2012, esto incluyendo personas naturales y jurídicas que se encuentran registradas en la cámara de comercio.

### 5.2.1 PARTICIPACIÓN DE PYMES EN LAS LOCALIDADES

Por otra parte la participación de las localidades en Bogotá según la estadística de la Cámara de Comercio se refleja de la siguiente manera:

**Grafica 4 Participación de empresas según su tamaño por localidades en Bogotá**



Fuente: Resultados estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá

En la gráfica anterior podemos identificar a la localidad de Engativá con el 11% de participación de las empresas en la ciudad de Bogotá, la cual está por debajo de la

localidad de Suba que tiene un 12% de participación, esto nos da una buena visión del mercado al cual se podría enfrentar una empresa de consultoría para pymes teniendo en cuenta que hay un gran número de pymes en la localidad a la cual apuntamos.

## **6 EMPRESAS DE CONSULTORIA PARA MIPYMES EN LATINOAMÉRICA. ALGUNOS EJEMPLOS**

Actualmente las Mipymes buscan desarrollar nuevos clientes y poder reducir el tiempo de respuesta y entrega, pero uno de los retos más difíciles de superar es poder trabajar en equipo con un mismo objetivo, por tal razón las organizaciones se ven en la necesidad de contratar empresas de consultoría que les permita detectar los factores críticos en los cuales la organización está fallando, con el propósito de implementar procesos en donde se definan estrategias que se adecuen a los cambios que necesita la organización.

Teniendo en cuenta los principales aspectos que debe tener una empresa de consultoría se plantean tres pilares a estudiar; los cuales son la planeación estratégica, el desarrollo organizacional y un plan de acción. Para mayor comprensión de las actividades que desarrollan empresas consultoras en Latinoamérica se construyó una matriz que compara tres empresas que prestan el servicio de consultoría a pymes en algunos países de la región.

**Tabla 6 Matriz de comparación de empresas de consultoría para Mypimes**

<b>CONSULTORIAS PYMES<sup>20</sup></b>
--

<sup>20</sup> Consultorías Pymes <http://www.consultoriaspymes.com/servicios/>

<b>MEXICO</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	El área de consultoría y asesoría está integrada para el desarrollo de PYMES en las áreas de planeación estratégica, producción, mercadotecnia, logística, proyectos, diseño y negocios internacionales para lograr la introducción y consolidación de productos y/o servicios de los clientes en el mercado nacional.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Se desarrolla una estrategia de mercadotecnia "Marketing" que le permita encontrar nuevas oportunidades, nuevos negocios online, para hacer crecer la empresa y mejorar la rentabilidad, proponer ideas innovadores para la pyme, y estar pendiente del seguimiento del negocio
	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Fortaleciendo la planeación y formas de asimilar las variantes de la nueva competitividad, resolviendo la integración del factor tecnológico, valorización de imagen, mercadotecnia, plataformas comerciales y factores de interacción social y comercial, con el fin de diseñar cambios organizacionales que aumenten la productividad.
<b>MCG CONSULTORES<sup>21</sup></b>		
<b>CHILE</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	El propósito es ofrecer un servicio profesional de altísima calidad a un precio competitivo, con el fin de que cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, pueda disponer del apoyo necesario para optimizar sus decisiones empresariales, siendo una empresa líder en consultoría empresarial para la pyme.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	El objetivo es aportar valor a su empresa a través de servicios de asesoría integral en la implementación de un sistema de gestión empresarial, puede ser éste de índole gestión de calidad (ISO 9001, de gestión ambiental (ISO 14001), seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001), gestión PYME (NCh 2909) o Gestión integrada entre diferentes tipos de sistemas.

<sup>21</sup>MCG consultores <http://www.sciconsultores.cl/index.html>

	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Apoyar a sus clientes en la Implementación, Revisión, Capacitación y Adecuación de Sistemas de Gestión Empresariales a través de un servicio de asesoría integral, eficiente y confiable que cumpla totalmente con sus requisitos, de modo de aumentar su satisfacción y generar valor en sus empresas.
<b>E CONSULTORA<sup>22</sup></b>		
<b>ARGENTINA</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	Planificar y medir eficazmente para dar la gestión estratégica que requieren las empresas. Acciones como Re-ingeniería de empresas y negocios, Desarrollo de Indicadores de Gestión, Organización general, Análisis y desarrollo de proyectos de expansión son base para el desarrollo de gestión en las Empresas.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Tanto el control de gestión y la Consultoría organizacional, implican la organización de empresas. El objetivo es realizar un diagnóstico organizacional, una reestructuración de empresas y organizaciones, Planeamiento, estrategias marketing en Pymes, para empresas que no cuentan con capacidades internas o recursos especializados para desarrollar acciones, y toda la gestión comercial que se requiere para crecer.
	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Colaboramos en la definición de ideas de Negocios, en la gestión de Proyectos, el Análisis de negocios (apertura de nuevos negocios mejora de negocios establecidos), y brindamos estrategias para negocios y proyectos, estrategias para empresas en las diferentes industrias.

De la anterior información se puede destacar que las empresas de consultoría para Mipymes brindan servicios orientados hacia el desarrollo empresarial, implementando herramientas de gestión en áreas específicas, identificando problemas que afectan el desarrollo de la pyme y sus distintas alternativas de solución. De esta forma se fortalecen aspectos en la toma de decisiones que involucran todas las áreas de la empresa.

<sup>22</sup> E – CONSULTORA [http://www.econsultora.com.ar/administracion\\_empresas.php](http://www.econsultora.com.ar/administracion_empresas.php)



La siguiente tabla menciona algunos aspectos que evalúan las empresas de consultoría al momento de prestar el servicio de asesoría a las pymes, tomando como referencia la planeación estratégica que estas desarrollan al momento de implementar el servicio.

**Tabla 7 Servicios que prestan los consultorios en Latinoamérica**

EMPRESAS	ASPECTOS								
	RH	FINANCIEROS	MERCADEO	SOCIALES	AMBIENTALES	INNOVACIÓN	TECNOLOGIA	LEGALES	CALIDAD
CONSULTORIAS PYMES (Mexico)	-	-	X	-	-	-	X	-	X
MCG CONSULTORES (Chile)	X	X	-	-	-	-	X	X	X
E CONSULTORA (Argentina)	-	X	X	-	-	X	X	-	-

Fuente: Datos de la investigación

Teniendo en cuenta la información de los servicios prestados por las pymes en Latinoamérica se puede observar que la tecnología es un factor elemental en las empresas, puesto que están a la vanguardia de generar comunicación más accesible y mantener una relación estrecha entre cliente y empresario. Sin embargo aspectos como recursos humanos, financieros, de mercadeo, innovación, legales y de calidad son prioridad a la hora de prestar un servicio a las pymes, pero se está dejando a un lado los aspectos sociales y ambientales, los cuales son fundamentales a hora de generar sostenibilidad en los países de tal forma que no se vuelven indispensables al momento de prestar el servicio.

Las empresas pymes tienen problemas ambientales, sin embargo no tienen la importancia que esta requiere ya que no existe una presión ejercida por los clientes, las autoridades y los entes gubernamentales, además la baja demanda en el servicio de

consultoría ambiental por parte de las pymes, hace que este aspecto no se tenga en cuenta a la hora de funcionar en el mercado.

La innovación no es un factor que las mipymes demanden a la hora de adquirir el servicio de consultoría, señalando que existen aspectos más importantes, además la falta de capital para invertir a este tipo de problemática, hace que no se tenga en cuenta dentro de sus prioridades, perdiendo así oportunidades en el mercado.

Actualmente es significativo generar iniciativas que estén orientadas a la responsabilidad social, porque es un aspecto que está tomando fuerza a la hora de implementar el cumplimiento de la normativa medioambiental vigente en cada país, siendo este un punto de partida clave para dar impulso a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que a largo plazo generan un equilibrio en la sostenibilidad económica y humana.

## **7 EMPRESAS DE CONSULTORIA PARA MIPYMES EN COLOMBIA**

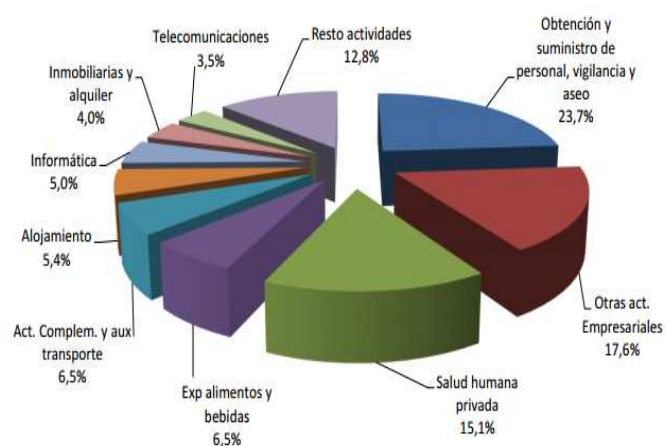
Las empresas de consultoría para pymes en Colombia hoy en día se enfrentan al reto de satisfacer las necesidades de los empresarios, que a diario se ven afectados por la dinámica del mercado y la competencia.

El desafío de la consultoría implica crear beneficios económicos y alternativas que mejoren el desempeño de las empresas.

Teniendo en cuenta que la consultoría es un servicio ser resaltan estudios del el DANE donde se muestran las principales actividades que brindan servicios en la encuesta anual.

**Grafica 5 Grafica anual de servicios tomada del DANE**

Actividad económica	Número de empresas
Alojamiento	283
Exp alimentos y beb	338
Act. Complem. y aux transporte	337
Agencias de viajes	101
Correo	61
Telecomunicaciones	181
Inmobiliarias y alquiler	208
Informática	262
Suministro de presonal, vigilancia y aseo	1.234
Publicidad	151
Otras act. Empresariales	918
Educación superior privada	156
Salud humana privada	785
Radio, tv y agencias noticias	52
Otros servicios	146
Total	5.213



FUENTE: DANE – Encuesta Anual de Servicios

De acuerdo a la anterior información se puede afirmar que el servicio de consultoría no está tipificado de tal manera que se puede incluir dentro de los otros servicios que terminan por ser poco representativos,

El número de empresas muestra la participación que tienen los servicios en Colombia, de tal forma que en el aspecto de otras actividades empresariales se encuentra el servicio de consultoría, sin embargo este se encuentra direccionado en conjunto con actividades jurídicas, de contabilidad, asesoramiento en materia de impuestos, estudios de mercado, asesoramiento empresarial y otras actividades empresariales, las cuales tienen una intervención del 17.6 por ciento para un total de 918

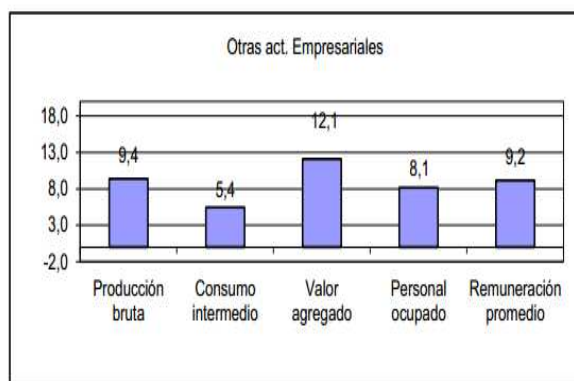
empresas dedicadas a este sector, siendo la segunda actividad económica con mas participación después de la obtención y suministro del personal de vigilancia y aseo con 23.7 por ciento.

Al analizar el resultado por actividad se puede identificar los aspectos clave que generan el crecimiento; la siguiente grafica identifica esas variables:

### Grafica 6 Otras actividades empresariales

## Otras actividades empresariales\*

Variable	Variación 2010-2011
Producción bruta	9,4
Consumo intermedio	5,4
Valor agregado	12,1
Personal ocupado	8,1
Remuneración promedio	9,2
Coefficiente técnico 2011	39,4



FUENTE: DANE – Encuesta Anual de Servicios

Las variables de *otras actividades empresariales* presentaron un mayor crecimiento en el valor agregado y la producción bruta, por lo tanto este tipo de empresas están generando cierta diferenciación, con el fin de darle un mayor valor comercial confrontado con otras empresas en el mercado. Estas actividades empresariales son elementales tanto para los empresarios grandes como pequeños, puesto que identifican los factores críticos a evaluar en las áreas que requieran algún tipo de asesoría, con el fin de dar soluciones a las debilidades que presentan y tomar las mejores decisiones en la organización.

Las siguientes empresas de consultoría se escogieron por los servicios que ofrecen a las mipymes, además del trabajo que realiza cada una a la hora de implementar un servicio que tiene una relación directa con el cliente y con el cual se trabaja en constante contacto para que la asesoría sea bajo unas especificaciones adecuadas en las organización.

<b>CONSULTORIA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO VISION-OTRI<sup>23</sup></b>		
<b>BOGOTÁ</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	Fomentar y transmitir a las distintas comunidades educativas, instituciones y empresas, los resultados de investigación que se generan en la Universidad de La Sabana; funcionando como un agente del conocimiento que promueve la relación entre La Universidad y la empresa. Esta unidad busca la participación efectiva y oportuna de la comunidad Universitaria en distintos proyectos de desarrollo.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Actúan como aliados estratégicos, ofreciendo directrices sólidas que permitan a las empresas e instituciones mantenerse en el mercado, implementando estrategias, optimizando políticas, fortaleciendo procesos, innovando y generando productos y servicios que están a la vanguardia de la economía.
	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Apoya sus clientes en diferentes temas de Gestión Empresarial a nivel nacional y contamos con un selecto grupo de consultores que a través de su asesoría integral, generan dentro de las compañías un ámbito propicio para liderar su sostenimiento en el mercado según sus necesidades. Nuestro Sistema de Calidad se encuentra certificado bajo la norma NTC ISO 9001:2000.

<sup>23</sup>CONSULTORIA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO VISION-OTRI:  
<http://www.unisabana.edu.co/consultoria-y-transferencia-de-conocimiento/quienes-somos/>

<b>GRUPO LAERA FINANZAS Y CREDITO <sup>24</sup></b>		
<b>BOGOTÁ</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	Está orientada a brindar colaboración en la obtención de resultados, optimizando los procesos de negocio relacionados con los recursos financieros, la experiencia del cliente y el medio ambiente, siempre trabajando en equipo integrado con el cliente.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Analizando los estados financieros y flujo de caja de su empresa y establecemos, conjuntamente con la dirección de la empresa, la estructura financiera más idónea en función de su desarrollo a medio y largo plazo, erradicando de su empresa la improvisación financiera para implantar la planificación financiera
	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Esta consultoría se ofrece por horas y dependiendo el tema solicitado, se asigna un profesional especialista, quien en tiempo definido asesora, realiza un diagnostico financiero y proporciona diferentes planes de acción.
<b>PYMES FUTURO <sup>25</sup></b>		
<b>IBAGUE</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	Proveer óptimas soluciones Administrativas y Financieras que contribuyan a la maximización de la inversión y al crecimiento sostenido de la Micro, Pequeña y Mediana empresa colombiana.
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Brindar servicios de Asesoría y Consultoría, se manejan programas de capacitación en administración y negocios, finanzas y un diagnostico situacional que permita identificar la prospectiva empresarial

<sup>24</sup>GRUPO LAERA FINANZAS Y CREDITO  
<http://grupolaera.com>

<sup>25</sup>PYMES FUTURO  
<http://www.pymesfuturo.com>

PLAN DE ACCIÓN	Permitir que los clientes identifiquen y aprovechen las oportunidades que les ofrece un mercado globalizado y contrarresten de manera efectiva las amenazas de su entorno, logrando reducir el tiempo de respuesta para nuestros clientes
----------------	---

En materia de prestación de servicios el área consultora en Colombia se encuentra actualmente en un constante crecimiento, donde la necesidad de ser competitivos y generar mayores ingresos para la empresa son prioridad a la hora de evaluar los aspectos para realizar un diagnostico que permita determinar los factores clave para trabajar en su fortalecimiento.

**Tabla 8 Servicios que prestan los consultorios en Colombia**

EMPRESAS	ASPECTOS								
	RH	FINANCIEROS	MERCADEO	SOCIALES	AMBIENTALES	INNOVACIÓN	TECNOLOGIA	LEGALES	CALIDAD
CONSULTORIA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO VISION-OTRI	.	X	X	.	X	.	X	.	X
GRUPO LAERA FINANZAS Y CREDITO	.	X	.	X	X	X	.	.	
PYMES FUTURO	X	X	.	.	.	X	.	.	X

Fuente: Resultados de la investigación

Basándose en los resultados que arroja la matriz de comparación, podemos deducir que las empresas de consultoría para pymes en Colombia se están enfocando más en el aspecto financiero, ya que las empresas pymes desean mantener sus utilidades siempre en un primer ítem de importancia a la hora de elegir mejorar o reestructurar sus gastos y costos, pero también vemos que van avanzando en los temas sociales y de medio ambiente que es una de las debilidades en la actualidad, pero además el ámbito

legal o asesoramiento en este aspecto se ha dejado un poco de lado, y es necesario brindar un aporte a esto. La capacitación del personal que hace parte de las pymes se deben tener más en cuenta para brindar un servicio óptimo y duradero.

Las pymes latinoamericanas y colombianas enfocadas al sector de la consultoría en las pymes, tienen características muy similares puesto que su enfoque está direccionado a la estructura organizacional donde se identifican las principales fallencias de las empresas, sin embargo hay organizaciones que se especializan en una sola área con el fin de brindar un soporte específico, sin embargo en cuanto a lo ambiental y social, en Colombia si hay demanda por parte de las pymes en estos aspectos, lo cual permite que se generen oportunidades de sostenibilidad ambiental y social.

Los aspectos que se evaluaron en cada matriz son los que se tienen en cuenta en la consultoría de empresas. Se puede evidenciar que en Colombia la principal necesidad para adquirir el servicio está en el sector financiero, puesto que las decisiones que se toman incurren en la proyección económica que pueda tener la empresa; por otro lado están las latinoamericanas que se especializan más en temas tecnológicos, lo cual hace que estén mejor preparadas y a la vanguardia de procesos más estandarizados y de mejor calidad a la hora de comercializar su producto o servicio.

## **8 ENTIDADES QUE FOMENTAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN LATINOAMERICA Y COLOMBIA**

El fomento de las pymes tiene unos lineamientos de específicos en cada país de Latinoamérica, la siguiente tabla muestra las instituciones y entidades del gobierno encargadas del apoyo y financiamiento a las Mipymes.



**Tabla 9 Entidades del gobierno que apoyan a las Mipymes**

<b>País</b>	<b>Institución</b>	<b>Ministerio</b>
Argentina	Secretaría de la Pyme y el Desarrollo Regional	Ministerio de Industria
Bolivia (Est. Plur. de)	Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Bolivia (Est. Plur. de)	Viceministerio de Producción a Mediana y Gran Escala	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Brasil	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	Independiente
Chile	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	Independiente
Chile	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Colombia	Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Ecuador	Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías	Ministerio de Industrias y Productividad
El Salvador	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Ministerio de Economía
Guatemala	Viceministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Ministerio de Economía
Honduras	La Subsecretaría en el Despacho de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Sector Social de la Economía	Secretaría de Industria y Comercio
México	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa	Secretaría de Economía
Nicaragua	Programa de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nicaragüense PROPYMES	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
Perú	Dirección General de MYPE y Cooperativas	Ministerio de la Producción
República Dominicana	Consejo de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Ministerio de Industria y Comercio
Uruguay	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas	Ministerio de Industria, Energía y Minería
Venezuela (Rep. Bol. de)	Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria	Ministerio del Poder Popular de Industrias

Fuente: Elaboración con base en información oficial de los países.

El interés en apoyar a las mipymes en la actualidad se ha incrementado en los países de Latinoamérica, puesto que éstas son un factor de generación de empleo y desarrollo empresarial que representan en la economía un factor esencial para el mejoramiento de la calidad y las condiciones de vida de las personas, además del reconocimiento de un marco institucional que permite enfrentar las estrategias de apoyo a las pymes en Latinoamérica.

Las entidades encargadas de fortalecer este sector de la economía cuentan con programas encargados para la creación, financiamiento e introducción en el mercado; un ejemplo es el caso de Chile en donde el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cuenta con un área de trabajo orientada al emprendimiento de las pymes, donde el

objetivo principal es promover acciones que mejoren el emprendimiento y la competitividad de las pymes en ese país, este tipo de programas se encuentran en los ministerios que tienen como prioridad promover el crecimiento y fortalecimiento de este tipo de empresas.

En Colombia el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuenta con un programa que se llama Desarrollo Empresarial, del cual se desprende Mipymes, Portal Empresarial Colombiano que se encarga de fomentar políticas, planes y programas financieros y no financieros para su desarrollo, con el fin de darle a los empresarios herramientas que fortalezcan la consolidación, e incursión en mercados internacionales generando éxito en sus labores como empresario.

Por lo anterior se puede deducir que las entidades de Gobierno tienen la iniciativa para generar en las Mipymes un avance que les permita competir en el mercado, pero aun existen elementos de debilidad de parte del Estado para con estas empresas, puesto que la falta de información hacia los empresarios de convocatorias y programas de capacitación, son barreras que no permiten la consolidación eficiente de las empresas. Un factor a considerar es el acompañamiento a las Mipymes porque con este tipo de acciones se pueden identificar las principales debilidades y fortalezas de estas empresas, con el firme propósito de mejorar la competitividad y generar en el mercado un ambiente de igualdad de condiciones para todos los empresarios.

## **9 LAS PYMES EN EL AMBITO SOCIAL**

En el ámbito social las Mipymes no tienen un recorrido muy amplio puesto que sus objetivos no están direccionados a la responsabilidad social empresarial,

por lo tanto falta formación educativa en los jóvenes, para empezar a implementar una ideología socialmente responsable, teniendo en cuenta que este es uno de los problemas que retrasan o generan resultados en materia de Calidad.

Las Mipyme en la actualidad se encuentran en un constante crecimiento donde juegan un rol muy importante debido al movimiento que tienen en la economía, sin embargo estas necesitan apoyo de parte del Gobierno para mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la sociedad.

Por otro lado si las Pymes crean un desarrollo sostenible que gestione los recursos presentes de forma adecuada, las generaciones futuras podrán contribuir a aspectos de protección ambiental y social, que permitan acceder a una mejor calidad de vida para el mediano y largo plazo, con el firme propósito de buscar una igualdad de condiciones en los procesos, que mejore la competitividad y reduzca la competencia desleal en el mercado laboral.

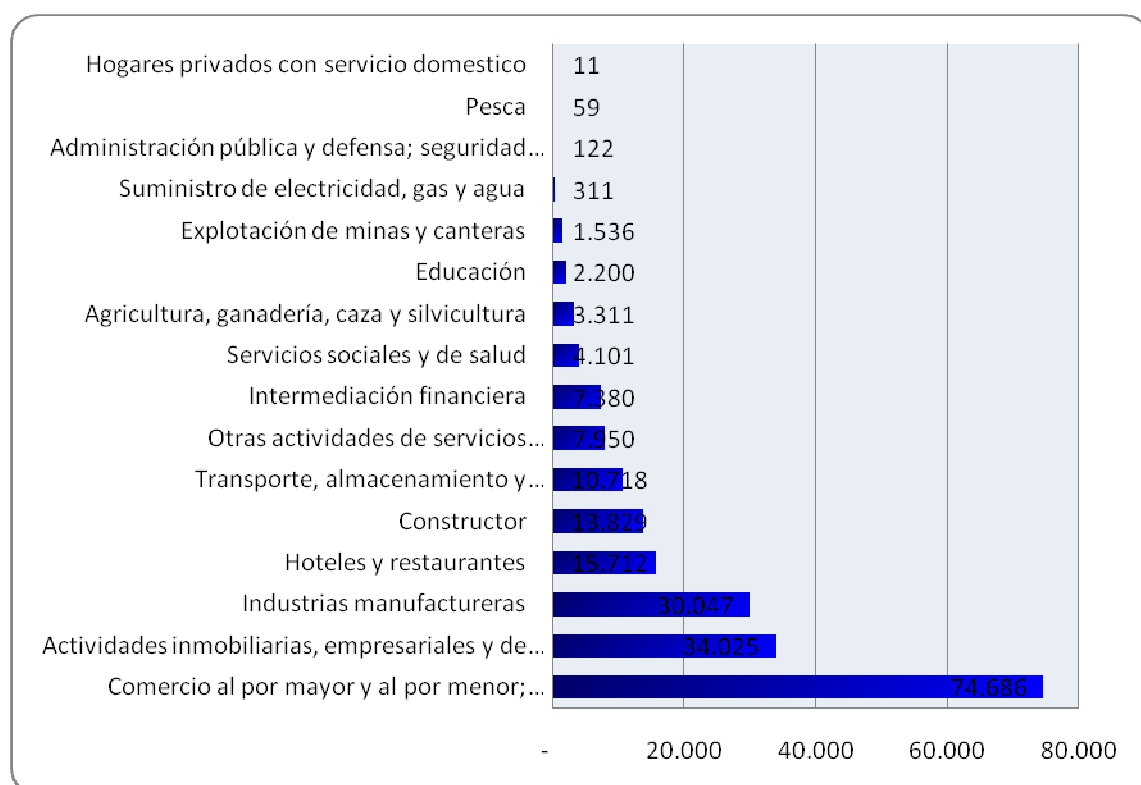
En el ámbito socialmente responsable las Mipymes no tienen un recorrido muy amplio puesto que sus objetivos no están direccionados a la responsabilidad social empresarial, por lo tanto falta formación educativa en los jóvenes, para empezar a implementar una ideología socialmente responsable, teniendo en cuenta que este es uno de los problemas que retrasan o generan resultados en materia de Calidad.

Finalmente es preciso afirmar que los entes Gubernamentales forman parte esencial del proceso de formación y adopción de políticas que mejoren las condiciones de introducción y acompañamiento en el mercado de las Mipymes, pero de estas depende que exista un fortalecimiento donde se vean los resultados como la innovación o internacionalización de este tipo de empresas.

## 10 LA CONSULTORÍA EN BOGOTÁ

El siguiente grafico muestra la cantidad de empresas que se encuentran registradas en la cámara de comercio y están clasificadas de acuerdo a la actividad económica. El aspecto de Educación corresponde a las actividades profesionales científicas y técnicas de acuerdo al concepto que la DIAN adopta como Actividad económica, en el cual se encuentran las actividades de consultoría de gestión, aspecto evaluado para identificar su participación en Bogotá.

**Grafica 7 Sectores económicos en Bogotá**



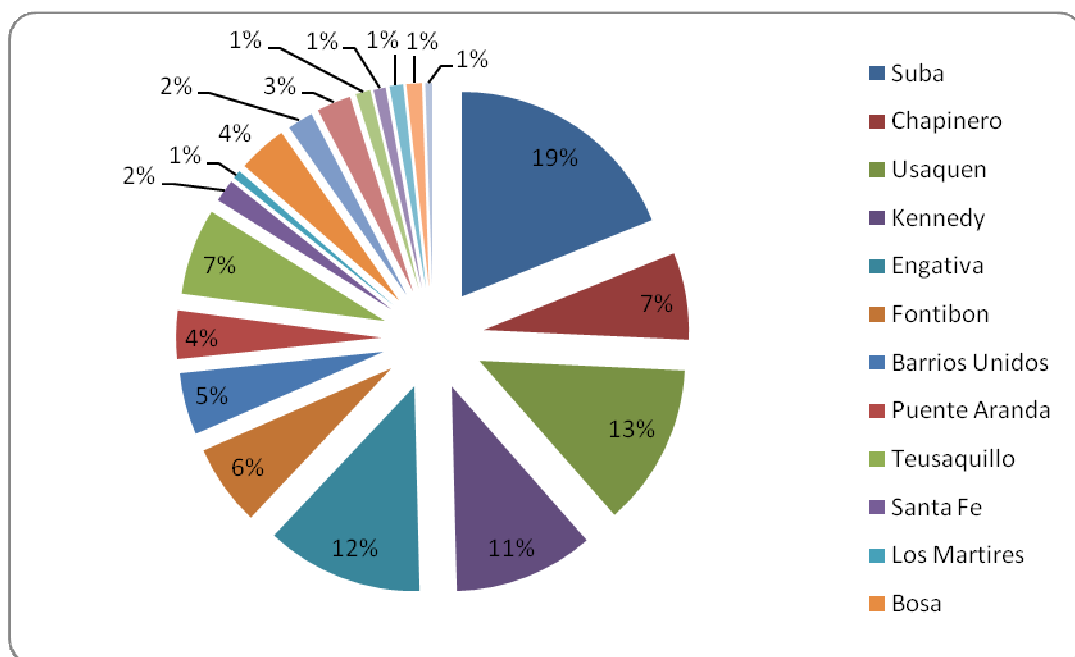
Fuente: Camara de Comercio de Bogotá.

De acuerdo a la resolución número 000139 que tiene el objetivo de Adoptar la clasificación de actividades económicas para efectos de control y determinación de los impuestos y demás obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, la sección M (Actividades profesionales, científicas y técnicas) en la división 70 menciona que en las actividades de Administración Empresarial se encuentran las actividades de consultoría, las cuales tienen una participación del 1,07 por ciento en Bogotá con un número total de empresas de 2.200, lo que puede significar que dada la cantidad de pymes, existe una buena oportunidad de desarrollo para este tipo de empresas.<sup>26</sup>

### 11 CONSULTORIA EN ENGATIVA

De acuerdo a la información suministrada por la cámara de comercio el sector de consultoría cuenta con una contribución del 8.5 por ciento de empresas en el sector estudiado.

**Grafica 8 Sector servicios en la localidad de Engativá**



<sup>26</sup> Resolución Número 000319 de la DIAN.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

El sector de los servicios en la Localidad está conformado por aspectos como las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, hoteles y restaurantes, transporte almacenamiento y comunicaciones los cuales corresponden al 22 por ciento, las actividades empresariales corresponden al sector de la consultoría y tiene una intervención del 8.5 por ciento, lo cual indica que su participación no es la líder pero tiene una representación en el mercado significativa para desempeñar asesorías de tipo empresarial.

## **12 PERCEPCIÓN DE EXPERTO EN LA CONSULTORIA.**

La información utilizada en esta parte del estudio ha sido el resultado de una entrevista basada en el método Delphi, para encontrar referentes, opinión y realizar un pronóstico del impacto de empresas de consultoría para pymes.

Es importante resaltar que durante la realización del ejercicio del método Delphi se destacaron tres aspectos críticos:

- Formulación adecuada de la entrevista que se realizara al experto.
- Resultados de la entrevista
- Análisis adecuado de los resultados

Las ventajas encontradas en el método fueron:

- Interactuar con el experto para obtener una información confiable y veraz del tema que se está tratando.

- Permite obtener información desde el punto de vista del experto sobre la consultoría para pymes.

- Obtener una conclusión acerca del comportamiento acerca de las variables del tema en mención.

La metodología utilizada tiene como objetivo construir un escenario de opinión del tema que está siendo indagado, basado en el comportamiento actual y futuro, definiendo una situación que resalte su perspectiva para realizar un diagnóstico que tenga en cuenta su conocimiento, experiencia, sentido común e intuición.

### **Percepción**

Se realizó la entrevista al señor Edwin Jaramillo profesional en emprendimiento del Sena.

Se destacan las siguientes opiniones:

Teniendo en cuenta que los establecimientos de comercio en la localidad de Engativá son atendidos por sus propios dueños o Administradores y en su mayoría son empresas familiares, se puede resaltar que este tipo de empresas se establecen bajo la necesidad de obtener un ingreso y satisfacer unas necesidades específicas, esta situación se presenta al no encontrar oportunidades laborales que sean acordes a sus conocimientos o experiencia; por esta razón se genera el ideal de crear empresa y volverse independiente, de tal forma que manejen su tiempo, su negocio y sus clientes

de forma personalizada con el criterio que ellos crean conveniente a la hora de ofrecer o prestar un servicio.

La organización empresarial en las Mipymes no es una prioridad a la hora de mantener su negocio en el mercado, porque su objetivo es vender y pagar los costos que generan las ventas, sin darse cuenta que aspectos como la innovación y el desarrollo del capital humano, podrían marcar la diferencia no solo en la calidad de sus productos si no en el proceso que se lleva a cabo para la prestación u oferta de los servicios, generando estrategias que les permitan crecer en el mercado no solo con una ventaja competitiva, si no con un valor agregado que les permita diferenciarse de los demás, con este propósito se puede conseguir no solo rentabilidad y crecimiento, también un buen nombre y reconocimiento por el desempeño obtenido durante su gestión de empresario.

En el campo Empresarial para las organizaciones que se empiezan a introducir en el mercado es muy importante tener una idea clara y realista de lo que se pretende desarrollar, por tal razón no solo se necesita convicción en la idea de negocio, también se necesita compromiso y responsabilidad para llevar a cabo el objetivo del proyecto y permitir que funcione de manera adecuada, con los procesos que se requieren para su legalización como establecimiento de comercio; además de ser perseverante y no desfallecer al momento de encontrar diferentes obstáculos en el camino.

El desarrollo de las empresas de consultoría es muy significativo a la hora implementarse en una organización, porque no solo se favorece la empresa consultada, el consultor también toma parte del beneficio porque su experiencia se forja en las empresas en las que genera un Diagnostico para trabajar de acuerdo a las necesidades que requiera el consultado.



La consultoría en las Mipymes cada vez está tomando más fuerza, porque su estructura les permite llevar un orden más consolidado no solo en procesos Administrativos, también en los financieros, tecnológicos sociales y ambientales, estando a la vanguardia de los procesos que se puedan implementar de manera eficiente.

Este tipo de Empresas debe tener un acompañamiento y seguimiento para identificar los resultados que la consultoría arroja cuando se realizó el diagnóstico general, por lo tanto sirve para determinar la efectividad del proceso o incurrir en modificaciones para lograr el objetivo solicitado por el cliente.

Las Mipymes necesitan más compromiso de parte de sus empresarios y Gobierno, porque no existe el suficiente compromiso para hacer crecer la idea de negocio en un campo nacional e internacional, luego el conformismo y el confort es a lo que algunos colombianos están acostumbrados, ya que consiguen su propósito principal y no planean realizar una inversión en el proyecto que está creciendo pero necesita de ideas para no estancarse.

La globalización actualmente es un proceso que no favorece a las Mipymes porque estas no cuentan con la capacidad de generar negocios a gran escala ya que su nivel de productividad no se compara con las grandes empresas, y para poder llegar a obtener negocios de gran proporción la única opción es aliarse con multinacionales para realizar sinergia de negocios.

Finalmente las Mipymes en Colombia requieren de un acompañamiento por parte de expertos que los asesoren en la elaboración de estrategias administrativas para mejorar su productividad y generando innovación y crecimiento en las organizaciones.

### **13 PROPUESTA DE MODELO DE EMPRESA DE CONSULTORÍA**

La consultoría en la actualidad sirve como proceso de consolidación de las empresas grandes y pequeñas, porque establece estrategias que generan alternativas de solución, con el fin de cumplir con los objetivos trazados por las empresas. Sin embargo el modelo de consultoría presentado a continuación tiene como base la metodología de “consultoría de procesos” que realiza un diagnóstico empresarial en el cual identifica las principales problemáticas de las empresas, de tal manera que al ejecutar las acciones correctivas del modelo se pueda percibir la situación en la cual se encuentra la empresa, para luego generar alternativas de solución e innovación no solo en las áreas de falencia si no en las áreas que pueda fortalecer durante el proceso de asesoramiento, prestando así un servicio completo y especializado, de manera creativa y constructiva.

Las asesorías empresariales se encuentran sujetas a modificaciones de acuerdo a la necesidad del cliente, por tal motivo es importante que los líderes del proceso de asesoramiento se enfoquen en el objetivo requerido por la empresa, para generar los resultados esperados por el cliente.

Para tal efecto se realiza una investigación donde la primera etapa se cumple con el estudio de mercados, con ello se pretende conocer el perfil del cliente y su percepción frente a las empresas de consultoría, en la siguiente etapa se estudia la oferta del sector, con el fin de brindar un servicio adecuado que cumpla con sus expectativas y requerimientos, para tal efecto se presenta la estrategia de marketing que tendrá la empresa de consultoría, seguido de ello se hace un estudio administrativo y finalmente se presenta la evaluación financiera de la empresa de consultoría.

## **13.1 ESTUDIO DE MERCADOS**

### **13.1.1 OBJETIVOS**

#### **13.1.1.1 General.**

Realizar un estudio de mercadeo que nos permita establecer las condiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, la oferta del servicio y la mezcla de marketing que se requiere para conformar una empresa de consultoría en la localidad de Engativá, direccionada al sector de servicios.

#### **13.1.1.2 Específicos**

- Identificar la situación en las cuales se encuentran las Mi pymes que son potenciales para ofrecerle nuestros servicios de consultoría.
- Determinar el nivel de demanda de los servicios de consultorio.
- Establecer el precio del servicio teniendo en cuenta las capacidades de la demanda y las perspectivas del mercado
- Determinar las estrategias para la obtención de clientes.
- Fijar los canales y sistemas de comercialización del servicio de consultoría.

- Consolidar elementos para el funcionamiento de un modelo de empresa centrada en consultoría para pymes.

## **13.2 DIANOSTICO DE MERCADOS**

### **13.2.1 Mercado Potencial**

Está conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que tengan falencias en sus estructuras administrativas y desee adquirir el servicio de consultoría.

### **13.2.2 Población**

Para identificar la población se debe determinar las situación en general del mercado al cual queremos brindar el servicio, de este modo consideramos como mercado objetivos las micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad de Engativá, del sector servicios, que de acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, a noviembre de 2012 asciende a 5.166 empresas que equivalen el 22% de las empresas de la localidad.

**Tabla 10 Muestra**

TAMAÑO	SERVICIOS			Total	% Participación	Tamaño Muestra
	N° Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	N° Hoteles & Restaurantes	N° Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones			
<i>Microempresas</i>	2591	1869	387	4847	94%	335
<i>Pequeñas</i>	214	15	67	296	6%	20
<i>Medianas</i>	14	0	9	23	0%	2
<i>Grandes</i>	0	0	4	4	0%	
<b>Total</b>	<b>2819</b>	<b>1884</b>	<b>467</b>	<b>5170</b>	<b>100%</b>	<b>357</b>

Fuente: Camará de Comercio de Bogotá 2.012

### 13.2.3 Muestra

Se manejó el muestreo estratificado, en forma proporcional al número de empresas de la localidad, para el cálculo de la población se establece un error de 5% y un nivel de confianza de 95%. Entonces.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 * Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Probabilidad de error (0,5)

q= Probabilidad de éxito (0,5)

e= Error de situación del 5%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio

$$n = \frac{5164 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(5164 - 1) * 0.05^2 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 357$$

Teniendo en cuenta el anterior resultado se deben realizar 357 encuestas a las micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad de Engativá del sector servicios.

#### 13.2.4 Identificar las necesidades de la información

Para realizar la investigación se requiere de la siguiente información.

- Identificar cuántos años lleva funcionando la empresa.
- Establecer si ha adquirido servicios de consultoría
- Evaluar la calidad del servicio de la asesoría
- Identificar cuáles son los principales motivos que hace que contrate asesoría
- Establecer la importancia que tiene cada una de las áreas de las cuales requiere asesoría
- Establecer la finalidad de la contratación de asesoría
- Estimar que empresas estarían dispuestas a adquirir los servicios de asesoría en la Localidad de Engativá

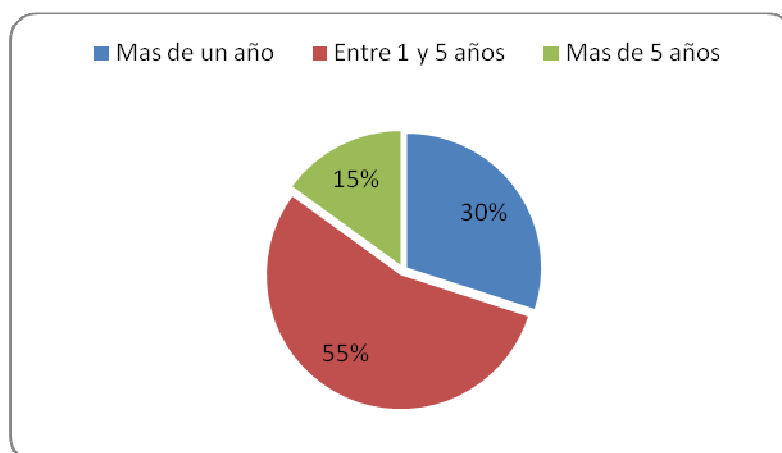
- Estimar el valor promedio por hora que estarían dispuestos a pagar por una asesoría.
- Estimar las horas promedio que requieren las micro, pequeñas y medianas empresas para resolver el problema en cada área.

### **13.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

El estudio de campo se realizó por medio de contacto directo con las Mipymes y con la observación directa de sus apreciaciones para llegar a acumular la información de forma más personalizada, reconociendo potenciales del proyecto, a ello se suma poder percibir las reacciones ante la propuesta de servicios, su opinión en cuanto a experiencias con empresas de consultoría ya existentes, que tipo de requerimientos tienen en la actualidad, que motivos lo hacen llegar a necesitar una asesoría, en que tiempo gustaría que fuera respuesta al servicio, de este modo llegamos a una serie de resultados que dieron como fruto unos análisis de los datos de la investigación, los cuales se convierten en conclusiones precisas del mercado al cual se quiere ingresar.

A lo que se quiere llegar en esta etapa del estudio, es conocer sobre las características de la demanda actual del mercado en la localidad de Engativá y que tipo de reacción tienen al presentarles la propuesta de servicios a ofrecer.

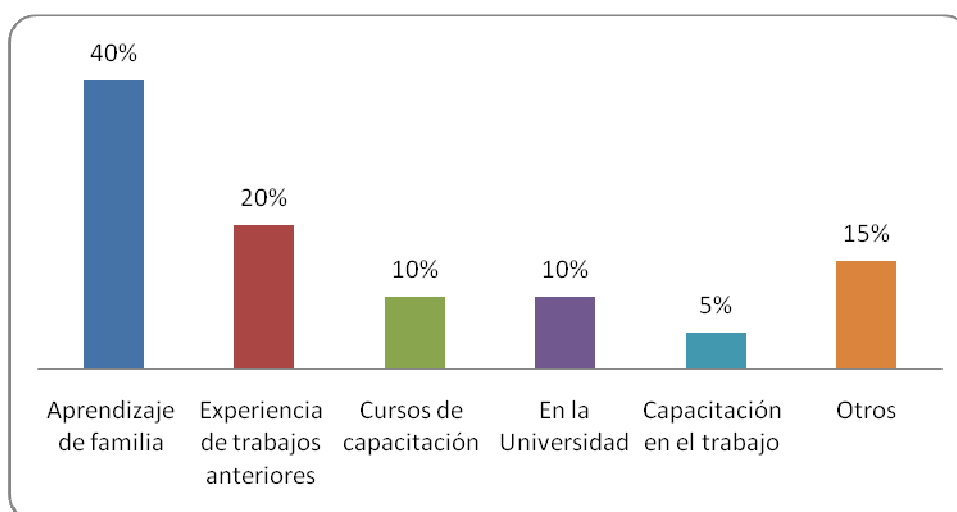
### Grafica 9 Años de funcionamiento en el mercado



Fuente: Resultados de la investigación

De acuerdo a la anterior grafica podemos decir que 55 por ciento de las Mipymes que se encuentran en la localidad de Engativá llevan en funcionamiento entre 1 y 5 años, sin embargo hay muchos pymes que cambian de dueño pero continúan con el negocio por lo tanto las personas encuestadas lo manejaron a criterio de Administración o del funcionamiento del negocio.

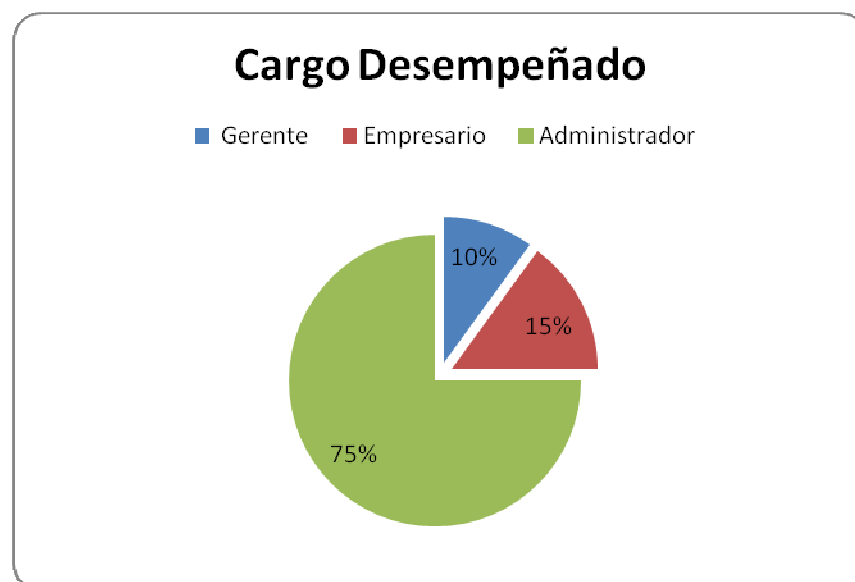
### Grafica 10 Sus conocimientos como empresarios están dados por:





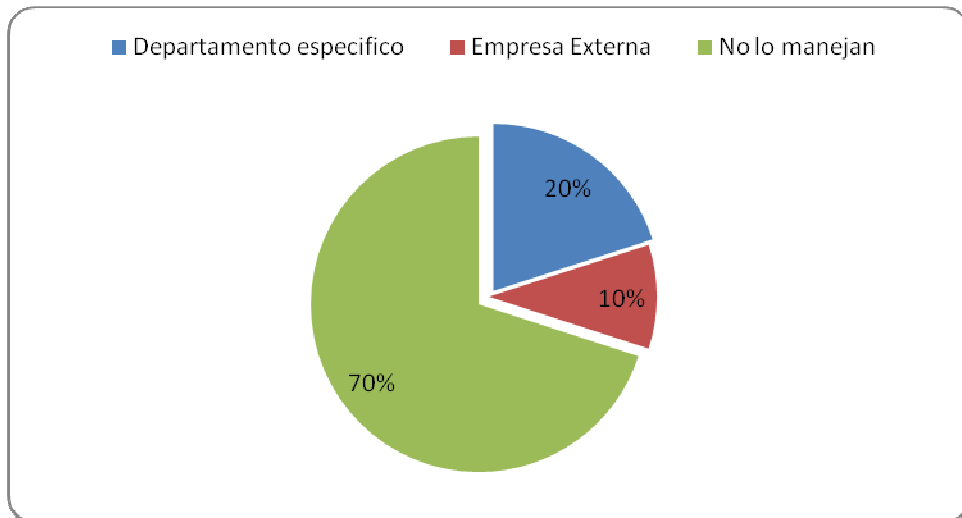
Las habilidades del empresario son importantes para identificar el conocimiento adquirido hacia el producto que ofrece, el aprendizaje de familia tiene una contribución del 40 por ciento, en comparación con la capacitación que se brinda en el sitio de trabajo que corresponde al 5 por ciento deduciendo que las empresas en su mayoría son familiares, por lo cual no necesitan de capacitación en el trabajo, sin embargo la experiencia y nivel de estudios son una fortaleza que beneficia y complementa al empresario. Por esta razón se ven en la necesidad de recurrir al servicio de consultoría siendo esta una oportunidad para el modelo de empresa que se está planteando.

**Grafica 11 Cargo desempeñado dentro de la empresa**



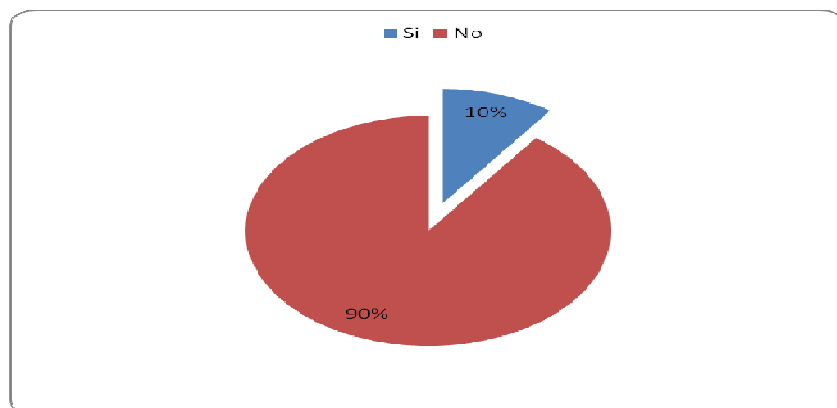
Al realizar la encuesta se logró identificar que el administrador de la pyme es la persona que en su mayoría atiende el negocio, lo cual demuestra que en las pymes no hay un organigrama estructurado que permita identificar las funciones de cada empleado contando así con una participación del 75 por ciento, en relación con el gerente en algunas empresas el acceso es más restringido puesto que se necesita solicitar cita o no está disponible, el caso con el empresario es muy parecido pero su tiempo es más flexible a la hora de responder este tipo de encuestas.

**Grafica 12 Manejo del departamento administrativo**



Para las pymes los procesos administrativos no son una prioridad y en esta pregunta se ve reflejada la respuesta de parte de los empresarios con un porcentaje correspondiente al 70. Esto significa una oportunidad para desarrollar la cultura de la calidad y la planeación en las pymes.

**Grafica 13 Ha contratado servicios de asesoría**

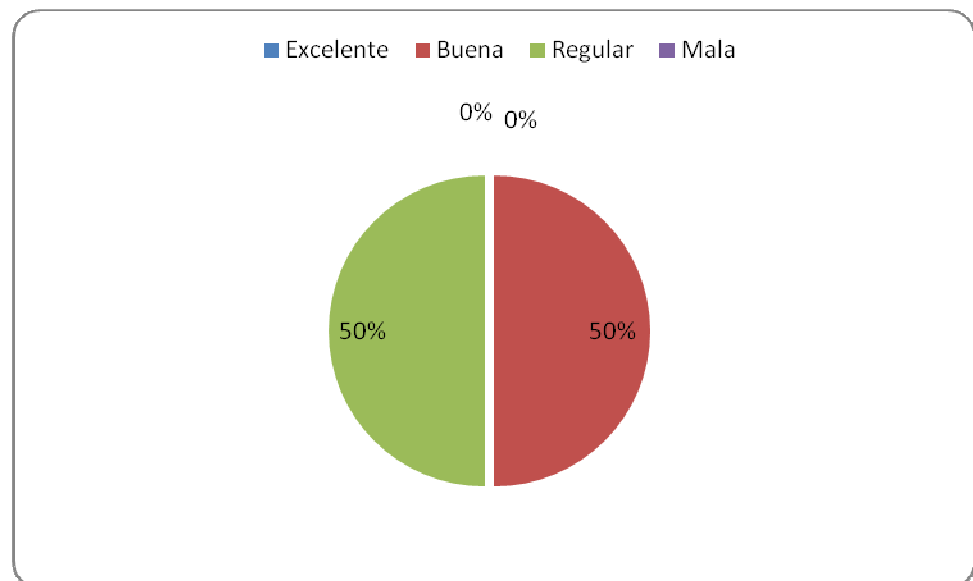


Fuente: Resultados de la investigación

El servicio de asesoría no es conocido por las pymes debido al poco reconocimiento que este servicio tiene, por lo tanto la tercerización de procesos no es fundamental en su plan de desarrollo, sin embargo el 10 por ciento que ha contratado el servicio considera que es una herramienta básica para la estructura organizacional de la empresa que identifica las fortalezas y debilidades que se requieren en el mercado para un desempeño más competitivo. La percepción es que no conocen ni reconocen los beneficios de la consultoría especializada nuevamente representa una oportunidad para el proyecto.

**Teniendo en cuenta que el 10 por ciento contesto que si la anterior respuesta les pedimos que calificarán la experiencia.**

**Grafica 14 Experiencia en asesoría**

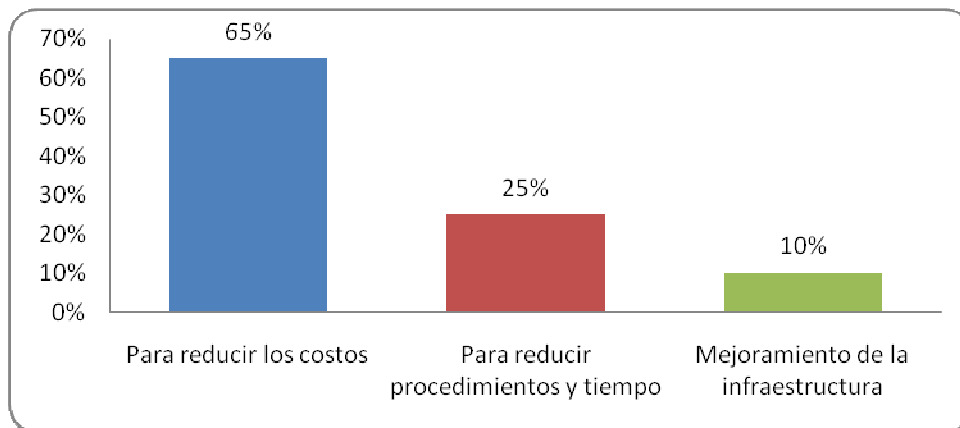


Fuente: Resultado de Investigación

Al utilizar el servicio de asesoría los empresarios manifiestan que no hay una satisfacción completa debido a los resultados que estas generaron en sus organizaciones, puesto que no cumplieron con los tiempos de respuesta estipulados, pero afirmaron que

el diagnostico corrobora situaciones presentadas en la organización, en las cuales se tenía que implementar un plan de trabajo que fortaleciera los procesos de falla.

**Grafica 15 Motivo por el cual contrataría el servicio de asesoría**

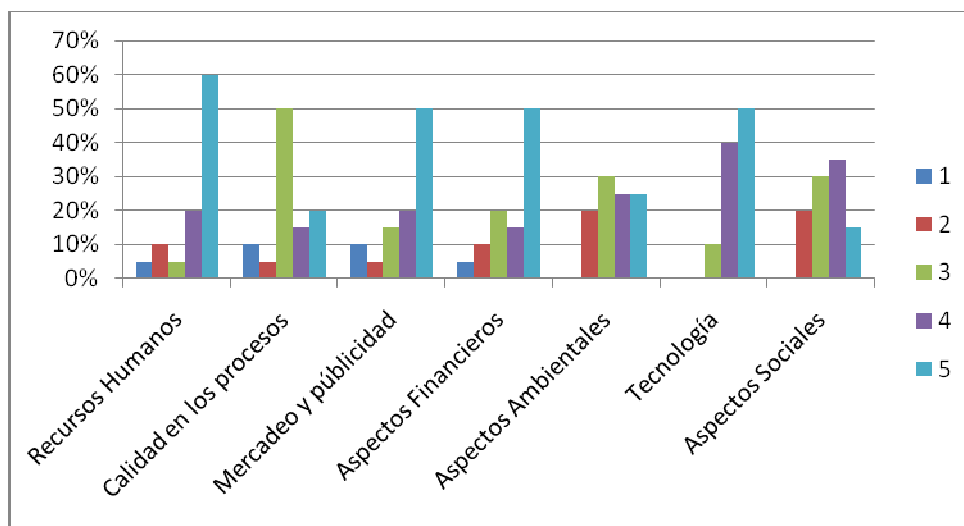


Fuente: Resultados de la investigación

Al presentar el modelo de consultoría el principal motivo de contratación fue la reducción de costos con un porcentaje del 65 por ciento, de tal forma que se generen menos desperdicios y fortalezcan las buenas prácticas en los procesos desempeñados por las organizaciones; la reducción de procedimientos y tiempos tuvo un porcentaje del 25 por ciento de interés, de tal forma que puedan estandarizar procesos que mejoren la productividad y optimización de la empresa. Es muy posible que no conozcan los beneficios del acompañamiento en temas financieros y de mercadeo, lo que sí se ve reflejado en la pregunta siguiente.

✓ Calificando de 1 a 5 el ciento 1 la calificación más baja y 5 la más alta

**Grafica 16 La importancia de la subcontratación por áreas**



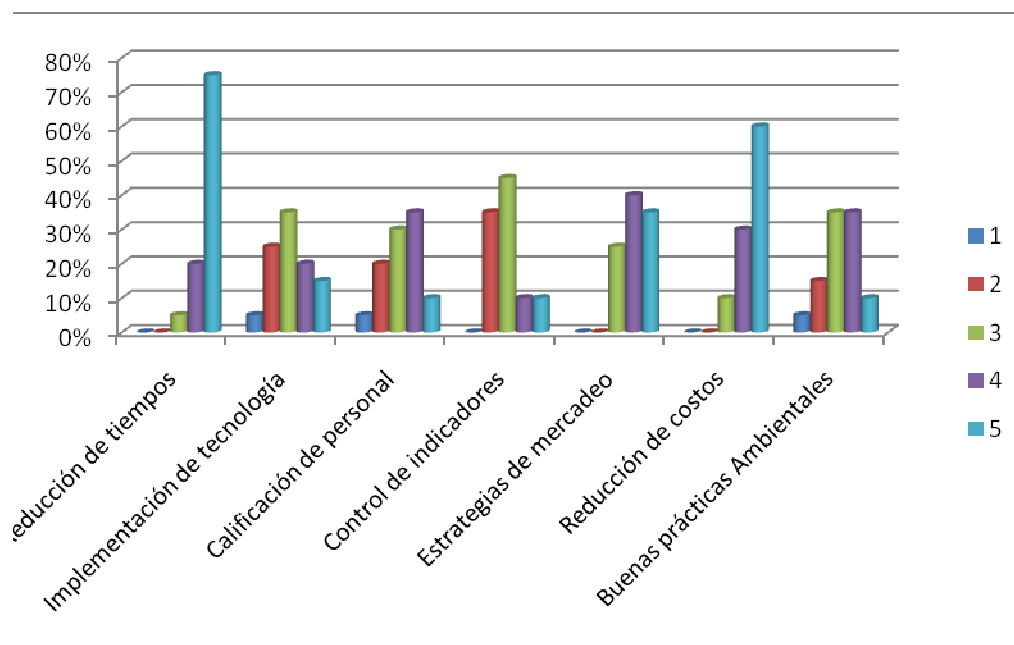
Fuente: Resultado de la investigación

De acuerdo a la gráfica anterior podemos identificar la importancia que tiene cada una de las áreas en cuando a la subcontratación de servicios precisando que el área de mayor relevancia es la de recursos humanos, seguida de las de mercadeo y publicidad, aspectos financieros y tecnología, y por ultimo están los aspectos ambientales, la calidad de los procesos y aspectos sociales, cada una con un porcentaje de 60%, 50%, 50, 50, 25%, 20%, 15% respectivamente. Lo anterior nos brinda una clara situación que establece cuales son las áreas que más proceden a subcontratan, teniendo en cuenta que para los empresarios en general la mayoría de áreas son muy importantes sin dejar de lado que el tema de los colaboradores les interesa mucho, saber escoger bien a quienes harán parte de su equipo de trabajo es primordial porque de ello depende el buen funcionamiento de la misma, los aspectos financieros son de gran interés para lo cual busca asesoría para el manejo de sus indicadores y procesos de este modo llegar al mayor nivel de utilidad, el mercadeo y publicidad además la tecnología requieren de gran apoyo ya que es lo que está en auge en la actualidad y las pymes

deben estar a la vanguardia en dichos temas para no quedarse atrás y arriesgar el negocio.

✓ Calificando de 1 a 5 el ciento 1 la calificación más baja y 5 la más alta

**Grafica 17 Que servicios de consultoría requiere**

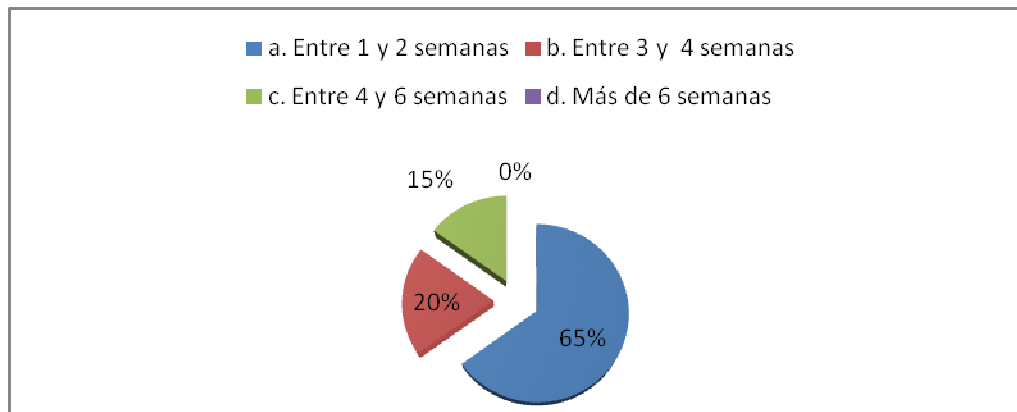


Fuente: Resultados de la investigación

Teniendo en cuenta la gráfica anterior para los empresarios pyme el aspecto de mayor importancia es el de reducción de tiempo, seguido de reducción de costos, luego viene la estrategia de mercadeo, enseguida la implementación de tecnología, por último la calificación de personal y control de indicadores, con unos porcentajes de 75%, 60%, 35%, 15%, 10%, 10% respectivamente. Las pymes actualmente en Colombia abarca la mayor parte de empresas en el país, por ende el nivel de competencia es muy alto,

existen muchas empresas dedicadas a lo mismo, esto hace que el tema de reducir tiempo en todo los campos sean de vital importancia, por ello la mayoría de pymes a la hora de buscar asesoría busca que se le indique el mejor proceso para la reducción de tiempos, y que esto sea un valor agregado en su empresa, pero no deja de lado la reducción de costos buscando disminuirlos sin intervenir en la calidad, la tecnología es importante pero para ello se debe tener certeza de lo que se va a implementar y para que para ello se requiere de una buena asesoría, la calidad del personal se busca mejorar para poder hacer que la cadena de procesos sea la mejor, para ello la asesoría de como calificar su rendimiento es vital, y por último el control de indicadores mediante esta herramienta tomar decisiones acertadas con el soporte de un buen asesor.

**Grafica 18 Tiempo requerido para dar respuesta al servicio de asesoría**

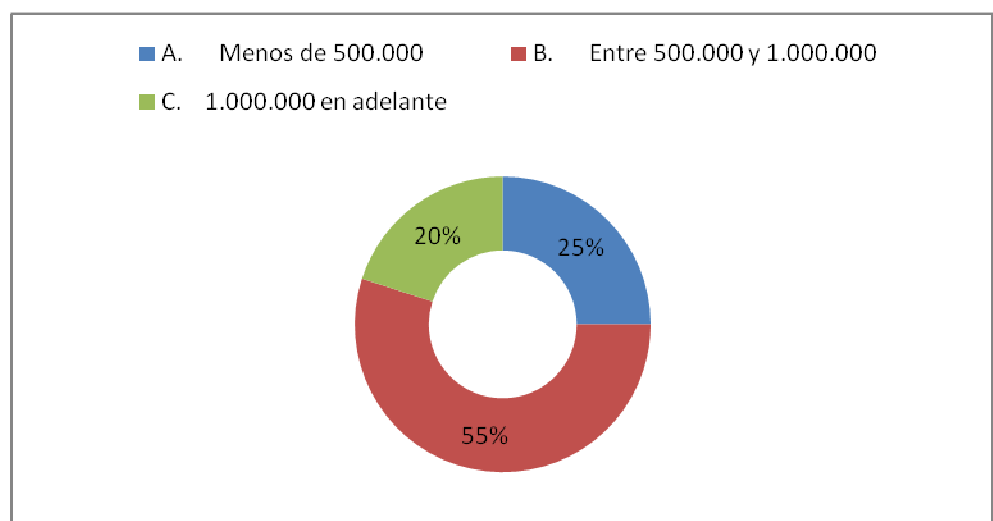


Fuente: Resultado de la investigación

Basándonos en la información arrojada de la gráfica anterior es importante precisar que el tiempo de respuesta óptimo para los empresarios entrevistados es entre 1 y 2 semanas, seguida de entre 3 y 4 semanas y por último entre 4 y 6 semanas con un

porcentaje de 65%, 20% y 15% respectivamente, es conveniente para ambas partes tanto empresario como consultor, encontrar una solución y/o recomendación acertada en el menor tiempo posible en este caso en 2 semanas máximo, sin esto interferir en la veracidad de sus recomendaciones y procedimiento a seguir.

**Grafica 19 Que inversión está dispuesto a hacer por recibir una asesoría**



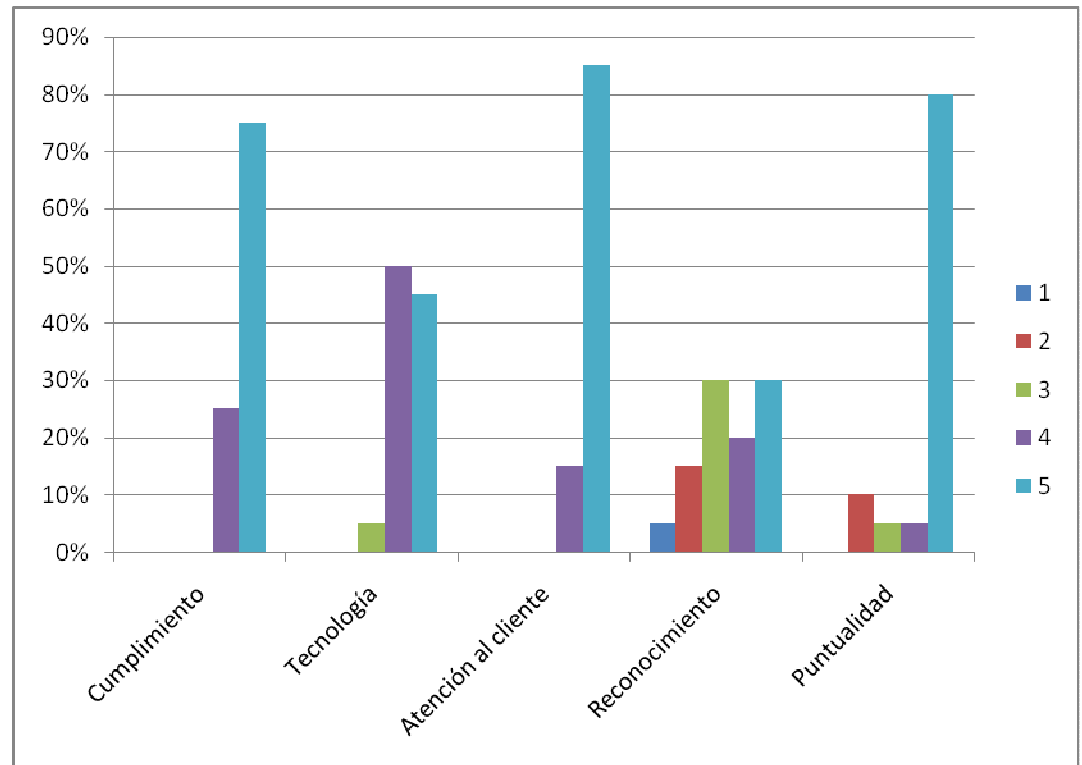
Fuente: Resultados de la investigación

En la escala de inversión a la cual el empresario cree que podría llegar a suministrar para que le presten una asesoría esta entre \$500.000 y \$1.000.000, seguida de menos de \$500.000 y por ultimo de \$1.000.000, con un porcentaje de 55%, 25% y 20 respectivamente, la inversión que se prevé para las asesorías es muy poco, pero se determina que de acuerdo al inconveniente que se presente y el nivel de importancia que eso tenga para la empresa será la inversión, pero se debe partir de un precio donde haya la certeza de que va a ser bien recibido por el empresario



✓ Calificando de 1 a 5 el ciento 1 la calificación as baja y 5 la más alta:

**Grafica 20 La importancia del servicio**

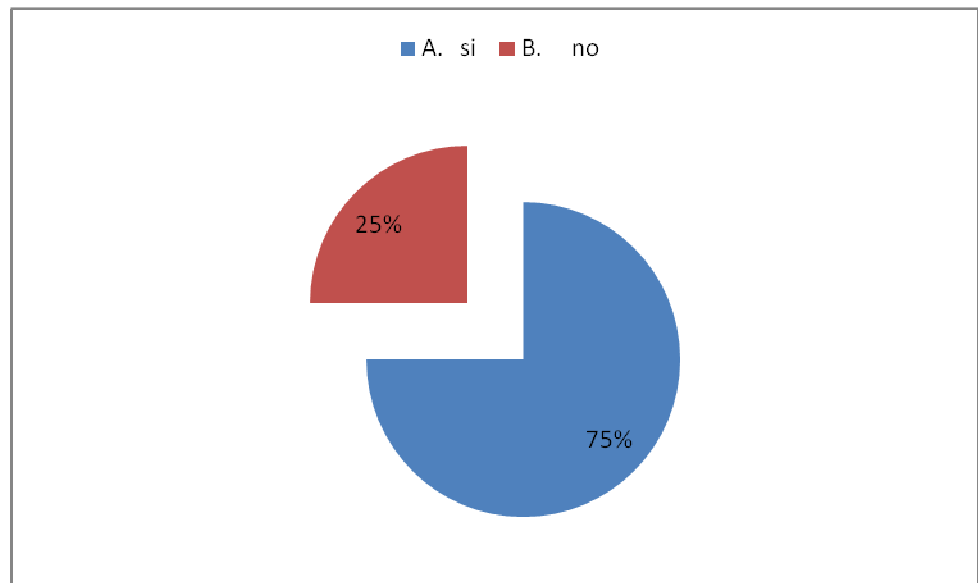


Fuente: Resultados de la investigación

Teniendo en cuenta la gráfica de los resultados la mayor calificación en importancia a la hora de adquirirla es la atención al cliente, seguida de publicidad, luego está el cumplimiento, luego la tecnología y por último el reconocimiento, con porcentaje de 85%, 80%, 75%, 45%, 30%. La correcta atención al cliente hace que los que las personas que busquen una asesoría se sientan apoyados por una empresa donde lo más importante es su cliente, pero depende de ello también la puntualidad con que se

preste el servicio, el cumplimiento con los tiempos estipulados y la tecnología que tenga la consultoría para brindar el servicio.

**Grafica 21** Accedería a recibir los servicios de la Universidad Minuto de Dios



Fuente: Resultados de la investigación

El resultado que arroja la gráfica conduce a una respuesta positiva con un 75% y la certeza de que si la universidad llegara a prestar servicios de consultorías en un modelo piloto los empresarios estarían dispuestos a hacer parte del proyecto participando de la misma en forma activa.

## **13.4 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

### **13.4.1 Características del servicio**

Ofreceremos a nuestros clientes soluciones oportunas y ágiles de implementar, donde buscaremos desarrollar procesos organizacionales que sirvan para la toma de decisiones a tiempo y que pueda detectar las falencias antes de que se afecte la empresa.

Para lo tale fines ofreceremos:

- Asesoría en el área de Desarrollo Humano: formando y capacitando a los operarios y empresarios con el fin de que puedan llegar a afrontar los distintos retos que se presentan a diario en el mercado, teniendo en cuenta que el sistema económico va evolucionando día a día .
- Asesoría en el área Administrativa: brindando capacitación e implementando procesos relacionados con la planeación, dirección y organización de las Mipymes.
- Asesoría en área de mercadeo y ventas: implementado estrategias de servicio al cliente, realizando un diagnostico e investigación de nichos de mercado local, aportando al crecimiento de la empresa.
- Asesoría en el área financiera: realizando estudios y evaluación financiera de todos los proyectos que tenga empresa en temas de inversión, implementación del talento humano, presupuestos y proyección financiera, construyendo indicadores de gestión financiera y estructura de costos.

- **Asesoría ambiental:** Ambiental es importante concientizar a las personas que conforman la organización acerca del manejo de los desperdicios generados en la prestación de un servicio o producción de un producto, de tal forma que se pueda manejar un sistema de gestión ambiental que permita reducir costos y riesgos ambientales y se implemente el iso 1400.

#### 13.4.2 **Atributos diferenciadores del servicio**

Fundamentalmente la empresa se diferencia por ofrecer un servicio integral y personalizado en cada área realizado por profesionales, de tal forma que se logre identificar las fortalezas y debilidades en las cuales se puedan implementar herramientas de gestión que mejoren la productividad de la organización con un enfoque ambiental y socialmente responsable.

Con el tiempo se consolidarán software especializados para el manejo de diagnósticos, proyecciones financieras, información de mercado y estrategias, como producto de la maduración de la empresa consultora. Todo ello especializados en el comportamiento de las pymes.

Como parte del problema de las pymes puede ser los pocos recursos para invertir en asesoría, se puede pensar en asociar o agremiar a las pymes de los barrios para que las alcaldías y las cámaras de comercio financien algunos programas de la empresa consultora. Esta parte se desarrolla en el capítulo del modelo.

El modelo contempla también un perfil especial de consultor, ya que espera la participación de profesionales con distintas disciplinas para atender las necesidades de los clientes de manera integral bajo un enfoque social y ambiental, que caracterice su forma de trabajo de manera creativa y productiva.

### **13.5 Demanda potencial**

De acuerdo a la información arrojada por la estadística de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá, las micro, pequeñas y medianas empresa han tenido un crecimiento promedio del 7% anual.

**Tabla 11 Proyección de las micro, pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá**

<b>Año</b>	<b>Número de Empresas</b>
2013	5166
2014	5528
2015	5915
2016	6329

Fuente: Estadística de empresas registradas en la Camara de Comercio de Bogotá

La anterior información nos brinda el número de empresas promedio determinadas como la demanda real del servicio de asesoría en la localidad de Engativá hasta el año 2016. Teniendo en cuenta lo anterior podremos realizar el análisis de cuantas empresas estarían dispuestas a adquirir el servicio habiendo obtenido el cálculo del estudio de mercados donde la demanda de asesoría que es del 75% de las micro, pequeñas y medianas empresas, que en el año 2013 es de 3875 empresas, escenario propicio para el desarrollo de la empresa de consultoría. Mediante el siguiente cuadro se

mostrara la proyección hasta 2016 de la demanda real para el servicio. El cálculo se realiza de la siguiente manera.

$$\text{Demanda realde empresas} = \text{Número de empresas} * \text{demanda efectiva}$$

**Tabla 12 Proyección de la demanda potencial**

<b>Año</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>Demanda Potencial</b>	<b>Demanda real</b>
2013	5166	75%	3875
2014	5528		4146
2015	5915		4436
2016	6329		4746

Fuente: Camara de Comercio de Bogotá y Estudio de Mercados

### 13.6 Análisis de la oferta

En la localidad de Engativá existen 244 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bogotá que se dedican a la consultoría, las cuales en su mayoría de dedican a un área en especifica de la administración ya sea financiera, jurídica, contable etc.,

La oferta es de tipo competitivo debido al número de empresas que existen en el mercado y brindan el mismo servicio, como lo son organizaciones de consultoría y de outsourcing en procesos de tercerización, de algún área específica de la empresa. Por lo tanto la participación en el mercado se determina por factores como la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al cliente

Teniendo en cuenta que los clientes son empresarios independientes, es importante resaltar el capital humano con el cual se está trabajando con el fin de brindar

un servicio adecuado y acorde sus necesidades, para cumplir con los propósitos de gestión administrativa integrada.

## 13.7 Marketing

### 13.7.1 Canal de comercialización.

El canal de comercialización que aplicara la empresa de asesoría será de tipo directo, por lo tanto habrá un acercamiento directo con el empresario y los asesores, de esta manera la relación empresario asesor, se mantendrá en todo el desarrollo de la implementación de procesos dentro de la empresa y no habrá competencia desleal entre los asesores para con los clientes, y adicional a esto un monitoreo constante del servicio prestado. Va a ser muy importante el relacionamiento de los consultores y de la dirección de la consultoría con cámara de comercio y otros organismos estratégicos. Las alcaldías también forman parte de este conector.

**Figura Canal de comercialización**



### **13.7.2 Promoción y publicidad.**

Para poder lograr la meta de posicionar y mantener la empresa el mercado, se dará un manejo directo desde la gerencia, dando a conocer el portafolio de la empresa en las Mipymes.

Se realizara un relacionamiento en eventos y reuniones donde se encuentren las Mipymes, como también en las ferias que organicen las instituciones que apoyan las Mipymes, tales como la ANDI, Cámara de Comercio de Bogotá, ACOPI, Fondo Emprender<sup>27</sup> entre otras.

#### **13.7.2.1 Objetivos publicitarios**

- Dar a conocer la empresa de asesoría a todas las pymes de sector servicio de la localidad de Engativá.
- Realizar una fuerte presencia en los eventos donde estén involucradas las Mipymes de Engativá.
- Evaluar que medios de publicidad se implementaran
- Diseñar los procesos de mercadeo y publicidad
- Posicionar la empresa se asesoría Consultoría Integral Administrativa C & C

---

<sup>27</sup> FONDO EMPRENDER. El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.



### 13.7.2.2 Nombre y logotipo.

Con el fin de identificar nuestro servicio integral en la administración de negocios, se propone el nombre comercial de la empresa Consultoría Integral Administrativa C & C “CIA C&C”

Figura Nombre y Logo



Se simboliza con una flecha en sentido ascendente y el color verde, el aspecto del medio ambiente y el compromiso con la naturaleza, que tiene la empresa con su entorno, así mismo las letras C&C corresponden a las dos habilidades con las que contara el cliente a la hora de adquirir nuestros servicios.

Los colores que se utilizan en el logo son el verde, que significa armonía, crecimiento y naturaleza, lo cual afirma el compromiso para con el medio ambiente, y el azul que representa confianza, sabiduría, inteligencia y seguridad que son las virtudes que se brindara a los clientes.

El eslogan “Cumplimiento y crecimiento empresarial” proyectan a la empresa y su filosofía del cumplimiento y aporte al crecimiento de cada una de las empresas que requieran de los servicios de la empresa de asesoría.

### **13.7.2.3 Estrategia para la captación de clientes.**

Con base en las habilidades de la empresa y su valor agregado, se da a conocer a los clientes la ventajas que obtendrá al adquirir los servicios de asesoría, además con visitas y telemercadeo para conocer el nivel de satisfacción y sugerencias hechas por el asesor en el primer acercamiento brindando de esta manera un mejor servicio al cliente.

Se implementa el plan de referidos donde por cada referido efectivo que el cliente traiga se le obsequiara un bono de descuento, de esta manera se pretende adquirir clientes que respalden la experiencia de la empresa consultora.

Por otra parte el incentivo de los consultores será de acuerdo al éxito de los servicios prestados, teniendo como beneficio una tarde libre en el mes, en esta primera etapa de consolidación de la organización, más adelante se evaluarán los incentivos económicos que los beneficien por comisión de los servicios prestados.

#### **13.7.2.3.1 Elección de medios. Los medios a implementar serian:**

✓ Escritos:

- Folletos
- Tarjetas de Presentación
- Página web

✓ Verbales

- Lanzamiento
- Visitas empresariales
- Desayunos de Trabajo con empresarios
- Telemarketing

Dentro de este esquema es importante mencionar que se tienen previstos desayunos empresariales, donde se platicuen acuerdos que promocionen y beneficien a los aliados estratégicos con retroalimentaciones acerca del proceso de acompañamiento a las Mipymes.

**Tabla 13 Presupuesto medios de captación de clientes**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Folletos	\$ 40.000
Tarjetas de Presentación	\$ 30.000
Pag. Web	\$ 120.000
Lanzamiento	\$ 300.000
Visita empresarios	\$ 100.000
Desayunos con empresarios	\$ 80.000
Total	\$ 670.000

### 13.7.2.3.2 Estrategias de publicidad.

Con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, se realiza 4 tipos de estrategia de manejo, en cada uno de ellos se deben implementar las estrategias de medios, donde se llevara un control de tiempo, medios y personal involucrado,

✓ **Publicidad:** Para implementar la publicidad se utilizaran los siguientes componentes

- ***Día del lanzamiento:*** Se ofrece un coctel a los clientes invitados en su mayoría del sector servicio, ubicados en la localidad de Engativá, donde se presenta oficialmente la empresa con cada uno de sus colaboradores. El evento se programa de la siguiente manera duración de 4 horas, se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, la cantidad de invitado son en promedio 110 propietarios de empresas, la persona responsable del evento es el gerente de la empresa se asesoría.

- ***Visita:*** En el primer acercamiento al cliente se debe dar una evaluación macro de cómo se encuentra el negocio en términos administrativos de este modo dar a conocer los servicios que tiene la empresa para mejorar los aspectos en los cuales se está fallando, al final de ello entregar tarjeta de presentación abriendo la primera puerta de

comunicaron directa entre el asesor y el cliente, finalmente hacer entrega del folleto d servicios de la empresa.

✓ **Mercadeo:** Se procederá a enviar por parte de la empresa el portafolio de servicios.

- Cada mes hacer el envío de 100 portafolios
- Cada mes enviar contenidos promocionales
- Toda la papelería que se use en la empresa y accesorios deben ir membretados.

- Las personas que hagan parte de la empresa deben estar identificadas por parte de la empresa.

- Se hará telemarketing para hacer el seguimiento a los clientes que ya hagan parte de la empresa e invitar a los que un no lo son.

✓ **Promoción de Venta:** Se darán cupones de descuentos a los empresarios que visiten la página web de la empresa, cada mes se rifara con las personas que accedan al nuestros servicios un electrodoméstico y finalmente

✓ **Relaciones públicas:** La empresa se centra en un aspecto importante y es atender muy bien a los clientes, haciendo que ellos se sientan parte fundamental de la empresa y se cree un lazo de hermandad entre sí, el manejo de comunicados de prensa, invitación a eventos patrocinados por la

empresa y el poder comunicarse con los altos mandos de la empresa en un momento dado es fundamental para una buena relación cliente empresa.

✓ **Eventos:** La empresa realiza un cronograma de fechas de los eventos en los cuales participará para ser divulgada en la pag. Web, patrocina eventos y hace partícipe a sus clientes, en tales eventos se presentara la empresa por medio de stand, entrega de merchadising, pendones y branding.

### **13.7.3 Estrategia de precios**

La fijación del precio se realiza de acuerdo al estudio de diferentes aspectos que inciden en él, de no ser así se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo del mercado, por lo tanto se tendrá en cuenta los resultados de la encuesta realizada, sin dejar de lado los aspectos como los interés de la empresa de alcanzar un rendimiento sobre la inversión, la maximización de utilizadas.

Realizar convocatorias de la mano con la Alcaldía de la localidad para fortalecer la productividad de las Mipymes en el sector, donde se pueda presentar una propuesta que fije precios especiales a las empresas que se presenten a las convocatorias y se asocien entre sí para recibir dichos beneficios. Donde se vea reflejada la inversión de la alcaldía en el modelo empresarial.

Sin embargo en la introducción de la empresa es importante resaltar que no todas usaran el mismo tipo de servicios, así que de acuerdo a sus necesidades

igualmente se le fijara el precio, manteniendo un nivel de ganancia por parte de la empresa consultora, una manera más precisa se establecen unos precios base para la prestación del servicio.

Para realizar la estimación de precio por servicios se tendrá en cuenta la información suministrada por un asesor del SENA<sup>28</sup> en la entrevista realizada en la investigación, utilizando un 4,14% como índice anual del IPC

**Tabla 14 Proyección de precios hora por servicio**

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio /Hora	80000	84000	88200	92610	97240,5

Fuente: resultados de la investigación

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencial	80000	84000	88200	92610	97240,5
Recursos					
Humanos	80000	84000	88200	92610	97240,5
Mercadeo /					
Ventas	80000	84000	88200	92610	97240,5
Ambiental /					
Social	80000	84000	88200	92610	97240,5
Producción	80000	84000	88200	92610	97240,5
Financiera	80000	84000	88200	92610	97240,5

<sup>28</sup> SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje

### 13.7.4 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN

Se deben tener en cuenta una serie de condiciones que son necesarias implementar en el modelo de empresa de asesoría que empieza a desenvolverse en este mercado, para poder lograr brindar un servicio excelente y de calidad, adicional a esto que se conviertan en ventajas de competitividad, se plantea lo siguiente:

- Se generaran espacios de capacitaciones para los líderes de los procesos de asesoramiento de cada empresa, en entidades como el Sena, la Cámara de Comercio en temas de emprendimiento y gestión administrativa de los recursos para fortalecer el talento humano del modelo de empresa de consultoría.
- Se prestaran unos servicios post-asesoría donde se brinde un acompañamiento que garantice el éxito de la estrategia sugerida por el consultor, para identificar si se está generando un plan de acción efectivo o requiere de modificaciones que la direccionen a los resultados que se esperados por la empresa.
- La garantía del servicio ira de la mano con el acompañamiento post-asesoría, donde el cliente pagara al principio una parte del costo total de la asesoría y la otra parte al finalizar el acompañamiento con éxito.
- El modelo integral puede concretarse con el acompañamiento de un equipo de profesionales que actúen simultáneamente en la organización, para fortalecer el proceso de introducción en el mercado, convocando profesionales de las distintas facultades de la Universidad Minuto de Dios, donde estimulen la participación en proyectos de consultoría por medio de programas como los



semilleros de investigación que aporten ideas y conocimientos en su proceso de formación.

- La gerencia de la organización debe adquirir sentido de pertenencia y de compromiso con la actividad a la cual se dedicara, de este modo el éxito de la empresa dependerá del clima laboral que se genere desde las directivas, quienes deben brindar apoyo constante y en todos los proyectos que surjan a los asesores y demás miembros de la compañía, quienes se sentirán respaldados y con deseos de aportar a la empresa lo mejor de sí. De la mano de una coordinación de asesores rotativa, donde de acuerdo al desempeño mensual puedan ocupar el cargo de coordinador.

- Los recursos para prestar el servicio deben ser adecuados, de este modo no habrán excusas para no prestar un buen servicio por parte de los miembros de a la empresa, se debe proyectar una inversión optima por cada proyecto y el mejoramiento del mismo.

- La proyección de cada área debe ser discutida en un intervalo de tiempo establecido por la gerencia y en acuerdo con los responsables de cada área, de esta manera generar propuestas para mejorar la calidad del servicio constantemente.

- A la hora de seleccionar a los miembros que conformaran el equipo de trabajo de la empresa se debe tener una serie de requisitos específicos cumplan con cada uno de los servicios que prestara y adicional a esto realizar una de capacitaciones y actualizaciones, para que pueden cumplir con las

exigencias del mercado y dar soluciones en los tiempos estipulados con el cliente con profesionalismo.

- Contar con un equipo de trabajo que sea integral y especializados en cada una de las áreas necesarias para brindar los servicios, preferiblemente que pueden desenvolverse en las de un campo laboral.
- Involucrar a todos los colaboradores en la empresa, manifestando la importancia de su labor que es la materia prima de la compañía, para que de este modo se hagan una autoevaluación de su labor diaria y qué efectos tiene en el cliente.

## **14 ESTUDIO TECNICO**

Luego de haber realizado el estudio de mercados y establecer las condiciones a que se enfrentara el modelo de empresa que se plantea en este proyecto, se plasmara un plan que determine la y utilización óptima de los recursos con los que podrá disponer la empresa, la distribución de la planta, capacidad e ingeniería de proyecto.

### **14.1 Tamaño de la empresa:**

Esta se definirá de acuerdo a los aportes de capital de los socios, los cuales determinaran la estructura de la organización, los activos fijos con los que contara la empresa, tales como la planta física, con la cual se determinara la capacidad de atender a la demanda. De cualquier manera lo más importante en principio es contemplar costos fijos bajos y centrar la atención en los software necesarios para dar un buen servicio así

como los equipos claves. También va a ser muy importante hacer presencia virtual de tal manera que la infraestructura obedezca a estos principios de austeridad en la introducción de la empresa.

#### **14.1.1 Factores condicionantes del tamaño.**

##### **14.1.1.1 TALENTO HUMANO (CONOCIMIENTO)**

Teniendo en cuenta los servicios que ofrecerá la empresa, se requiere que la empresa cuente con profesionales de alta calificación en las áreas financieras, de mercados y ventas, recursos humanos, producción, contable, de medio ambiente y social, de esta manea garantizar efectividad, eficiencia y desempeño a la hora de prestar el servicio que ofrece *Consultoría Integral Administrativa C&C*.

En el siguiente cuadro se presentara los requerimientos de asesores por año y servicio, de esta manera se observara que el promedio de asesores requeridos en el primer año de funcionamiento del modelo será de 6 profesionales especializados en cada una de las áreas de servicio.

**Tabla 15 Asesores con los que contara la empresa por año y servicios**

<b>Servicios de Consultoría</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Gerencial	1	2	3	3	4
Recursos Humanos	1	2	3	3	4
Mercadeo y ventas	1	2	3	3	4
Ambiental y Social	1	2	3	3	4

Producción	1	2	3	3	4
Financiera	1	2	3	3	4
Total	6	12	18	18	24

De acuerdo a la tabla anterior se precisa el incremento del número de líderes de asesoramiento por cada año, donde se establece que para el primer año se mantendrá el mismo equipo de trabajo en el cual solo habrá un asesor líder por área, para el siguiente año se incrementa a dos líderes por área y así en los siguientes años se pretende que de acuerdo al volumen de demanda se contratara los líderes necesarios para cumplir con una prestación de servicio oportuno.

#### **14.1.1.2 Aspecto tecnológico.**

El modelo de empresa debe contar con una página web, correo electrónico corporativo, de este modo tener un contacto directo entre los empresarios y los asesores, que puedan enviar las preguntas frecuentes e inquietudes y transferir archivos, que permita que brindar respuestas inmediata a cualquier tipo de sugerencia o apreciación.

A futuro se pretende implementar el comercio electrónico (e-business) que nos permita aprovechar las ventajas tecnológicas que brinda la internet, en la cual se pueda comercializar los productos que ofrece la empresa por medio virtual, y dando un soporte por webcam a los clientes que soliciten servicio inmediato.

### 14.1.1.3 Aspecto financiero:

Se aportaría el capital entre dos (2) socios por partes iguales del 100 por ciento del capital. Sin embargo se puede contemplar la posibilidad de asociarse con profesionales en distintas disciplinas que estén dispuestos a aportar capital para fortalecer la empresa en el futuro.

### 14.1.1.4 Capacidad del modelo de empresa

14.1.1.4.1 **Capacidad diseñada:** La empresa ofrecerá 2.304 horas laborales por cada asesor durante el año.

**Tabla 16 Capacidad diseñada por año y asesor en horas**

<b>Servicios de Consultoría</b>	<b>Año</b>
Gerencial	669
Recursos Humanos	669
Mercadeo y ventas	669
Ambiental y Social	669
Producción	669
Financiera	669
Total	4015

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencial	669	702	738	774	813
Recursos Humanos	669	702	738	774	813
Mercadeo / Ventas	669	702	738	774	813
Ambiental / Social	669	702	738	774	813
Producción	669	702	738	774	813
Financiera	669	702	738	774	813

La anterior tabla se elaboró teniendo en cuenta que efectivamente se laboran 48 horas a la semana, multiplicado por 4 semanas y por 12 meses al años, que nos permite determinar la información de cuantas horas al año laborara un asesor, pero la capacidad instalada por la empresa es del 55 por ciento de 7300 horas que son las horas que proyectamos trabajar en el año de manera real y en campo de acción realizando la asesoría.

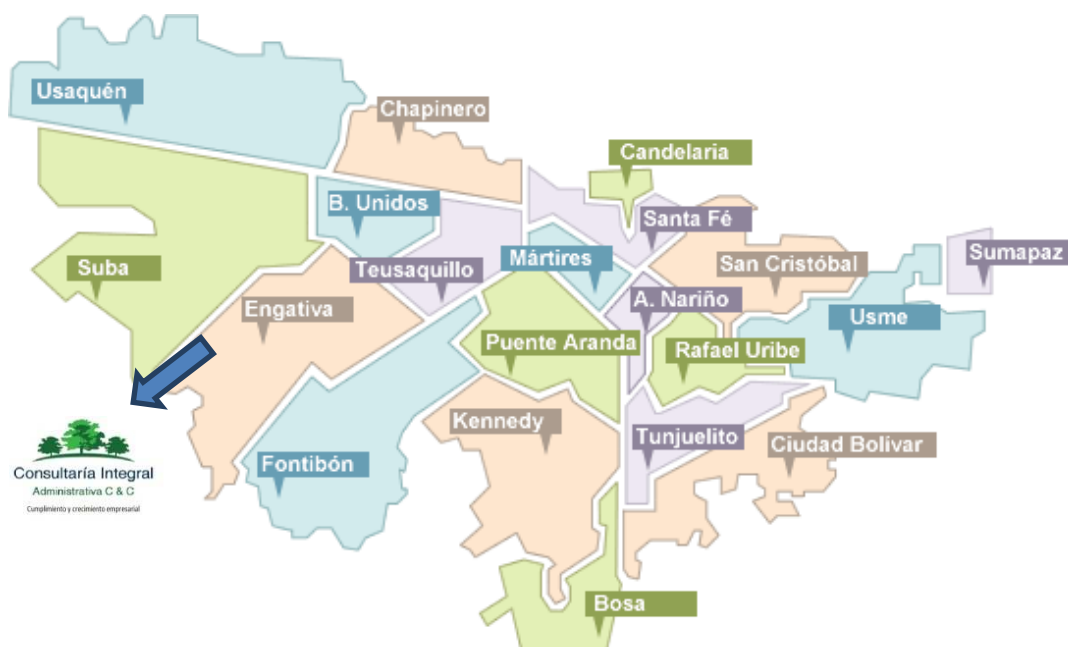
Sin embargo es importante precisar que los servicios están sujetos a modificaciones y especificaciones del cliente, porque el servicio se presta de acuerdo a las necesidades que requiera la organización, es decir en la empresa pueden existir procesos de mercadeo eficientes que han tenido unos resultados óptimos, pero el manejo del clima laboral y ambiental está generando conflictos internos que desfavorecen la productividad de los empleados, por lo tanto la asesoría sería implementada en el área Ambiental y de Recursos Humanos, generando una estrategia que permita crear un ambiente laboral agradable con buenas prácticas ambientales.

## 14.2 Localización

### 14.2.1 Macrolocalización.

Teniendo en cuenta que la demanda a la cual se ofrecerá el servicio de asesoría está ubicada en la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá, la empresa dispondrá de una planta física en ese sector, para facilitar el desplazamiento tanto de los asesores a los distintos negocios como de los clientes para acercarse a las instalaciones de la empresa.

Mapa Localidad de Engativá



Fuente: Pagina Web [oab.ambientebogota.gov.co](http://oab.ambientebogota.gov.co)

## 14.3 INGENIERIA DEL MODELO DE EMPRESA

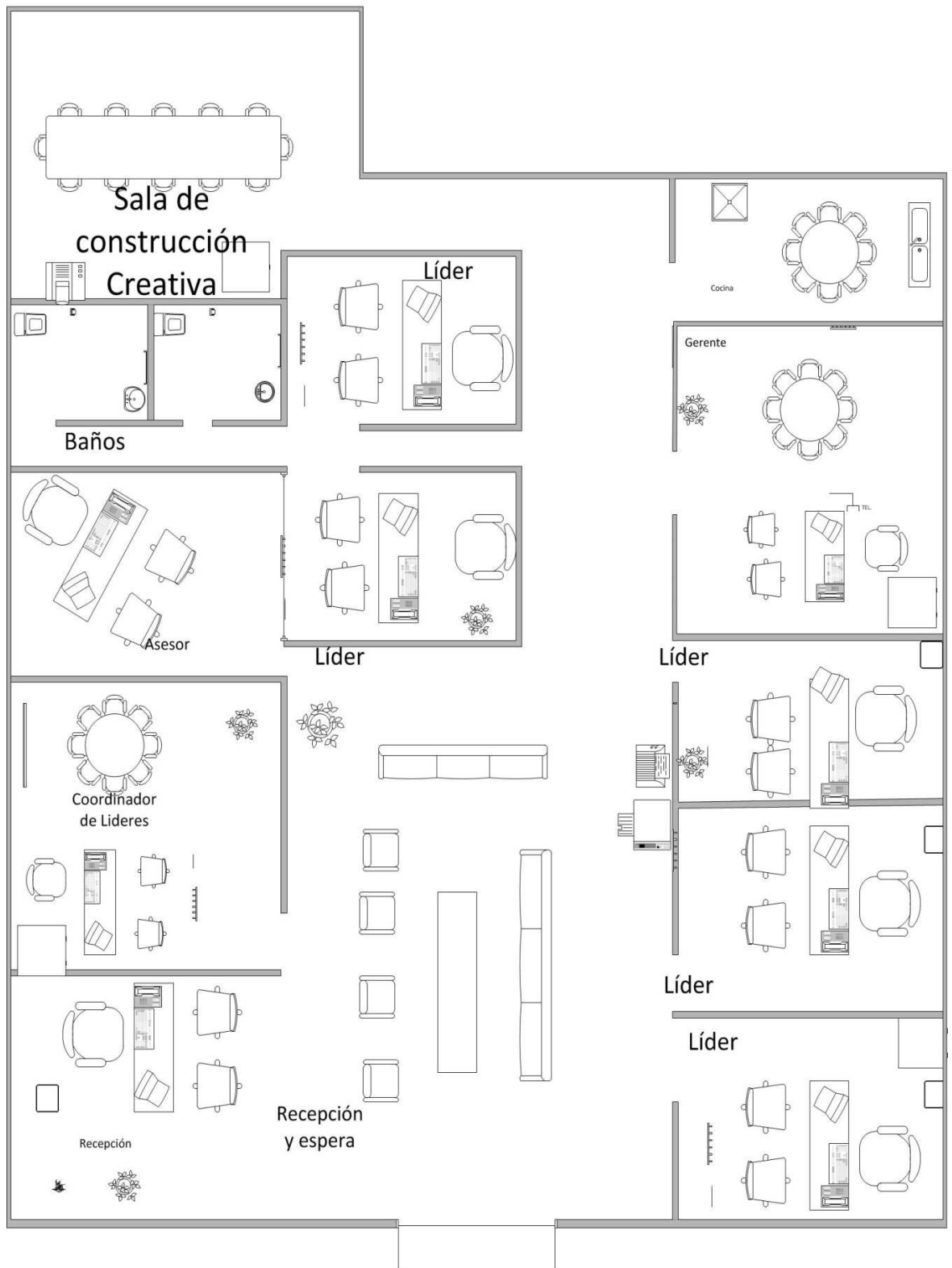
### **14.3.1 Distribución de la planta física**

Para poder prestar los servicios de manera correcta, la empresa debe adecuar las oficinas de tal manera que sea organizada y fácil de identificar cada puesto de trabajo donde se conecte una con la otra de acuerdo a las necesidades de la empresa, se deberá organizar la infraestructura de manera que los computadores tengan sus correctas conexiones electricidad e internet, adicional a esto las instalaciones telefónicas y de impresoras de red.

En principio por estrategia se tendrá una oficina para el gerente y un espacio para construcción de ideas creativas, en la cual se puedan realizar juntas semanales para ir evaluando el desempeño y dar soluciones a las dificultades que se vayan presentando de la mano con los líderes y los directivos.



Figura Distribución de Planta



## **15 ANALISIS ADMINISTRATIVO**

El modelo de empresa que plantea este proyecto pretende crear una empresa con 10 accionistas, que además de aportar capital, participaran con sus conocimientos administrativos siendo parte activa de la empresa uno realizando el papel de gerente y el otro coordinador de asesores, adicional a ello los otros 8 accionistas aportaran sus conocimientos en la junta creativa, donde cada uno serán especialistas en la áreas de servicios que se va a brindar y los otros estudiantes recién egresados con experiencia en consultoría de esta manera brindar un excelente servicio bajo la supervisión y direccionamiento de la junta creativa , de este modo obtendrán beneficios económicos y adicional a esto brindar empleo.

### **15.1 Marco Legal**

#### **15.1.1 Clase de Negocio y Ventajas Competitivas.**

La empresa Consultoría Integral Administrativa C&C se enfocara a ofrecer sus servicios de asesoría al sector servicio de la localidad de Engativá que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

#### **15.1.2 Tipo de Organización:**

La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas, conformada por dos personas, los cuales deberán aportar el 100 por ciento del capital establecido para crear la empresa, la cual se obtendrá del estudio financiero y cuyo objetivo es brindar servicios de asesoría integral a Mipymes de la localidad de Engativá

La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada con base en lo estipulado en el Código de Comercio ley 1258 de 2008.

#### Ventajas de ser una Sociedad por Acciones Simplificadas

- No existe un número de accionistas determinado por lo tanto esto hace que la sociedad amplíe o reduzca el número de accionistas a su conveniencia
- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública si no por documento privado, lo cual hace el trámite más libre y menos costoso, puesto que se ahorran los gastos de escrituración.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, así se determinara en los estatutos.

La razón social o nombre comercial será Consultoría Integral Administrativa C&C SAS, la cual estará administrada por los accionistas.

## **15.2 Estructura organizacional**

### 15.2.1 Organigrama



Es preciso resaltar la importancia de los líderes y el trabajo en equipo que se debe realizar en conjunto con el coordinador de líderes, planteando estrategias de innovación y acompañamiento en cada uno de los proyectos que se emprendan, generando una retroalimentación al interior de la empresa donde todos aprendan de la experiencia de cada uno en sus distintas áreas.

Se trabajara por proyectos realizados así mismo recibirán su salario de acuerdo a los proyectos que se realicen en el mes y como ya se mencionó se proyecta dar unas comisiones a futuro pero condicionadas a los resultados y crecimiento de la empresa consultora.

Teniendo en cuenta que el direccionamiento de la empresa está empezando su funcionamiento en el mercado se plantea una proyección de la misión y la visión con el fin de dar objetividad al proyecto

### **15.2.2 Misión. Consultoría Integral Administrativa C&C SAS**

Brinda servicios profesionales de consultoría para empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas, con calidad, responsabilidad, y ética, aportando al fortalecimiento y competitividad empresarial.

### **15.2.3 VISION.**

En el 2016 *Consultoría Integral Administrativa C&C SAS* será reconocida como la empresa líder en asesorías a las Mipymes de la zona de Engativá, ofreciendo un servicio integral con profesionales de alta calidad y con resultados exitosos en sus clientes, generados a través de las asesorías brindadas.

## **16 ANALISIS FINANCIERO**

Mediante el presente análisis se darán las condiciones en las cuales se desarrollara la empresa teniendo en cuenta el presupuesto aportado y los lineamientos de los socios, de esta manera se llegara a determinar las inversiones que se necesitan hacer, temas de fuentes de financiación, costos de servicio, administración y venta de los servicios de asesoría.

### **16.1 Inversión**

#### **Tabla 17 Inversión inicial**

**CONSULTORIA INTEGRAL ADMINISTRATIVA**

**C&C CIA**

**BALANCE GENERAL INICIAL**

**En Años**

**EN MILES (\$000)**

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	
<b>Corriente</b>	
Caja y Bancos	30.258
Inventario	0
Clientes	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30.258</b>
Propiedad Planta y equipo	7.000
Depreciación Acumulada	
<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>7.000</b>
Otros Activos	
Diferidos ajustados	5.500
Amortización acumulada	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>5.500</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.758</b>
<b>PASIVOS</b>	
Cuentas por Pagar por Flujo caja	
Impuestos por Pagar	
Cuentas por Pagar proveedores	

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Aportes de Capital	42.758
Reserva Legal	
Utilidades del periodo	
Utilidades Acumuladas	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.758</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>42.758</b>

Inicialmente la empresa tiene un valor de \$30.258.000 m/te en la cuenta de caja y bancos, correspondiente al efectivo aportado por los dos socios, y en maquinaria planta y equipo el aporte es de \$7.000.000 m/te, los cuales son de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa, con un total de patrimonio de \$42.758.000 m/te.

**Tabla 18 Estado de Resultados Proyectado**

**CONSULTORIA INTEGRAL ADMINISTRATIVA C&C SAS**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

**En Años**

**EN MILES (\$000)**

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas estimadas					
Ingresos por ventas	321.200	398.580	450.702	507.040	567.885
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>321.200</b>	<b>398.580</b>	<b>450.702</b>	<b>507.040</b>	<b>567.885</b>

<b>Costo de ventas</b>	<b>163.360</b>	<b>202.188</b>	<b>228.394</b>	<b>256.715</b>	<b>287.297</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>157.840</b>	<b>196.392</b>	<b>222.308</b>	<b>250.325</b>	<b>280.587</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Nomina	27.846	29.238	30.700	32.235	33.847
Aportes sociales	13.559	14.237	14.949	15.697	16.482
Total gasto de personal	41.405	43.476	45.649	47.932	50.328
Gastos de funcionamiento	7.800	8.190	8.600	9.029	9.481
Impuesto de ICO	4.818	5.979	6.761	7.606	8.518
Depreciación	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Amortización	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Arriendo	600	627	654	681	708
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>56.523</b>	<b>60.144</b>	<b>63.509</b>	<b>67.067</b>	<b>70.828</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Nomina	57.876	60.770	63.808	66.999	70.349
Comisiones		1.823	2.552	2.680	3.517
Aportes sociales	28.198	29.608	31.088	32.643	34.275
Total gasto de personal	86.074	92.201	97.449	102.321	108.141
Gastos de ventas	27.840	29.232	30.694	32.228	33.840
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>113.914</b>	<b>121.433</b>	<b>128.142</b>	<b>134.550</b>	<b>141.981</b>
<b>Total gastos</b>	<b>170.437</b>	<b>181.577</b>	<b>191.652</b>	<b>201.617</b>	<b>212.808</b>
	53%	45%	42%	39%	37%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>-12.597</b>	<b>14.815</b>	<b>30.656</b>	<b>48.708</b>	<b>67.779</b>
<b>Utilidad después de ajustes por inflación</b>	<b>-12.597</b>	<b>14.815</b>	<b>30.656</b>	<b>48.708</b>	<b>67.779</b>
Impuesto de Renta	0	5.491	10.959	16.958	23.528
Utilidad después de impuestos	-12.597	11.147	22.250	34.430	47.769
Reserva legal	0	1.115	2.225	3.443	4.777
Inversiones futuras	0	0	0	0	0
<b>Utilidad por distribuir</b>	<b>-12.597</b>	<b>8.210</b>	<b>17.472</b>	<b>28.307</b>	<b>39.474</b>

De acuerdo al cuadro anterior es preciso afirmar que en el primer año de funcionamiento de la empresa, no se obtendrán ganancias, por el contrario se obtendrán pérdidas por un valor de (-\$12.597.000), pero se en los siguientes



años se ve reflejado una recuperación por parte de la empresa generando ganancias para ser reinvertidas en la misma.

## 16.2 Análisis de Punto de Equilibrio y Flujo de Caja

El punto de equilibrio fue calculado en unidades monetarias ya que la actividad de la empresa no se mide por unidades físicas si no por los servicios que requiera el cliente. Utilizando la siguiente formula

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución}$$

A continuación se mostrara la liquides que tendrá la empresa proyectada años a 5 años de funcionamiento, expresando las entradas y salidas de caja o efectivos, durante este periodo de tiempo.

**Tabla 19 Análisis de Flujo de Caja**

### CONSULTORIA INTEGRAL ADMINISTRATIVA C&C CIA

#### ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.

En Años

EN MILES (\$000)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas		321.200	398.580	450.702	507.040	567.885
Costo mercancía	51%	163.360	202.188	228.394	256.715	287.297
Gastos personal		127.479	133.853	140.546	147.573	154.952
Gasto depreciación		1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Gasto amortización		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Pago de intereses		0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>27.861</b>	<b>60.039</b>	<b>79.262</b>	<b>100.252</b>	<b>123.136</b>

Gastos de funcionamiento		35.640	37.422	39.293	41.258	43.321
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>-7.779</b>	<b>22.617</b>	<b>39.969</b>	<b>58.994</b>	<b>79.815</b>
Impuestos causados		4.818	11.469	17.719	24.564	32.046
Impuestos pagados		0	4.818	11.469	17.719	24.564
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-12.597</b>	<b>11.147</b>	<b>22.250</b>	<b>34.430</b>	<b>47.769</b>
Depreciación		1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Amortización		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Diferencia impuestos		4.818	6.651	6.250	6.844	7.482
Amortización intereses		0	0	0	0	0
<b>Total flujo de caja</b>		<b>-5.279</b>	<b>20.299</b>	<b>31.000</b>	<b>43.774</b>	<b>57.751</b>
Flujo de inversión						
Préstamo	0					
Inversiones fijas	-7.000	0	0	0	0	1.750
Inversiones diferidas	-5.500	0	0	0	0	0
-	-					
Capital de trabajo Costos y Gastos	25.721	0	0	0	0	25.721
Capital de trabajo Cartera	0	0	0	0	0	0
-	-					
Total	38.221					0
Amortización del préstamo	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>-38.221</b>	<b>-5.279</b>	<b>20.299</b>	<b>31.000</b>	<b>43.774</b>	<b>85.223</b>
		<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIODO</b>		337.031	352.679	369.670	387.546	406.346

Teniendo en cuenta la información del análisis de flujo de caja, donde arroja un total de ventas en el primer año de \$321.200.000 los cuales se reflejan luego de vender 4015 horas en promedio en el año teniendo, como capacidad instala el 55% de 7300 horas en el año. Donde el valor es de \$80.000 por hora.

Ventas: 4015\*80.000

*Total Ventas primer año: \$321.200.000*

Para que la empresa Consultoría Integral Administrativa C&C SAS, no incurra en pérdidas ni ganancias, el punto de equilibrio se calculó teniendo en cuenta los valores proyectados como el mínimo ingreso que debe recibir la empresa para que produzca unos ingresos iguales a sus costos.

### 16.3 Balance General Proyectado

Esta información es importante para el empresario por que muestra el pronóstico de sus ingresos y egresos a futuro.

**Tabla 20 Balance General Proyectado**

**CONSULTORIA INTEGRAL ADMINISTRATIVA C&C CIA  
BALANCE GENERAL PROYECTADO**

En Años

EN MILES (\$000)

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y Bancos	30.258	37.333	60.608	93.612	139.553	199.645
Inventario	0	0	0	0	0	0
Clientes		0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30.258</b>	<b>37.333</b>	<b>60.608</b>	<b>93.612</b>	<b>139.553</b>	<b>199.645</b>
Propiedad Planta y equipo	7.000	7.140	7.280	7.420	7.560	7.700
Depreciación Acumulada		1.428	2.856	4.284	5.712	7.140
<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>7.000</b>	<b>5.712</b>	<b>4.424</b>	<b>3.136</b>	<b>1.848</b>	<b>560</b>
Otros Activos						
Diferidos ajustados	5.500	4.400	3.300	2.200	1.100	0
Amortización acumulada		0	0	0	0	0
<b>Total Otros Activos</b>	<b>5.500</b>	<b>4.400</b>	<b>3.300</b>	<b>2.200</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.758</b>	<b>47.333</b>	<b>68.108</b>	<b>98.612</b>	<b>142.053</b>	<b>199.645</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por Pagar por Flujo		0	0	0	0	0

caja						
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar		4.818	11.469	17.719	24.564	32.046
Cuentas por Pagar proveedores		12.354	15.330	17.335	19.502	21.842
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>17.172</b>	<b>26.799</b>	<b>35.054</b>	<b>44.065</b>	<b>53.888</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de Capital	42.758	38.221	38.221	38.221	38.221	38.221
Reserva Legal		0	1.115	3.340	6.783	11.560
Utilidades del periodo		-	12.597	10.033	20.025	30.987
Utilidades Acumuladas		0	-	12.597	-2.565	17.460
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.758</b>	<b>25.624</b>	<b>36.772</b>	<b>59.021</b>	<b>93.451</b>	<b>141.220</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>42.758</b>	<b>42.796</b>	<b>63.571</b>	<b>94.075</b>	<b>137.517</b>	<b>195.108</b>

#### 16.4 Gasto de Personal

Identifica los gastos en los que incurrirá la empresa en sus empleados teniendo en cuenta la seguridad social a cargo de la empresa.

#### CONSULTORIA INTEGRAL ADMINISTRATIVA C&C CIA

##### GASTOS DE PERSONAL

En Años  
EN MILES (\$000)

<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos	27.846	29.238	30.700	32.235	33.847
Prestaciones sociales	5.788	6.078	6.382	6.701	7.036
Aportes fiscales	7.771	8.160	8.568	8.996	9.446
<b>TOTAL</b>	<b>41.405</b>	<b>43.476</b>	<b>45.649</b>	<b>47.932</b>	<b>50.328</b>
<b>VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos	57.876	60.770	63.808	66.999	70.349
Comisión		1.823	2.552	2.680	3.517
Prestaciones sociales	12.033	12.635	13.267	13.930	14.626
Aportes fiscales	16.165	16.973	17.822	18.713	19.648

<b>TOTAL</b>	<b>86.074</b>	<b>92.201</b>	<b>97.449</b>	<b>102.321</b>	<b>108.141</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>127.479</b>	<b>135.676</b>	<b>143.098</b>	<b>150.253</b>	<b>158.469</b>

Los gastos de personal varían desde el segundo año puesto que se incluyen las comisiones con un porcentaje inicial del 2% en el total de las ventas del año, con el fin de cumplir con lo pactado en el primer año donde se planteó generar una comisión de acuerdo a las ventas.

### **16.5 Análisis TIR**

Finalmente la evaluación financiera permite conocer el valor presente neto de la empresa por \$ 60.318.000 con una tasa interna de retorno de 46% anual y con un periodo de recuperación de 5 años, adicional a ello los estudios realizados evidencian que el modelo de empresa para asesoría de Mipymes de la localidad de Engativá es una opción de negocio que además aportaría a la competitividad y es rentable para los socios.

<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>				<b>RESULTADO</b>
Tasa (TIR)	Interna	de	Retorno	46%
Valor (VPN)	Presente		Neto	
				60.318

## **17Diseño y Forma de operación del modelo**

Consultoría Integral Administrativa C&C, es un modelo de empresa dedicada a la consultoría que orienta sus servicios a las Mipymes de la localidad de Engativá, en todas las áreas administrativas con el fin de mejorar sus niveles de competitividad y sostenibilidad, desde una perspectiva ambiental y social que generen concientización en la implementación de estos procesos.

Inicialmente se elabora un estudio desde un punto de vista Latinoamericano, Colombiano, distrital y por último en la localidad de Engativá, donde se evidenció la falta de integración de los procesos administrativos en las Mipymes, lo cual permitió proponer el modelo que se ajusta a las necesidades de las empresas consultadas, el modelo pretende brindar un servicio integrado, donde las empresas se vean beneficiadas en todas las áreas y a bajo costo, pero con calidad y acompañamiento por parte de los líderes que los asesoraran y guiaran en el transcurso de la implementación de soluciones asignadas de acuerdo a los diagnósticos previamente estudiados y verificados por el modelo planteado.

Este modelo ofrece una serie de ventajas para las empresas que adquieren sus servicios tales como:

- El manejo de la responsabilidad social empresarial.
- Manejo de las buenas prácticas ambientales, enfocadas a la sostenibilidad
- El acompañamiento personalizado y estructurado encaminado a dar soluciones a las problemáticas que posee la empresa generando una cadena

de eventos que contribuyan al mejoramiento integral de su estructura administrativa.

- El amplio conocimiento que tiene los líderes para aportar como profesionales de manera creativa a las estrategias que se puedan generar para las Mipymes.

#### ✓ Estructura del proceso



Inicialmente el modelo de empresa para consultoría en la localidad de Engativá “Consultoría Integral Administrativa C&C”, profundizara sobre la problemática que presenta la empresa del “Aliado Estratégico”, con el fin ponerse al tato de las causas que conllevan a dicho problema o inconveniente, luego de ello se estructura un ideal de la mano con el aliado estratégico quien es el propietario de la empresa, que visualiza el futuro no muy lejano su negocio, dando aportes de su filosofía, proyección y visión, de

esta manera el líder del proyecto podrá tener una amplia visión de lo que podría ser una solución integral encamina a satisfacer la necesidad del aliado estratégico, continuado con el proceso en miras a construir un cambio se da apertura al mismo, para ello habrá una junta de comité creativo que es donde se construirán las ideas aportadas por lo líderes que en un principio participaran en el proyecto de cambio, para que la nueva estructura del negocio sea integral, el trabajo en equipo será fundamental existirá una conexión de conocimientos que le dan un valor agregado al servicio de consultoría, de allí saldrán las soluciones integradas y deberán ser las precisas, conduciendo al aliado estratégico con el ideal que tiene de empresa en el futuro, teniendo en cuenta que deberá hacer cambios y aportar a ellos, además se debe brindar un acompañamiento en el transcurso de la puesta en marcha de las soluciones integrales de esta forma se tendrá certeza del mejoramiento o su caso de que se deba ajustar algunas ideas, lo importan es que la necesidad sea satisfecha en la medida en que se suministren herramientas que perduren y sean amigables con el aliada estratégico.

✓ **Diseño de la consultoría**





Al realizar el modelo de consultoría se tuvieron en cuenta los procesos de implementación del servicio en las Mipymes, por lo tanto es importante que se puedan generar alianzas estratégicas en donde los entes gubernamentales como la Alcaldía, apoyen los procesos de formación de las empresas que están arrancando su proceso de introducción en el mercado, en la etapa de adquisición del servicio se nombran unos líderes que se encargan del proceso en donde se diagnostica el problema, con expertos y estudiantes que tienen un conocimiento previo de los temas que necesitan ser estructurados para las posibles estrategias que generen un cambio.

*Las Mipymes* como empresas consultadas identifican una problemática que está causando falencias en su proceso de consolidación en el mercado, y buscan aliados estratégicos que soporten y den credibilidad a la creación de ideas a desarrollar durante el proceso de perfeccionamiento del modelo. Además incluir a las Alcaldías y Gremios como parte del proceso de apoyo, que en un futuro se pueden ver beneficiados con alianzas estratégicas.

En la segunda fase del modelo es necesario buscar *líderes* que manejen cada fase del proceso, en pro de construcción, equipamiento y puesta en marcha del ideal de la Mipyme, con profesionales de áreas interdisciplinarias que faciliten la integración de los conocimientos en los cuales se especializa cada uno. Además de los profesionales en formación que en este caso son los estudiantes de Uniminuto, que quieren liderar un proceso de acompañamiento a las Mipymes en proyectos como los semilleros de investigación, que son base para fomentar este tipo de modelo, de la mano con la experiencia que tienen los docentes de cada facultad, fortaleciendo los conocimientos de exploración e indagación que ejerza cada estudiante en su carrera profesional.

Las soluciones integrales que el modelo brinda están acompañadas por las sugerencias o modificaciones que el cliente requiera a la hora de implementarse la asesoría, además del constante acompañamiento por parte de los profesionales expertos y estudiantes, ejerciendo un control al momento de ser implementado en los procesos que maneja la empresa

## **18 Impacto Social**

La creación de empresas de servicio integral de asesoría a Mipymes en el ámbito empresarial, en las condiciones en las cuales se plantea este modelo, permite el desarrollo económico de la localidad de Engativá, y de la ciudad de Bogotá.

Mediante la generación de empleo y la reducción de desigualdad en el mercado laboral, donde se implementa el crecimiento equitativo por medio de un comercio justo que aporta a la disminución de la tasa desempleo en el país, brindando calidad de vida no solo para las presentes si no para las futuras generaciones.

El modelo generara ingresos fiscales al estado, los cuales son utilizados por los entes gubernamentales de la localidad de Engativá de acuerdo a su política de bienestar social.

En la implementación del modelo se pretende incentivar a las personas para que generen una conciencia social y ambiental del funcionamiento de sus empresas, siendo

estos sus principales factores de diferenciación en el mercado, aportando bienestar social a su comunidad de la mano de la equidad y la justicia.

Este modelo ofrece la oportunidad a los recién egresados de la universidad de unirse, plasmando su conocimiento, para aportar soluciones integrales de la calidad de universitarios Uniminuto, de este modo favorece a las persona que terminen su carrera y requieran de un empleo digno y donde puede desenvolverse en el campo de su carrera.

La parte inicial del modelo está compuesta por las mipymes, asociaciones, Alcaldías y gremios, quienes son los principales agentes de intervención e implementación en el proceso de asesoramiento.

En la práctica de este modelo los profesionales se verán beneficiados puesto que aplican sus conocimientos a empresas que requieren de su asesoramiento, en diferentes áreas de enfoque administrativo, por lo cual hace que su experiencia tome más fuerza en el campo laboral.

## 19 CONCLUSIÓN

La investigación plasmada en este documento permite determinar el modelo de empresa de consultoría para la localidad de Engativá, desde una perspectiva latinoamericana, donde las pymes representan el crecimiento económico de cada país, siendo la principal fuente de empleo, en una sociedad que tiene pocas oportunidades laborales y de financiamiento para este tipo de empresas, en cuanto al comportamiento nacional se tiene un panorama alentador acerca del fortalecimiento hacia la igualdad de condiciones, sin embargo faltan resultados en las medidas tomadas por los entes gubernamentales debido a la informalidad y la carencia de información en los procesos de proyección socioeconómico del gobierno y en términos de la localidad esta cuenta con gran número de empresas pymes dispuesta a crecer y afianzar sus conocimientos de la mano de asesores que aporten al entorno social.

El modelo planteado tiene como carácter diferenciador los aspectos sociales y ambientales que pueda implementar en las Mipymes, de tal manera que no solo se aporte a la problemática que tiene la empresa sino que sus resultados se vean reflejados en una ámbito social y de mejoramiento del entorno en el cual se encuentran.

En las Mipymes de Engativá se evidencio una problemática de manejo administrativo puesto que no cuentan con las herramientas necesarias para estructurar sus procesos y generar ideas innovadoras que actúen como motor de crecimiento en la economía colombiana.

La Universidad Minuto de Dios se ha caracterizado por sus aportes a la sociedad no solo en lo egresados de carreras profesionales, sino también en las actividades que

realiza como prácticas sociales, donde los estudiantes adquieren una conciencia social que se ve reflejada en su perfil profesional, teniendo en cuenta lo anterior sería oportuno brindar una asesoría por parte de la universidad a las Mipymes de la localidad, que carecen de oportunidades económicas para desenvolverse en el mercado, formando empresas con una estructura empresarial que finalmente tengan la caracterización de ser Uniminuto.

En el modelo presentado para brindar asesoría a las Mipymes en la Localidad de Engativá se plasmaron todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, mediante una serie de ideas innovadoras que se forjaron gracias a la problemática encontrada en el sector de servicios, se planteó una solución enfocada hacia el ámbito social y ambiental inspirada en las vivencias que se desarrollaron a lo largo de la carrera como profesionales.

Profesionalmente el modelo empresarial que se presento tiene como objetivo ser implementado en las Mipymes, siendo así un ideal para las empresas que brindan asesorías en un campo de acción determinada, aportando sus conocimientos en el proceso de solución de problemas y de toma de decisiones.

Finalmente esto apporto a nuestra carrera como profesionales en la formación de procesos empresariales que favorecen nuestra vida laboral, y dan una nueva perspectiva acerca de los problemas que se presentan en las localidades de Bogotá, dando una idea de la participación y relevancia que reflejan en la economía frente al sector de servicios.

## 20 Anexos

### Anexo A Encuesta a las Mipymes de la localidad de Engativá

#### ENCUESTA

Buen día somos estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y estamos realizando una investigación de mercados con el fin de determinar la demanda del sector. La información que nos proporcione será utilizada con fines educativos y de investigación. Agradecemos su colaboración respondiendo esta pequeña encuesta.

1. ¿Cuántos años lleva funcionando en el mercado?
  - A. Menos de un Año
  - B. Entre 1 y 5 años
  - C. Más de 5 años
  
2. ¿Dónde adquirió sus habilidades como empresario?
  - A. Aprendizaje de familia
  - B. Experiencia de trabajos anteriores
  - C. Cursos de capacitación
  - D. Por prueba y error
  - E. Capacitación en el trabajo
  - F. Otros ¿Cuál?
  
3. ¿Qué cargo desempeña usted en su empresa?
  1. Gerente
  2. Empresario
  3. Administrador

4. ¿Cómo maneja actualmente los procesos Administrativos de su empresa?

- A. Por un Departamento específico
- B. Por una empresa Externa
- C. No lo manejan

5. ¿Ha contratado usted asesoría para su empresa?

- a. Si
- b. No

6. Si en la anterior pregunta su respuesta fue afirmativa indique como considera la experiencia:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

7. ¿Cuál sería su principal motivo para contratar un servicio de consultoría?

- A. Para reducir los costos
- B. Para reducir procedimientos y tiempo
- C. Por infraestructura

8. Califique de 1 a 5 siendo el 1 la menor calificación y 5 la mayor, la importancia que tiene para usted la subcontratación en áreas como:

Áreas	Calificación				
	1	2	3	4	5
Recursos Humanos					
Calidad en los procesos					
Mercadeo y publicidad					
Aspectos Financieros					
Aspectos Ambientales					
Tecnología					
Aspectos Sociales					

9. ¿Al momento de contratar el servicio de consultaría ¿Cuál(es) son los aspectos que más le llaman la atención? Califique su importancia de 1 a 5.

Áreas	Calificación				
	1	2	3	4	5
Reducción de tiempos					
Implementación de tecnología					
Calificación de personal					
Control de indicadores					
Estrategias de mercadeo					
Reducción de costos					
Buenas prácticas Ambientales					

10 En cuanto tiempo requiere usted la respuesta del servicio.

- Entre 1 y 2 semanas
- Entre 3 y 4 semanas
- Entre 4 y 6 semanas
- Más de 6 semanas

11 ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría?

- Menos de 500.000
- Entre 500.000 y 1.000.000
- 1.000.000 en adelante

12 Califique de 1 a 5 la importancia del servicio en aspectos como:

Aspectos	Calificación				
	1	2	3	4	5
Cumplimiento					
Tecnología					
Atención al cliente					
Reconocimiento					
Puntualidad					

13. ¿Si la universidad minuto de dios contara con servicios de consultoría, basada en un modelo empresarial gratuita usted accedería a ellos?

- si



f.      b. no

## **Anexo B Entrevista**

### **MODELO DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA PARA LA LOCALIDAD DE ENGATIVÁ**

#### **ENTREVISTA**

Buen día somos estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y estamos realizando una investigación de mercados con el fin de determinar la demanda del sector. La información que nos proporcione será utilizada con fines educativos y de investigación. Agradecemos su colaboración respondiendo esta entrevista.

Nombre:

---

Correo

Electrónico

: 

---

Tel:

---

—

#### **PREGUNTAS ABIERTAS.**

1.      ¿Cuántos años lleva trabajando en la asesoría para empresas pymes?
  
2.      ¿Ha sido una buena experiencia?
  
3.      ¿Cuál ha sido el reto más grande en este campo?
  
4.      ¿Teniendo cuenta su experiencia como describe usted el desarrollo de este tipo de empresas?
  
5.      ¿Cuál es el tipo de asesoría que más requieren las pymes

6. ¿Cómo ve a futuro las empresas de consultoría direccionadas a las Pymes y de cara a la globalización?
  
7. ¿Las Pymes en la dirección de la Globalización?
  
8. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las empresas de consultoría en Colombia en general y en particular las que se dedican a las Pymes?
  
9. ¿Las pymes en Colombia bajo su punto de vista tienen futuro en la economía del país?
  
10. ¿Qué podrían hacer las empresas de asesoría para fortalecer las pymes en Colombia?
  
11. ¿Qué opina usted de las empresas que brindan asesoría actualmente en el país?
  
12. ¿Las empresas de asesoría a pymes bajo su punto de vista tienen campo para trabajar en ello?
  
13. Describa las ventajas y desventajas que ha tiene la empresa de la cual usted hace parte.
  
14. ¿Qué dificultades ha tenido a la hora de brindar asesoría a las pymes?

**¡Gracias por su tiempo y colaboración!**

## 21 BIBLIOGRAFIA

CEPAL (2011). Apoyando a las pymes: Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, impreso en Naciones Unidas.

CEPAL (2012). Perspectivas Económicas de América Latina 2013, Políticas de Pymes para el Cambio Estructural. Edición OCDE.

Estadísticas del número de Empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca, (2012, 10 de Julio), <http://camara.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=94>

Encuesta Anual de Servicios, (2013, 22 de Mayo), [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2011def.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2011def.pdf).

Cummings y Worley, (2007). Intervenciones en los procesos humanos. Desarrollo organizacional y Cambio (pág. 220). México. Thomson Editores S.A.

Desarrollo empresarial colombiano (2012, 31 de Mayo) <http://www.mipymes.gov.co/>

Consultoría el Arte de Enseñar a Liderar. *Revista Metal Actual*. Recuperado de [http://www.metalactual.com/revista/8/administracion\\_consultoria.pdf](http://www.metalactual.com/revista/8/administracion_consultoria.pdf)

Naranjo Freddy, (2012, 24 de Mayo). Pymes de Colombia son optimistas con el futuro. *Especiales Portafolio.co*, <http://www.portafolio.co/negocios/pymes-colombia-son-optimistas-el-futuro>.

Consultoría: Motor oculto de evolución productiva del país. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>

Vidal Elizabeth, (2014). Diagnostico Organizacional, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la Era digital. Bogotá: ECOE Ediciones