



**Plan de negocios para creación de una empresa de consultoría financiera**

**Oscar E. Basto castellanos**

**Leydys V. Guarín castro**

**Judy S. Sánchez rojas**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Regional Santanderes**

**Centro Regional Bucaramanga / Bucaramanga (Santander)**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**junio de 2023**

**Plan de negocios para creación de una empresa de consultoría financiera**

**Oscar E. Basto castellanos**

**U000616176**

**Leydys V. Guarín castro**

**U000864511**

**Judy S. Sanchez rojas**

**U000868392**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesor(a)**

**Cesar Augusto Silva Giraldo**

**Administrador de empresas**

**Diana Catalina Santamaria**

**Ingeniera financiera**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Regional Santanderes**

**Centro Regional Bucaramanga Bucaramanga (Santander)**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**abril de 2023**

**Contenido**

Resumen -----	9
Abstract -----	10
1. Introducción -----	11
2. Justificación -----	12
3. Descripción del Problema -----	15
3.1. Planteamiento del Problema -----	15
3.2. Formulación de Investigación -----	18
4. Objetivos -----	18
4.1. Objetivo General -----	18
4.2. Objetivos Específicos -----	18
5. Marco Referencial -----	19
5.1. Estado del Arte -----	19
5.2. Marco Teórico -----	23
5.3. Marco Conceptual -----	35
5.4. Marco Legal -----	38
6. Metodología de la Investigación -----	41
6.1. Tipo de Investigación -----	41
6.2. El Enfoque de la Investigación -----	41
6.3. Diseño de la Investigación -----	42
6.3.1 <i>El procedimientos o fases</i> -----	42

6.4. Propósito	44
6.5. Población y Muestra Poblacional	44
6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	45
6.7. Técnicas de Análisis de la Información	46
7. Presupuesto	46
8. Cronograma	47
9. Desarrollo de los Objetivos	48
9.1. Objetivo específico 1. Estudio de mercados	48
9.1.1. Encuesta	49
9.1.2 Competencia	57
9.1.5 Marketing Mix	59
9.1.5.1 Estrategia de producto	60
9.1.5.2 Estrategia de precio	65
9.1.5.3 Estrategia de promoción	66
9.1.5.4 Estrategia de plaza	67
9.2. Objetivo específico 2. Estudio administrativo y legal	67
9.2.1 Constitución legal	67
9.2.2 Organigrama y funciones	68
9.2.3 Misión y Visión	71
9.2.3.1 Valores y Objetivos estratégicos	71
9.3. Objetivo específico 3. Estudio técnico y de infraestructura.	72
9.3.1 Portafolio de Servicios	72

9.3.2	<i>Procedimiento de Servicios</i>	74
9.3.4	<i>Características Técnicas</i>	75
9.3.5	<i>Análisis tecnológico</i>	76
9.3.6	<i>Tamaño y localización</i>	77
9.4.	Objetivo específico 4. Evaluación financiera	79
9.4.1	<i>Inversión</i>	79
9.4.2	<i>Préstamo</i>	82
9.4.3	<i>Punto de equilibrio</i>	85
9.4.5	<i>Estados financieros</i>	86
9.5.5	<i>Evaluación financiera</i>	94
10	Conclusiones	97
11	Recomendaciones	100
12	Referencias bibliográficas	101
13	Apéndice	111

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Referencia histórica de la consultoría .....	26
<b>Tabla 2</b> Presupuesto .....	46
<b>Tabla 3</b> Servicios para ofrecer .....	60
<b>Tabla 4</b> Inversiones .....	61
<b>Tabla 5</b> Endeudamiento .....	62
<b>Tabla 6</b> Presupuesto de gastos .....	63
<b>Tabla 7</b> Gestión empresarial .....	64
<b>Tabla 8</b> Materiales Oficina.....	78
<b>Tabla 9</b> Inversión total .....	79
<b>Tabla 10</b> Inversión fija .....	80
<b>Tabla 11</b> Inversión diferida .....	81
<b>Tabla 12</b> Inversión capital de trabajo .....	81
<b>Tabla 13</b> Aporte capital.....	82
<b>Tabla 14</b> Características préstamo .....	83
<b>Tabla 15</b> Amortización.....	83
<b>Tabla 16</b> Estado de pérdida y ganancias .....	87
<b>Tabla 17</b> Estado de situación financiera .....	89
<b>Tabla 18</b> Estado de flujo de caja .....	91
<b>Tabla 19</b> Indicadores de rentabilidad .....	94
<b>Tabla 20</b> VAN y TIR .....	95

**Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> Muestra.....	45
<b>Figura 2</b> Cronograma.....	47
<b>Figura 3</b> Ingresos operacionales por sector.....	49
<b>Figura 4</b> Nivel de estudio realizado por la población objeto.....	50
<b>Figura 5</b> Origen de los ingresos de la población objeto.....	50
<b>Figura 6</b> Conocimiento de empresas que presten servicios de consultoría/ asesoría financiera en la ciudad.....	51
<b>Figura 7</b> Contratación de servicios de consultoría financiera.....	51
<b>Figura 8</b> Utilidad de la consultoría para el desempeño financiero personal.....	52
<b>Figura 9</b> Frecuencia requerida del servicio de consultoría 7 asesoría financiera.....	52
<b>Figura 10</b> rango de tiempo para un proceso de consultoría.....	53
<b>Figura 11</b> Criterios relevantes para adquirir un servicio de consultoría.....	53
<b>Figura 12</b> Temas más importantes en la consultoría financiera.....	54
<b>Figura 13</b> Rubro dentro del presupuesto personal para pago de consultorías financiera.....	54
<b>Figura 14</b> Rango en el cual la población objetivo está dispuesta a pagar por servicios de consultoría.....	55
<b>Figura 15</b> Medio preferido para recibir información o promoción de servicios de consultoría.....	55
<b>Figura 16</b> Interés en contratar una empresa de consultoría.....	56
<b>Figura 17</b> Interés principal en mejorar sus finanzas personales.....	56
<b>Figura 18</b> Aporte de un servicio de consultoría financiera en la calidad de vida.....	57
<b>Figura 19</b> Componentes Marketing Mix.....	59
<b>Figura 20</b> Organigrama.....	68

<b>Figura 21</b> Portafolio de Servicios .....	73
<b>Figura 22</b> Procedimiento de Servicios .....	74
<b>Figura 23</b> Plano de Oficina .....	77
<b>Figura 24</b> Ubicación de oficina.....	78
<b>Figura 25</b> Punto de equilibrio .....	85
<b>Figura 26</b> Punto de equilibrio comprobación.....	86
<b>Figura 27</b> Estado de resultados de comprobación de punto de equilibrio .....	86

### **Resumen**

Estudios realizados en educación financiera, evidenciaron que Colombia es uno de los países con más bajo promedio debido a la falta de conocimiento financiero a la hora de tomar decisiones financieramente que no solo impactan en la vida y bienestar de cada individuo, sino que también a una nación, según este antecedente se propuso la creación de un plan de negocio de consultoría financiera, Se enfocará en los siguientes procesos: inversión, endeudamiento, presupuesto de gastos y gestión Empresarial.

Para ello se realizó un estudio de mercados, seguidamente se describió las necesidades de infraestructura y las necesidades técnicas en la cual se detalló la tecnología y los sistemas necesarios para el negocio, finalmente se realizó un plan financiero para evaluar su viabilidad.

*Palabras claves:* Educación financiera, decisiones, consultoría, estudio de mercados.

### **Abstract**

Studies carried out in financial education, showed that Colombia is one of the countries with the lowest average due to the lack of financial knowledge when making financial decisions that not only impact the life and well-being of each individual, but also a nation, based on this background, the creation of a financial consulting business plan was proposed. It will focus on the following processes: investment, indebtedness, expense budget y business management.

For this, a market study was carried out, then the infrastructure needs, and technical needs were described, in which the technology and systems necessary for the business were detailed. Finally, a financial plan was made to evaluate its viability.

Keywords: Financial education, decisions, consulting, market research.

## 1. Introducción

Este trabajo inicia con el planeamiento del problema, en el cual se permite evidenciar las necesidades que presentan actualmente las personas naturales y jurídicas a la hora de manejar sus dineros, ya sean activos sobrantes para inversión o de ejecución diaria.

La importancia de realizar esta investigación radica en identificar las principales problemáticas a las que se enfrenta una persona natural, las empresa y emprendedores, a la hora de generar, presupuestar, invertir y ejecutar movimientos financieros con su dinero. De igual forma la importancia radica en lograr identificar herramientas que les ofrezcan tener un mayor conocimiento financiero y por ende tomar decisiones más acertadas.

En la metodología del trabajo se plantea el diseño de un modelo de negocio que permita la creación de una empresa dedicada a la consultoría y asesoría financiera que logre suplir con la necesidades y problemáticas anteriormente expuestas, contextualizando tendencias, usos y técnicas en la forma de cómo se ofrecen servicios de asesorías y consultoría profesional.

Tomando fundamentación teórica para el diseño del modelo de negocio donde se plantean aspectos de términos teóricos, técnicos, antecedentes, estudios de mercado y financieros, que permiten identificar y establecer la metodología a seguir en estos aspectos como el mercadeo donde se fija el modelo de investigación de carácter no experimental de tipo transversal documental, definición de la población muestra por medio del método de muestreo probabilístico, y se plantean los pasos a seguir en el estudio de mercado, igualmente se registran los procedimientos y fases donde se plantean los pasos y necesidades para lograr los objetivos. Para finalizar, de acuerdo con los objetivos del modelo de negocio, se planteó el cronograma, alcance y presupuesto del proyecto de grado.

## 2. Justificación

La educación financiera está presente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte del Protocolo Internacional de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), En estos objetivos se enuncia la inclusión financiera como elemento importante para el desarrollo sostenible de la población mundial, así mismo, para la ONU la educación financiera es fundamental e influyen en las acciones de consumo que toma la población (Coates, K. 2009).

Los gobiernos se están quedando expectantes ante la variación del mercado financiero y el progreso de la sociedad en cuanto a un ordenamiento y control de las finanzas, deben actuar ya que es un proceso gradual que puede llegar a generar altos beneficios en crecimiento económico, en el desarrollo individual de una persona, en el bienestar de las familias y comunidad en general de una nación (Coates, K. 2009).

La estabilidad del sistema financiero de un país o región se vería sumamente beneficiada y proyectada en un crecimiento sustancialmente si esta cuenta con una sociedad educada. Buscando métodos y herramientas que ayuden en la educación media teniendo en cuenta que el mayor motor de desarrollo y crecimiento económico es la profundización Financiera (crédito/PBI) (Coates, K. 2009).

En el ámbito de personas naturales a raíz de los crecientes niveles de endeudamiento, los estados han introducido políticas destinadas a educar a los ciudadanos sobre cuestiones financieras. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005), la educación financiera es el proceso mediante el cual, los consumidores e inversores, perfeccionan su comprensión de los conceptos y productos financieros, y desarrollan habilidades utilizando información u orientación para aumentar su entendimiento de los riesgos financieros y

la capacidad de tomar decisiones informadas, para así mejorar su salud financiera (Cornejo, 2018).

Por otro lado, en el entorno empresarial colombiano, las Pymes a menudo enfrentan desafíos relacionados con la competitividad del mercado, los modelos operativos más eficientes y la preparación para la fuerza laboral corporativa del futuro. Aquí es donde la consultoría adquiere significado y trascendencia, desempeñando un papel fundamental en la gestión de pequeñas empresas, desarrollando la competencia nacional y apoyando a los impulsores comerciales a medida que ayudan a comprender los desafíos del mercado, las condiciones macroeconómicas y a encontrar aliados. Estrategias para convertir las unidades productivas en líderes del mercado (Pérez, 2017).

La consultoría relacionada con las instituciones educativas posibilita su misión de aplicar y socializar su actividad docente e investigadora como un servicio. De esta forma, las instituciones de educación superior contribuyen al avance de la ciencia, la tecnología y la cultura en su sociedad, al tiempo que amplían la experiencia de sus docentes. Como resultado, la consultoría se convierte en una fuente de ingresos para apoyar nuevos logros académicos (Pérez, 2017).

Se puede mencionar los siguientes puntos a considerar al realizar una consultoría: cómo ser más competitivo en un mercado globalizado, cómo definir modelos operativos más eficientes, cómo prepararse para la futura fuerza laboral, cómo crear planificación financiera y confiabilidad en el banco, cómo las estrategias y los objetivos están realmente alineados y cómo hacer la transición a nuevas formas de hacer negocios (Pérez, 2017).

Según lo antes mencionado, las firmas de consultoría permiten a las organizaciones tomar medidas para anticipar las tendencias y los cambios del mercado, innovar para desarrollar

nuevos productos y servicios, y transformarse para competir y tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y desafiante (Pérez, 2017).

En este sentido, el plan financiero es una herramienta muy importante en la gestión empresarial, ya que es capaz de integrar armónicamente todos los componentes del plan de negocios y transformarlo económicamente no solo cuantitativamente, sino también cualitativamente. De esta forma, podrá comprender mejor el negocio, crear proyectos, estimar condiciones futuras, cuantificar y calificar riesgos operativos, evaluar modelos operativos y estrategias anticipadas, crear escenarios específicos y, lo más importante, asegurarse de que una empresa sostenible sienta las bases estratégicas (Correa & Jaramillo, 2007).

Este proceso se debe realizar de manera transversal en los distintos estudios del plan de negocios, ya que la experiencia denota que el componente financiero es uno de los más débiles debido a la falta de formación de los equipos emprendedores en el tema, lo que lleva a una desarticulación de los distintos componentes con los resultados financieros; en otros términos, no conversa lo dicho cualitativamente con lo expresado en términos financieros (Correa & Ramírez, 2010).

En relación con eso, se puede decir que la planificación financiera es una herramienta para la construcción de empresas sostenibles, ya que permite visualizar cuantitativamente los resultados de varias áreas de la organización e intervenir en ellos de forma que se genere un equilibrio financiero, avanzando en todos los niveles de la empresa para enfrentar los desafíos y cambios que genera el entorno de la mejor manera posible (Correa & Ramírez, 2010).

Solo con la planificación financiera es posible concretar el impacto financiero de las decisiones estratégicas y operativas que se toman antes, durante y después del inicio de un proyecto empresarial, por lo que es precisamente en este sentido que la planificación financiera

tiene un significado real como gestión empresarial, una herramienta que ayuda a mejorar el desempeño financiero y la toma de decisiones en una organización y su impacto en la creación de negocios sostenibles en el tiempo se puede utilizar para hablar de la cultura de creación de valor en estas nuevas entidades económicas (Correa, et al; 2008).

Con base en lo anterior, se justifica el surgimiento de un plan de negocios desde la necesidad de disminuir los problemas derivados de la falta de asesoría y consultoría en materia financiera dirigido a personas naturales, pequeñas y medianas empresas, las cuales tendrían un servicio asequible y que les permite la continuidad a través del tiempo de buenas prácticas financieras.

### **3. Descripción del Problema**

#### **3.1. Planteamiento del Problema**

La mayoría de las empresas de sur América son clasificadas como (Pymes) pequeñas y medianas, en la actualidad presentan dificultades que les impiden un crecimiento y amenazas su existencia en el mercado; resultado de maniobras en administración financiera que han venido generando conflictos y retrocesos en todas las áreas de las Pymes (Matiz B. et, al, 2008).

En referencia a estas problemáticas cuando se analizan las posibilidades de acceso a financiación por parte de emprendedores pequeñas o medianas empresas, las visiones y opiniones de los especialistas es que en el país colombiano los pequeños empresarios usualmente deben depender de sus propios recursos o de los de su entorno ya sea de familiares, amistades o socios, pues las otras fuentes de financiación son complejas de acceder ya que prácticamente son una opción casi inexistente (Matiz B. et, al, 2008).

El problema más complejo es cuando el empresario y emprendedor debe conformarse y enfrentar sus desafíos financieros con estas únicas fuentes de financiación, ya que políticas de

entidades financieras limitan e impiden acceder a alternativas de financiación, que estén acorde con los objetivos, proyecciones, necesidades impulso de crecimiento de la compañía, es en esta caso donde se hace necesario e importante la planeación y un máximo control financiero detallado en cadena que asegure con los pocos recursos que se cuenta una operación a las unidades productivas que permitan un mejoramiento continuo que se traduzca en un crecimiento orgánico y seguro de la empresa (Matiz B. et, al, 2008).

Los empresarios y emprendedores que usan sus propios recursos en la búsqueda de la creación del modelo de negocio de su empresa en el mayor de los casos se ven obligados a desempeñarse en las funciones directivas en general de toda la empresa en pro de minimizar costos en mano de obra administrativa especializada, al no tener un acompañamiento y al no tener conocimientos especializados terminan aumentando el riesgo en aspectos legales y tributarios que acarrear sanciones, por otra, parte el mal manejo de los recursos puede llevarlos a la quiebra, o no generar crecimiento significativo en el mercado (Matiz B. et, al, 2008).

Frecuentemente las empresas se enfrentan a problemáticas financieras que en ocasiones son tediosas y de difícil manejo, como son hacerle frente a la fluctuación de costos, el medir riesgos a la hora de tomar decisiones, nulo o bajo margen rentabilidad, dificultada para encontrar fuentes de financiación constantes y suficientes, realizar inversiones eficientes, control de las operaciones, entre otras más (Nava Rosillón, 2010)

El auge y crecimiento de tecnologías, la sistematización de los procesos y procedimientos, el cambio frecuente de la economía, la conquista exagerada de mercados por grandes compañías hace más difícil la estabilidad y el crecimiento de los modelos de negocios emergentes o pequeños. Estos cambios implican la importancia de que las unidades de negocio estén preparadas para administrar adecuadamente sus recursos financieros.; y las decisiones que

opten estén encaminadas a cumplir con las metas de la compañía y que estas sean racionales y eficientes (Nava Rosillón, 2010).

Todo organización grande o pequeña está expuesta a sufrir complejidades de características financieras que conllevan a desequilibrios financieros que son inesperados en la planeación previa, estos en la mayoría de los casos por disminución de liquidez y solvencia, o consecuencia de políticas de asignación de recursos internos, o incapacidad a al momento de hacer estrategias y control en áreas productivas, financieras y administrativas (Nava Rosillón, 2010).

Es fundamental que toda empresa tenga la capacidad de conocer las situaciones actuales que enfrenta en temas económicos y financieros, por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, identificar cuáles son las causas que provocan las variaciones que afectan el buen funcionamiento económico y financiero, para ello, debe contar con las herramientas adecuadas para detectar errores y tomar las acciones correctivas adecuadas, predecir el futuro y proporcionar una planificación más adecuada (Nava Rosillón, 2010).

Por otro lado en el ámbito de las finanzas personales, tampoco hay un escenario muy alentador, ya que de acuerdo a estudios realizados a través de las pruebas PISA 2012 se ha dejado en evidencia la falta de conocimiento en educación financiera, la cual, ha situado a Colombia como el país con el más bajo promedio siendo este de 379/625 respecto a los demás países evaluados, siendo esto una problemática que no solo impacta a una nación, sino a cada individuo a la hora de tomar decisiones sólidas financieramente que permitan enfrentasen al desbordante crecimiento micro y macroeconómico que se viven en el mundo actual.

Con lo anterior, vemos un gran problema que enfrentan las personas por la falta de educación y asesoría financiera, lo que puede derivar en una alta carga de deuda debido a que carecen de apoyo en el manejo de recursos, el ahorro, la presupuestación y la inversión. En el futuro esto conduce a la insolvencia, que afecta no sólo al capital y los bienes muebles, sino también a los bienes familiares.

Es por ello que se hace cada vez más importante que las personas, pequeñas y medianas empresas requieran servicios financieros que les ayuden a administrar sus capitales, a desarrollar plenamente sus negocios y a la búsqueda de un crecimiento y bienestar financiero.

### **3.2. Formulación de Investigación**

Para el desarrollo del proyecto se tendrá en cuenta el siguiente planteamiento que permitirá ser un apoyo en materia de consultoría financiera para personas naturales y jurídicas que tomen la decisión de contratar el servicio para ampliar y aplicar su conocimiento en el manejo de las finanzas, por ello se establece la siguiente pregunta:

¿Como formular un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga?

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar estudio de mercados para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

- Diseñar estudio administrativo y legal para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga
- Determinar necesidades técnicas y de infraestructura para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga
- Evaluar financieramente el plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga

### **Marco Referencial**

#### **5.1. Estado del Arte**

Para el desarrollo del estudio se tuvieron en cuenta los siguientes referentes de investigación, como lo son a nivel internacional; El plan de negocios formulado por Hernández Meléndez, X. A., *et al.*, (2019). El cual buscaba el diseño de un plan de negocios para la constitución de una empresa de consultoría en el área de finanzas para las pymes de la ciudad de Lima. El cual concluyo que es viable porque la inversión inicial de 22,350 Nuevos Soles se recupera en el segundo año de operación y las 1,844 horas de facturación en el primer año darán una utilidad libre de impuestos de 7,147 Nuevos soles y tendrán una TIR del 57%.

De igual manera a nivel internacional el plan de negocio de una empresa de consultoría contable dirigida a las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil, formulado por Almeida Vergara, M. V., & Vinuesa Martínez, D. D. L. A. (2013). En el cual se concluyó que la factibilidad del proyecto es posible debido a que cuenta con una tasa interna de retorno del 67% y no existe competencia profesional en la prestación de servicios de consultoría contable que brinda M&D CONSULTORA a las pequeñas y medianas empresas.

De igual forma a nivel internacional el plan de negocios para la empresa de consultoría de nueva creación. Soluciones Empresariales realizado por Topete Castillo, B. A (2016). Realizado

el análisis financiero, que captura las ventas esperadas, pronostica los costos a tres años y tiene en cuenta las inversiones iniciales, calculando los indicadores financieros para comprender la rentabilidad del plan de negocios. Todo indica que la viabilidad del plan de negocio es posible ya que tiene una tasa interna de retorno del 37.26%.

Igualmente, en el ámbito internacional se presenta el plan de negocios para la creación de una compañía de consultoría gerencial dirigida a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador formulado por Barriga Inca, et al., (2009). El análisis financiero en los resultados del flujo de caja muestra que el proyecto es rentable, ya que corresponde a un VAN positivo y una TIR de 30.89% que supera el 13.87% del costo de capital, que es el retorno o inversión requerido dado el costo de oportunidad de la inversión.

De igual modo a nivel internacional tenemos el plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad, escrito por Frías Paz, A., et al., (2015). En el análisis financiero, el VAN de S/ 13 034 y el TIR 23.16%; el WACC 12.88% y el ROI 98.96%; permite determinar que el proyecto de consultoría es viable.

Asimismo, a nivel internacional se aprecia el Plan de negocios para el desarrollo empresarial de la empresa Asiste Consultores SRL elaborado por Núñez, M (2016). El plan financiero muestra que el proyecto es viable porque tiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/. 56,435.65 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 384%, por encima del mínimo aceptable de 88.69%.

De igual modo en el contexto internacional se presenta el plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría corporativa en gestión de redes sociales escrito por Begazo V, et al, (sf). Teniendo en cuenta los factores anteriores, la viabilidad financiera de la

propuesta de negocio cumple con los requisitos de rentabilidad de los accionistas. Por lo tanto, el VAN es igual a S/. 250,105.46 y la tasa interna de retorno de 35% en un periodo de evaluación de 5 años.

Igualmente, a nivel internacional tenemos el plan de negocios para una empresa de consultoría y mantenimiento de sistemas de conexión a tierra para equipos electrónicos de empresas de telecomunicaciones elaborado por Armijos Gallegos, A. X. (2013). La evaluación del proyecto utilizando el método de flujos descontados muestra que el proyecto propuesto puede lograr un VAN positivo de 562,493.35 dólares durante diez años, con una inversión inicial de 111,160 dólares. La TIR alcanzada es del 40%, lo que demuestra la viabilidad del proyecto por el método de evaluación de proyectos.

De igual manera se tienen en cuenta el siguiente referente a nivel internacional; el plan de negocios formulado por Medina Romero, P. R (2013). Cuyo objetivo es la creación de una consultora de procesos administrativos y financieros, especializada en talleres automotrices medianos en la ciudad de Quito. Se concluye que el VAN se considera rentable y factible de \$ 20.845,78: la TIR es de 69,40% superior a la tasa de descuento del proyecto, el periodo de recuperación es de 2 años, en los que se recupera el capital invertido en la operación, estos factores indican que el proyecto es rentable y viable.

Así mismo a nivel nacional se encuentra el plan de negocios para la consultoría estratégica realizado por Londoño Gómez, L. F., et al., (2019). Definiendo que esto es viable, el resultado obtenido en el flujo de caja esperado a 5 años, en el peor de los casos, es una TIR (Tasa interna de retorno) del 55.19% recuperando la inversión en el primer año. Un VPN (Valor presente neto) de \$29.127.760 y una tasa de descuento del 11% dada una tasa libre de riesgo del 7% y tasa de inflación del 3.8%.

De igual forma se presenta el siguiente referente nacional; Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos documentado por BARRAGAN, N. C. G., & PROMOCION, M. E. M (2017). Se muestra que el análisis realizado es financieramente viable, considerando que la TIR es 85% superior a lo que actualmente pagaría una institución financiera en títulos de renta fija, también genera certidumbre, porque los fondos excedentes se reinvierten en cada período.

Similarmente se tiene este referente nacional; Plan de negocios, empresa de consultoría Ke consulting SAS escrito por Soler Sosa, B. A (2014). Se decide que la tasa interna de retorno de la empresa sea negativa en el primer año con un -37.61%, debido a que la mayoría de los gastos que se incurren en el primer año, tales como constituir la empresa, adecuaciones a la empresa, contratar y ponerla en marcha, sin generar mayores ingresos. En el 2° año se produce todo lo contrario el Plan de Negocios opuesto - KE CONSULTING S.A.S56 respecto al anterior, debido a que la TIR aumenta en un 22% y en el 3° año se estima en un 58,16%, lo que implica que la empresa tiene mayor reconocimiento por sus actividades y por el nicho y las ventas también han crecido significativamente.

De manera parecida como referente nacional tenemos el plan de negocio para una empresa de consultoría dirigida a establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas preparados redactado por Vega Rozo, S. H (2017). Se concluyó que la implementación del proyecto es económicamente beneficiosa, porque se obtiene una utilidad desde el primer año de operación, por lo que el negocio es rentable, y a los 5 años la tasa interna de retorno llegará al 86%, lo que demuestra que a partir del primer año. el negocio será rentable en 2018 y adicionalmente se recuperarán las inversiones iniciales. Además, el proyecto es atractivo porque está más allá de la tasa de oportunidad.

Del mismo modo a nivel nacional tenemos el plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría enfocada en los procesos logísticos de las pequeñas y medianas empresas dentro del Área Metropolitana Centro Occidente, formulado por Luna Carvajal, G. A (2017). La tasa interna de retorno es del 92%, lo que demuestra que el proyecto es bastante viable ya que se puede considerar una inversión rentable en base a las variables definidas para la evaluación económica.

También como referente local tenemos las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una empresa consultora realizado por Méndez Barajas, D. R. (2020). Del estudio financiero se concluye que es posible un escenario de participación del 25% del mercado de la empresa, lo que permite obtener una utilidad y muestra una tasa interna de retorno del 22,65%.

Asimismo, a nivel local se muestra la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera y contable en el área metropolitana de Bucaramanga enfocada en empresas emergentes escrito por Rueda Yi, M. F (2020). En resumen, el gran mercado y muchos clientes potenciales brindan oportunidades para este tipo de empresas, la creación de este modelo de negocio es factible y sostenible en el tiempo, con una tasa interna de retorno del 38,01%.

## **5.2. Marco Teórico**

A lo largo del tiempo se encuentran diferentes conceptos respecto al término de «consultoría» y la forma como se empela a diferentes problemáticas empresariales, no obstante, se pueden determinar dos perspectivas fundamentales sobre esta.

En primera instancia, se introduce una amplia visión funcional de la consultoría. Según el autor Milan Kubr quien toma como referente a Fritz Steele, el cual puntualiza la consultoría

como la forma en la que el consultor ayuda a los responsables directos de ejecutar un proceso, contenido o conjunto de tareas sin que sea el responsable de la misma; y como segundo referente toma a Peter Block, el cual sugiere que todo aquel que intente modificar o mejorar un proceso es un consultor, sin que sea el responsable de la ejecución, por lo consiguiente, la mayoría de los empleados en una compañía son consultores (Kubr, M. 2000).

Estos y otros conceptos similares enfatizan la idea de que los consultores brindan asistencia o capacidad, y asumen que esta asistencia puede ser brindada por personas que realizan diversas funciones laborales. Un gerente o director de empresa también puede ejercer como consultor si decide asesorar y ayudar a sus colegas o incluso subordinados en lugar de darles órdenes e instrucciones (Kubr, M. 2000).

En segunda instancia, se considera la consultoría como un servicio profesional especializado y destaca algunas características que debe tener este servicio. Según el autor Milan Kubr quien toma como referente a Larry Greiner y Robert Metzger, quienes definen la consultoría empresarial como una asesoría contractual entre compañías y personas especializadas y calificadas en la identificación, análisis y gestión de situaciones que se presentan en las organizaciones a fin de proporcionar ayuda y soluciones para el mejoramiento de la empresa (Kubr, M. 2000).

Estos dos enfoques se consideran como complementarios más no como opuestos. Por lo tanto, la consultoría empresarial puede abordarse como un servicio experto o como un método de asesoramiento y asistencia que requiere un proceso de toma de decisiones basado en hallazgos significativos y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a encontrar soluciones o mejorar los métodos operativos en sus diferentes áreas del negocio; por esta razón, la consultoría surge de la necesidad del empresario de mejorar y adaptar su organización a los cambios derivados de

diversos momentos históricos en el ámbito económico, político y social; los cuales influyen y enfatizan la importancia de la profesión de consultoría y ayudan a crear la base teórica de la gestión moderna y a su vez actúan como nexo entre la teoría y la práctica profesional (Kubr, M. 2000).

Así mismo, dada la creciente necesidad y urgencia de aprender sobre la industria de las consultorías, es importante conocer los entresijos de este tema, el cual, ha permitido a las empresas consultoras abarcar una amplia gama de servicios que ofrecen a las organizaciones para ayudarlas a resolver los problemas que se les presenten y en la adaptación de los cambios que exigen la competencia (Lavín, I. 2016).

Varios documentos afirman que desde el año 1870 la consultoría se originó a través de Charles T. Sampson, quien realizó una labor de reorganización a una fábrica de calzado chino en Estados Unidos, no obstante, por la Revolución Industrial del siglo XIX, se atribuye oficialmente a “Taylor, Gilbreth, Gantt, y Emerson” quienes son considerados los principales representantes de la Organización Científica del trabajo, los cuales, por medio de la consultoría buscaban la manera en la que las empresas fueran más eficientes en sus procesos productivos (Lavín, I. 2016).

Para octubre del año 1929, tras la crisis del jueves negro por el cierre de muchas corporaciones, las grandes compañías que no quebraron, se vieron obligadas a prescindir de gran parte de su talento humano, ocasionando un periodo de disminución de operaciones, sin embargo, el personal que fue despedido contaba con muchas habilidades y experiencia, por lo que deciden crear empresas de consultoría, dando lugar a principios de la década de 1960 al surgimiento de grandes firmas que buscaron oportunidades a través de servicios de consultoría

de administración para ayudar a las organizaciones que no podían satisfacer las necesidades de sus clientes (Lavín, I. 2016).

Finalmente, A principios de 1975 se empieza a definir el campo de actividad en el que cada departamento incide en las empresas, por lo que nacen diversas empresas multidisciplinarias, que cubren a la perfección diversas problemáticas que se presentan en las empresas (Lavín, I. 2016).

***Tabla 1***

*Referencia histórica de la consultoría*

<b>AÑO</b>	<b>EVENTO</b>
<b>1914</b>	Edwin Booz creó en la ciudad de Chicago una de las primeras compañías de consultoría, conocida actualmente como Business Research Service
<b>Periodo de Postguerra</b>	La consultoría tuvo su máximo empuje en la reconstrucción económica.
<b>1960</b>	Surgen los grandes despachos de consultoría administrativa, los administradores empiezan a tomar un papel determinante para la prestación de los servicios de consultoría, esto se debió a que dichas empresas no tenían la capacidad para satisfacer las necesidades de las organizaciones cliente.
<b>1975</b>	Se empezó a definir el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas, por lo cual comenzaron a

---

surgir diversas firmas multidisciplinarias que abarquen de manera excelente los distintos problemas que se presentaron en las empresas (Evans, 1993)

---

Dada la creciente variedad de mercados y clientes, los servicios técnicos ofrecidos y las personalidades que hacen parte de las diversas organizaciones de consultoría, es fundamental destacar los diferentes tipos de consultorías en una organización; en primera instancia se cuenta con la consultoría de negocios quien es la encargada de desarrollar estrategias para que las organizaciones analicen y aporten soluciones a los problemas de gestión (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial , 2019).

Seguidamente, la consultoría de marketing desarrolla estrategias y planes para agregar valor a los productos que pueden satisfacer cualquier necesidad del mercado. Su objetivo principal es identificar las mejores técnicas para el reconocimiento de marca, volumen en ventas y rentabilidad en una organización, a fin para maximizar los beneficios de la compañía mediante la creación de un plan estratégico (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial, 2019)

Posteriormente, la consultoría de ventas encargada de asesorar a las empresas para aumentar los ingresos mediante la optimización de los procesos de negocios comerciales, así como también es fundamental, la consultoría en comunicación organizacional, ya que tiene como objetivo mejorar la comunicación entre las diferentes áreas o departamentos de una compañía desde cualquier nivel jerárquico o de manera interno o externo para lograr el desarrollo de la organización en todos los niveles que la comprendan (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial , 2019).

Así mismo, también es indispensable la consultoría financiera para cualquier tipo de proyecto, dado que tiene como finalidad mejorar la gestión de los recursos financieros de la compañía a través de los servicios y conocimiento ofertados por el consultor. Por otro lado, también se cuenta con la consultoría de especialización, la cual se basa en el estudio de segmentos de mercado desatendidos o que no le muestran el suficiente interés, a fin de encontrar nuevas oportunidades en el mercado y generar ingresos a través de estos (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial, 2019).

Finalmente, es imprescindible la Consultoría legal, encargada de proporcionar a las empresas diversos tipos de asesoramiento jurídico, ya sea contractual, comercial, civil o penal, dado que los negocios deben adaptarse al marco legal que los rige o no podrán operar (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial, 2019).

Aunque los diferentes tipos de consultoría son de gran importancia para la focalización de diferentes problemáticas en una compañía, todos los proyectos implican el uso de información financiera y contable, independientemente del área de especialización, todos los consultores se enfrentan a temas y prácticas financieras. Es por ello que la consultoría financiera juega un papel fundamental dado que las finanzas y la contabilidad son el lenguaje de trabajo de todos los negocios, que no pueden dejar de analizar su operación desde una perspectiva financiera, y de mantener un vínculo estrecho con las diferentes áreas funcionales (Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial, 2019).

Cualquier decisión que se tome en las diferentes áreas de la actividad productiva en una compañía, pueden afectar la posición financiera general de una organización y pueden requerir la revisión de los planes y presupuestos financieros estructurados, por otro lado, las decisiones que

adopten directamente desde el área financiera también pueden crear restricciones reales en otras áreas de actividad, especialmente en la producción y comercialización (Kubr, M. 2000).

Por otro lado, la consultoría también se enfoca en el asesoramiento de personas naturales que quieren recibir ayuda para mejorar el manejo de las finanzas o proyectos personales, dando paso a la importancia de la educación financiera que no solo permita adquirir una serie de habilidades y competencias para utilizar los productos y servicios financieros de manera correcta y responsable, sino que también asegura el desarrollo y crecimiento de una economía compuesta por empresas, personas, capital y el gobierno; adicionalmente, la educación financiera permite enfrentar eventos inesperados y lograr las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo respecto a la economía (BBVA, 2022).

La falta de conocimiento sobre los productos financieros conlleva a que las personas no se sientan lo suficientemente seguras para tomar decisiones, por ello, es importante señalar que, según Peter Souza, autor que hace referencia a Warren Buffet donde expresa en que no hay nada malo en los inversores que no saben nada, ya que el problema es no saber y creer que si lo sabe (Souza, 2017).

Debido a que las personas no tienen la suficiente educación financiera, confían en su propia capacidad para tomar decisiones que se adapten a sus necesidades sin apreciar los riesgos que tales acciones pueden implicar. Por lo tanto, es importante no solo formar talentos en el campo de las finanzas, sino también resaltar el papel clave de las escuelas en el pensamiento y el cambio de actitudes y comportamientos de los estudiantes hacia los procesos económicos y financieros, brindando herramientas para la planificación de su futuro, administración de los recursos de manera efectiva, toma decisiones responsables e integración de la economía a través de alternativas que la ayuden a su desarrollo (MEN, 2014).

De acuerdo con datos del gremio financiero, el número de adultos con al menos un producto financiero aumentó del 55% al 81% entre 2008 y 2018, y 13 mil millones de colombianos tenían acceso a productos y servicios ofrecidos por los bancos, no obstante, para el año 2022 el Gobierno Central y Asobancaria tienen como objetivo alcanzar la meta de inclusión al 85 % (La república, 2019).

En cuanto a Santander, es la cuarta economía más representativa de Colombia: su PIB se acerca a los 67.900 millones de pesos, un aumento del 3,5% en la última década, lo que corresponde a una participación nacional del 6,5% del PIB (Investing Santander, 2022).

No obstante, Colombia ha avanzado significativamente en la ejecución de la política nacional de educación financiera, los resultados de la encuesta CAF (2020) y CONPES 4005 “Política Nacional de Inclusión y Educación Económica Financiera” resaltan la necesidad de continuar incrementando los esfuerzos para mejorar los conocimientos y fortalecer las capacidades financieras de diferentes grupos de la población colombiana (Asobancaria, 2022).

Sin embargo, el panorama de Colombia no es satisfactorio. Pese al aumento en el número de iniciativas en la última década, el puntaje educativo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) ha sido delusorio en comparación con la publicación del año 2013. Esto quiere decir que, a pesar de llegar a más personas a través de estas medidas, no ha tenido el efecto deseado (Asobancaria, 2022).

A pesar de ello, el país es considerado el tercer ecosistema de innovación en el sector financiero de América Latina, creciendo un 45% en año y medio y creando 78 nuevas Startups con fuerte capacidad de transformación, desarrollando productos y servicios a través de Fintech (Asobancaria, 2018).

Adicionalmente, Colombia ha expuesto todas las debilidades del sistema financiero, lo que ha alimentado su interés por mejorar la educación y enseñar a las personas a manejar sus finanzas; sin embargo, este es un proceso de cambio que apunta a lograr una mayor inclusión financiera, acompañada de transformación digital e innovación. Por ello es importante que las personas que se adaptan a esta nueva era cuenten con el apoyo y el asesoramiento adecuado en su toma de decisiones.

De acuerdo con el plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría financiera, es muy importante saber que el concepto de las finanzas es muy amplio dada la variedad de propuestas que ayudan como base a conocer en qué consisten y sus principales características, sin embargo, a nivel general, las finanzas son conocidas como la ciencia y destreza de gestionar el capital o extensión de la economía que permite la interrelación del flujo del dinero entre diferentes medios como estado, individuos o empresas.

Adicionalmente, las finanzas se desprenden en diferentes áreas especializadas, que permiten un enfoque más profundo de acuerdo con las necesidades requeridas, como lo son: finanzas corporativas, mercado de capitales y riesgo financieros.

No obstante, para el plan de negocio de creación de una empresa de consultoría financiera se utilizará como herramienta principal las finanzas corporativas quien nos permite analizar las decisiones financieras que toman las empresas y los criterios y herramientas que utilizan para atender y resolver cualquier problema financiero o mecanismo de control para el correcto funcionamiento de esta (Durban Oliva, 2017).

Sin embargo, a pesar de su historia, no hay consenso en la academia con respecto a la cronología del nacimiento de las finanzas corporativas, y la mayoría de las opiniones favorecen el comienzo del siglo pasado. De acuerdo con el autor Azofra Valentín quien toma como

referente a Van Horne (1977) señaló este punto en su influyente segunda edición de su libro de texto sobre política y gestión monetaria, y señaló el surgimiento de las finanzas como disciplina en los Estados Unidos a principios del siglo pasado. una dedicación denominada de finanzas tradicionales o "viejas finanzas", permite identificar una serie de etapas en el camino de la investigación durante las primeras décadas del siglo XX (Azofra V, 2013).

Así mismo, según el autor Azofra Valentín quien toma como referente a Van Horn (1988) quien argumentó que el enfoque predominante en ese momento era centrarse más en el análisis externo de la empresa que en la toma de decisiones interna. Explica que este enfoque se debe a la perspectiva dominante de los donantes y al hecho de que, hasta la década de 1940, la investigación sobre la financiación externa era de naturaleza descriptiva. Y apunta que durante este período se presta especial atención al análisis, planificación y gestión de los flujos de caja de la empresa (Azofra V, 2013).

Adicionalmente, el autor Azofra Valentín quien toma como referencia a Jensen y Smith (1984), los cuales muestran que el pensamiento financiero tradicional tiene una contradicción lógica y un carácter claramente normativo. Argumentan que los temas más enfocados en las finanzas corporativas son las políticas óptimas de inversión, financiamiento y dividendos, pero se sabe poco sobre la naturaleza de los equilibrios del mercado, los mercados de instrumentos financieros y el impacto de los incentivos individuales en estas políticas. en absoluto. También señalan que el subdesarrollo de la economía financiera fue una característica de las finanzas de mercado hasta fines de la década de 1950 (Azofra V, 2013).

Por otro lado, el autor Azofra Valentín tomo como referencia a Zingales (2000), quien es más crítico con la ideología tradicionalista, argumentando que las finanzas eran simplemente una colección de recetas a principios de la década de 1960 y apreciando su desarrollo desde entonces.

El campo se practica tanto en las escuelas de negocios como en las facultades de economía, y ha influido en el desarrollo de otras áreas de la economía, como la organización industrial, la política monetaria y las actividades de evaluación (Azofra V, 2013).

Por último, también se habla de Finanzas personales como parte de las finanzas corporativas, sobre la cual hace referencia a las finanzas como individuo o grupo familiar, donde se consideran los bienes personales o familiares como activos de la empresa (Carro, vivienda, muebles y enseres). Así mismo, esta empresa tiene sus recursos financieros, como obligaciones (hipotecas, préstamos personales, etc.) y finalmente sus recursos propios.

Adicional al área especializada en la que se enfocaría la empresa de consultoría financiera es importante conocer el papel fundamental que juega la creación de un plan de negocio o emprendimiento para la sociedad.

Una de las prioridades en las actuales estrategias de desarrollo de los países y regiones es aumentar la competitividad a través de la innovación, el espíritu empresarial y la flexibilidad de los sistemas productivos para obtener ventajas competitivas frente a otros países y regiones. Por otra parte, el crecimiento económico, la creación de nuevos puestos de trabajo y la innovación empresarial son preocupaciones crecientes de la sociedad y de los distintos gobiernos y órganos administrativos en general (Marulanda Valencia et al., 2014).

Emprender se ha perfilado como una de las opciones que influye en la resolución de tres problemas. Prueba de ello es la atención de las instituciones públicas en las últimas décadas y la explosión del emprendimiento como campo de investigación científica. De hecho, existe un interés creciente en el espíritu empresarial como medio para resolver el problema del desempleo.

En este contexto, según los autores Marulanda Valencia et al, quienes toman como referencia la teoría de la economía institucional de Douglass North, quien proporciona un marco

teórico muy adecuado para analizar la formación de empresas. Busca comprender y tratar las diversas formas de interacción humana que impactan positiva o negativamente en el desarrollo económico y, por ende, en el establecimiento de empresas, dentro de un marco general de “reglas de juego” establecidas, porque nos brinda un acercamiento, Adicionalmente, la teoría se refiere a una variedad de factores y mecanismos ideados por las sociedades para facilitar las relaciones y los comportamientos humanos, y es una extensión del concepto muy amplio del régimen del "cuerpo". Las instituciones son las normas y reglas restrictivas que gobiernan una sociedad, regulando y dirigiendo el marco de relaciones que en ella se desarrollan (Marulanda Valencia et al., 2014).

Así mismo, según los autores Marulanda Valencia et al, refieren que el autor Douglass North distingue entre instituciones formales, como leyes, reglamentos y procedimientos gubernamentales, e instituciones informales, como pensamientos, creencias, actitudes y valores de las personas: la cultura de una sociedad en particular.

Las instituciones influyen en el desempeño económico debido a las condiciones del marco institucional existente a través de la estructura de incentivos y oportunidades, el comportamiento de los diversos actores que operan en la sociedad.

Como resultado, los futuros empresarios y sus negocios, al igual que otros actores económicos, verán sus acciones restringidas por esta estructura institucional. Nuevas reglas del juego empresarial (propiedad, derecho comercial, procedimientos de incorporación, mentalidades, creencias culturales, género, actitudes hacia los emprendedores, etc.) (Marulanda Valencia et al., 2014).

En el campo económico, las empresas constituyen una parte muy importante de la actividad económica. Los marcos institucionales definen qué empresas nacen y cómo se desarrollan. Estas empresas luego influyen en el desarrollo del marco.

Las empresas y organizaciones generalmente se crean para un propósito específico como resultado de las oportunidades existentes. Son las instituciones, y por lo tanto los tipos de empresas creadas, las que determinan las oportunidades que existen en la sociedad, a través de restricciones formales e informales, y la estructura de propiedad comunitaria. Se han establecido organizaciones y empresas para aprovechar estas oportunidades (Marulanda Valencia et al., 2014).

En resumen, las interacciones entre las instituciones formales e informales y las organizaciones y sus empresarios darán forma al desarrollo y el cambio institucional y, por lo tanto, esto contribuirá en la economía a largo plazo

### **5.3. Marco Conceptual**

Para el desarrollo de la investigación se tienen en cuenta los siguientes conceptos que van a permitir comprender más a fondo el entorno del estudio.

Como lo es el plan de negocios siendo este la representación del negocio, o emprendimiento que se quiere fundar; el cual permite dimensionar o diseñar una planificación de cómo preparar e iniciar la marcha de este, igualmente agrupa y resume todos los elementos de su composición comercial, factibilidad y viabilidad. (Thomsen, M. 2009). En este caso también se menciona la Empresa, siendo esta el ejemplo más habitual de constantes actividades organizadas por el hombre, y sujeta a un constante trabajo conjunto que se debe ejecutar día a día, una labor que combina esfuerzos individuales y grupales, e inversiones de carácter financiero para lograr su meta u objetivo principal como organización empresarial (Thompson, I. 2006).

Por estas razones resulta fundamental que todo individuo que este directamente vinculado con una empresa sea de su propiedad o en calidad de empleado o emprendedor, debe conocer con claridad los objetivos y componentes que mueven y persigue la empresa (Thompson, I. 2006).

En el ámbito de los negocios en formación o en planeación es fundamental y necesaria la Inversión, esta obliga a la consecución de recursos con diferentes alternativas financieras para la compra de activos necesarios para procesos de producción o administrativos, como por ejemplo, maquinaria y equipo, inventarios, edificaciones, arriendos, etc. Adicionalmente, es necesaria para la ejecución de nuevos servicios, aumentar portafolios de productos, rediseños de estos o inclusión de nuevos, igualmente inversiones de recursos exuberantes fuera del cubrimiento de la operación como portafolios financieros que ofrece el mercado, a través de títulos a corto y largo plazo, cdt, cdat, bonos, acciones, etc.

Todos estos ítems mencionados anteriormente exigen una administración financiera detallada y diciplinada ajustadas a las rentabilidades de los activos invertidos haciendo un cara cara con todos los riesgos asociados y con los periodos de recuperación de estas inversiones.(Fernández Navarrete, J. A. 2018) así mismo, es fundamental para un eficiente desarrollo de los negocios y organizaciones el presupuesto, quien da una visión en tiempo presente para los administradores de información numérica primordial para la toma de acciones sobre una operación diaria, sobre cercanas inversiones, contratos comerciales, diseños de servicios y productos, aperturas o cancelaciones de centros de costo, cierres o iniciaciones de instalaciones físicas como oficinas, locales, bodegas etc (López y Gómez, 2019).

Un factor importante y de alto análisis es el financiamiento, este reclama análisis sobre los medios o fuentes de financiación, las tasas de interés, plazos de amortización según

capacidad del flujo de caja proyectado manteniendo un equilibrio entre compromisos financieros de largo y corto plazo y el patrimonio, a fin de proteger y conservar saludables las inversiones de los propietarios (Fernández Navarrete, 2018).

Igualmente, es primordial para lograr una conjugación perfecta de estos procesos la Administración financiera, dado que la globalización ha llevado el entorno empresarial a una batalla sin descanso en la actualidad con el uso de nuevas tecnologías, esto obliga a que el mercado este lleno de empresas altamente competitivas que demandan la utilización de la administración financiera como una herramienta determinante para obtener recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de sus operaciones.

La administración financiera es una fase de la administración general, que tiene como objetivo principal maximizar rentabilidades por medio de consecución de recursos en diferentes fuentes de financiación ya sean internas o externas, buscando el crecimiento constante del patrimonio, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación de informes financieros para la toma de decisiones (Román & Luis, 2012).

Lo anterior se complementa perfectamente con un Diagnóstico financiero, este desarrolla un papel fundamental en generar un diagnóstico inicial del estado actual financiero del negocio o empresa, sostenido en el conocimiento técnico que ofrecen herramientas como el balance general y el estado de resultados, composición de cuentas y comportamientos en determinados periodos de tiempo. Aplicando una serie de análisis técnicos porcentuales como horizontal y vertical del balance general y estados financieros, estudio de indicadores, entre otras herramientas que permiten identificar el comportamiento financiero de la compañía dependiendo de las herramientas que utilice quien realice el diagnóstico (Fernández Navarrete, 2018).

Finalmente, uno de los apoyos importantes con los q puede contar un negocio o empresa es con la Consultoría, esta se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión de procesos y procedimientos de cualquier índole que puede ser empleada por empresas, personas naturales o se forma como dependencia interna de una empresa u institución ya sea pública o privada (Kubr, M. 2000).

Pero al mismo tiempo, la consultoría de negocios se ha convertido en una profesión. Cientos de personas y empresas privadas y públicas tomaron la consultoría como su fuente de trabajo e ingresos; buscando aplicar estándares de carácter profesional en la calidad del trabajo involucrado con la asesoría, brindando metodologías de trabajo y principios morales y éticos de la profesión. No existe conflicto alguno entre estas dos maneras de considerar la consultoría. La consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de la misma moneda (Kubr, M, 2000).

#### **5.4. Marco Legal**

Para la realización de la investigación se tuvo en cuenta las siguientes leyes y normativas; En Colombia el marco legal con relación a emprendimiento ha evolucionado a través del tiempo, tiene como eje de referencia **La Constitución Política de 1991, el Art. 333**, el cual cita “(...) La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. (...)” (Bitajor, s/f)

**Ley 2069 de 2020**, por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, tiene por objeto crear un marco normativo para la promoción del crecimiento, la integración y la

sostenibilidad de las empresas y el emprendimiento con el fin de incrementar el bienestar social y crear justicia (Congreso de la República de Colombia, 2020).

Se planea crear una sociedad por acciones simplificadas, este tipo de sociedad tiene origen en Colombia a través de la **Ley 1258 del 2008**, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, uno de sus objetivos es flexibilizar el derecho de sociedades y facilitar a los empresarios las ventajas de una sociedad de este tipo para que puedan desarrollar mecanismos de gestión y adaptarse a sus necesidades. Al crear un plan de negocios, aprovechamos que el registro de una empresa de este tipo tiene una estructura de capital flexible, ya que, entre otras ventajas, no existe un requisito de capital mínimo (Ley 1258 de 2008 Congreso de la República de Colombia, s/f).

La **Ley 550 de 1999**, establece la intervención del Estado en la economía, en desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución, promoción de la reactivación y el empleo mediante la celebración de acuerdos de reestructuración a favor de empresas que tienen dificultades para cumplir con sus obligaciones monetarias pero que se consideran financieramente viables (Congreso de la República de Colombia, 2022).

También se encuentra la **Ley 590 de 2000**, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, su propósito es promover el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas en las áreas de generación de empleo, desarrollo regional, integración de sectores económicos, aprovechamiento productivo de pequeños capitales y capacidades empresarial de los colombianos (Función Pública, 2000).

Adicional está el **Decreto 934 de 2003**, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la citada ley establece el Fondo Emprender FE como una

cuenta separada y especial vinculada al Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, la cual será administrada por esta entidad con el único propósito de financiar el plan de negocios de acuerdo con sus términos (Función Pública, 2003).

Además, se encuentra **La Ley 590 de 2000**, “(...) Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones (...)” (Función Pública, 2000).

Igualmente está **La Ley 115 de 1994**, por la cual se expide la Ley General de Educación. Esta ley determina las reglas generales para la regulación del servicio educativo estatal en el desempeño de sus funciones sociales de acuerdo con las necesidades e intereses de la persona, la familia y la sociedad. Se basa en los principios de la constitución política, que establece el derecho de todos a la educación, la libertad de enseñanza, de estudio, de investigación y de cátedra, así como el carácter de servicio público (Función Pública, 1994).

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, determina y desarrolla la organización y provisión de la educación formal en los niveles de educación preescolar, básica (primaria y secundaria) y secundaria, no formal e informal para niños y jóvenes en edad escolar, gente, adultos, agricultores, nacionalidades, personas con discapacidad física, sensorial y mental, personas con capacidades especiales y personas con necesidad de rehabilitación social (Función Pública, 1994).

Asimismo, el **Decreto 457 de 2014**, por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional para la Educación Económica y Financiera, se estableció un comité interministerial y se emitieron otros reglamentos. La participación del gobierno y del Banco de la República con el sector privado en el apoyo horizontal a la competitividad previsto en el documento “Bases del

Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos” contenido en la Ley N° 1450 de 2011, desarrollará una estrategia nacional para garantizar una educación económica y financiera de alta calidad para todos los trabajadores socioeconómicos y bancarios de Colombia y alcanzar las metas establecidas en la misma (Función Pública,2014).

## **Metodología de la Investigación**

### **6.1. Tipo de Investigación**

Para el caso de estudio la investigación fue de tipo descriptiva. Según Esteban Nieto, N. (2018). Este es un estudio preliminar de segundo nivel que tiene como propósito principal recolectar datos e información sobre las características, atributos, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones en los procesos sociales. Para el plan de negocios de una empresa de consultoría financiera, se realizará colección de datos para responder la pregunta concerniente a la situación corriente de los sujetos de estudio.

### **6.2. El Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación fue de tipo cuantitativa. Según Ortega, A. O. (2018) la investigación cuantitativa refleja características básicas de cómo aborda la investigación, como generar hipótesis antes de recopilar y analizar datos. Este paso precede a la recopilación de información que sustenta las variables o conceptos contenidos en la hipótesis de medición. Para esta colección se utilizaron procedimientos estandarizados aceptados por la comunidad científica. En nuestro plan de negocios para una empresa de consultoría financiera, se iniciará con recolección de datos de una realidad objetiva o construida lo que la hace empírica y deductiva.

Si se muestran varios escenarios, algunos de los cuales consisten en opiniones, suposiciones y experiencias subjetivas de las personas, nuevamente puede ser objetivo e

independiente de las opiniones de cualquier realidad. Por lo tanto, algunos instrumentos están diseñados para medir datos de muestra. En algunos casos, se pueden adaptar a uno cualitativo mediante análisis estadístico, así como mediante entrevistas públicas, encuestas, etc.

### **6.3. Diseño de la Investigación**

Para el desarrollo de la investigación el diseño fue no experimental de tipo transversal documental. Según Grajales, T. (2000) cuando el investigador se limita a observar los hechos sin interferir en ellos, se desarrolla una investigación no experimental. Según el período de desarrollo, puede ser horizontal o longitudinal, si se extiende en el tiempo, siguiendo al fenómeno, o vertical o transversal, si apunta a un momento y tiempo determinados. La investigación documental es el trabajo de investigación realizado mediante el examen de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, documentos, códigos, constituciones, etc.).

Porque para nuestra investigación debido a que se evaluó la viabilidad de un plan de negocios para creación de una empresa de consultoría financiera, se observa y analiza las diferentes variables que afectan esta idea, abordándolas en su estado natural sin la intervención de los investigadores.

#### **6.3.1 El procedimientos o fases**

**Objetivo No. 1.** Realización de estudio de mercados para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

**Paso 1.** Análisis Interno (Mercado Objetivo)

**Paso 2.** Análisis de Competencia

**Paso 3.** Análisis de la demanda y la oferta

**Paso 4.** Ventaja Competitiva

**Paso 5.** Segmentación

**Paso 6.** Las 4P (Producto, precio, punto de venta y promoción)

**Objetivo No. 2.** Diseño de estudio administrativo y legal para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

**Paso 1.** Definición del tipo de empresa

**Paso 2.** Revisión del tema tributario

**Paso 3.** Creación de las políticas formales

**Paso 4.** Organigrama

**Paso 5.** Planeación estratégica

**Paso 6.** Flujograma de procesos

**Paso 7.** Perfiles y rol de los cargos

**Objetivo No. 3.** Determinación de necesidades técnicas y de infraestructura para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

**Paso 1.** Definición de la infraestructura física

**Paso 2.** Definición de la infraestructura tecnológica

**Paso 3.** Definición de las necesidades Técnicas

**Objetivo No. 4.** Evaluación financieramente el plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera en el municipio de Bucaramanga.

**Paso 1.** Definición de costos y gastos de operación

**Paso 2.** Estimación del valor de la inversión

**Paso 3.** Realización del flujo de caja proyectado

**Paso 4.** Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y fondos

**Paso 5.** Cálculo de indicadores para la viabilidad del proyecto

#### **6.4. Propósito**

La investigación se desarrolló con un propósito básico ya que el resultado está dado por el informe final del plan de negocios para creación de una empresa de consultoría financiera. Según Grajales, T. (2000) básica, también llamado puro o fundamental, persigue el progreso de la ciencia, añade conocimientos teóricos sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y busca generalizaciones para desarrollar una teoría basada en principios y leyes.

#### **6.5. Población y Muestra Poblacional**

Para la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio simple probabilístico ya que con este se encuestará a la población no en un punto específico ni determinado y se pretende alcanzar como universo a los habitantes de la ciudad de Bucaramanga-Santander y población a hombres y mujeres que se encuentren dentro del rango de edad de 25 a 40 años, de diferentes estilos de vida, actitudes, culturas, estatus económico, profesión etc.

Según el Dane (s.f.) la ciudad de Bucaramanga cuenta con una población de 71.712 hombres entre los 25 a 40 años, y de 76.199 mujeres en edades de 25 a 40, sumando en total 147.911 con un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error, la población muestra total entre mujeres y hombres es de 384.

**Figura 1***Muestra*

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

*Nota: La imagen muestra la ecuación utilizada para el cálculo de la muestra. Tomado de*

*SurveyMonkey (2023).*

**6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

En cuanto a la técnica de observación, Hernández y otros (2014, p. 198) sugieren que el éxito de cualquier estudio científicamente preciso requiere el uso adecuado de técnicas de recolección de datos, lo que requiere un plan detallado de procedimientos que conducen a la recolección de datos. para un propósito específico. En este sentido, se aplicó la técnica de la observación a través de una encuesta, que Sierra (2007, p. 305) definió como “no es más que una serie de preguntas cuidadosamente elaboradas sobre hechos y aspectos de interés en un sentido sociológico. Investigar para obtener una respuesta sobre la población general o muestra a la que se extiende el estudio.”

En cuanto al instrumento, los autores Palella y Martins (2012, p. 125) muestran que un instrumento de recolección de datos es esencialmente “cualquier medio por el cual el investigador puede acercarse a los fenómenos y extraer información de ellos”. Es decir, su propósito es recolectar la información que los investigadores quieren. Con base en lo descrito anteriormente, el método utilizado en la elaboración de este estudio fue la observación por encuesta.

### 6.7. Técnicas de Análisis de la Información

Después de completar los procedimientos anteriores, se propuso analizar los datos tabulados y organizados utilizando métodos estadísticos. En este sentido Méndez (2011) describe las técnicas de análisis de la siguiente manera: habiendo completado la fase de recolección de datos (y asegurando que sea de buena calidad), los investigadores ahora enfrentan una nueva fase. Un logro muy importante: tabulación, organización y procesamiento. Por eso describen sistemáticamente los datos recopilados en Excel.

El cuestionario fue analizado cuantitativamente y se continuó con la tabulación de los datos realizando una matriz doble, donde los ítems se colocaron en columnas y los ítems investigados en filas. Finalmente, las estadísticas utilizadas fueron descriptivas, en especial las frecuencias absolutas y relativas, adicional se realiza graficas para un mayor entendimiento de la información.

## 7. Presupuesto

**Tabla 2**

*Presupuesto*

DESCRIPCIÓN	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1. Horas de estudio	168	\$50.000	\$8.400.000
2. Encuesta	1	\$100.000	\$100.000



## **9. Desarrollo de los Objetivos**

### **9.1. Objetivo específico 1. Estudio de mercados**

En la actualidad, el entorno empresarial global ha cambiado y es importante brindar un enfoque empresa-cliente de manera que permita una mejor integración de todos los participantes involucrados en el negocio; Colombia no es la excepción y ha adoptado este dinámico modelo de negocios. Los servicios de consultoría para empresas han experimentado un crecimiento impresionante, convirtiendo a las empresas consultoras en una fuente de desarrollo económico para el país, según Gómez, L, et al., (2019) la Superintendencia de Sociedades ha publicado un informe sobre las 1.000 empresas más grandes en 2021, que muestra que las organizaciones del país por sector han registrado un crecimiento significativo después de un 2020 desafiante que amenazó la estructura empresarial de Colombia.

Excluyendo el sector energético, el sector servicios ocupó el segundo lugar en la variable ingreso de la actividad económica después del comercio. Las empresas más grandes que trabajan en esta área alcanzaron \$ 254,5 mil millones en ingresos, que crecerán un 18,6% de 2020 a 2021. En el año de la pandemia, los comerciantes de servicios especializados lograron el \$214,6 de los ingresos, un 2,9% menos que antes. por año a \$221 mil millones de dólares estadounidenses, alcanzados en 2019 (República, 2022).

**Figura 3**

*Ingresos operacionales por sector*



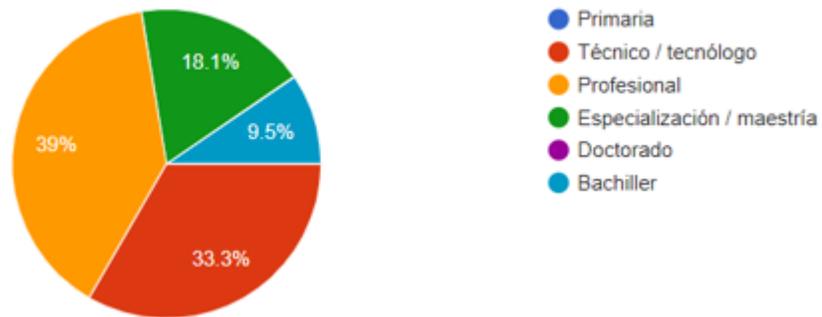
Fuente: (República, 2022).

**9.1.1. Encuesta**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados con sus respectivas graficas de la encuesta aplicada a la población objetivo que reflejara nuestra investigación de mercados:

**Figura 4**

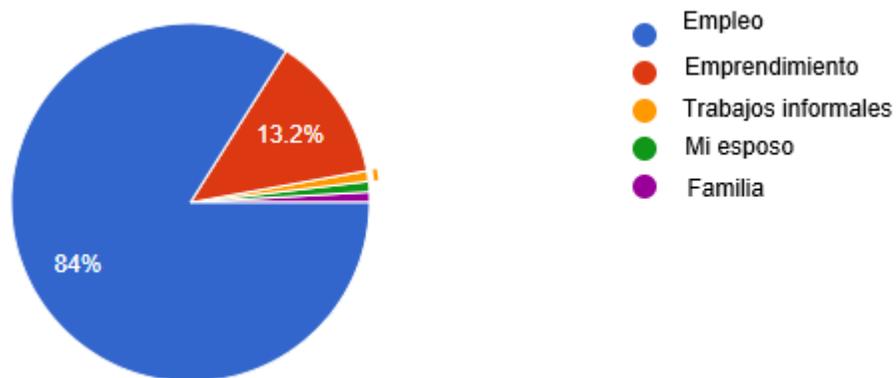
*Nivel de estudio realizado por la población objeto*



Se puede observar que el 39% es profesional y el 9.5% bachiller, lo que significa que la mayoría ha superado la básica secundaria.

**Figura 5**

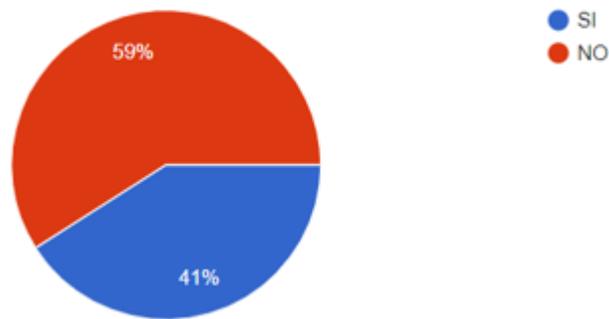
*Origen de los ingresos de la población objeto*



La opción de respuesta el empleo lidera con un 84.8%, lo que evidencia la formalidad de sus trabajos en la mayoría de los encuestados

**Figura 6**

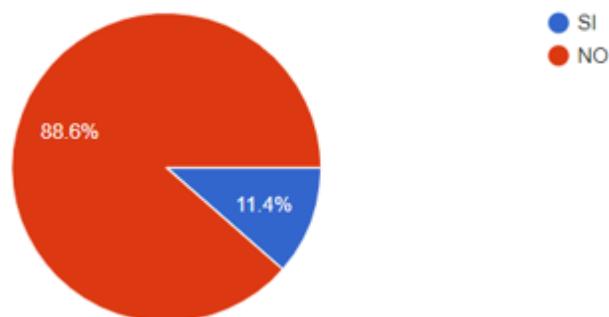
*Conocimiento de empresas que presten servicios de consultoría/ asesoría financiera en la ciudad*



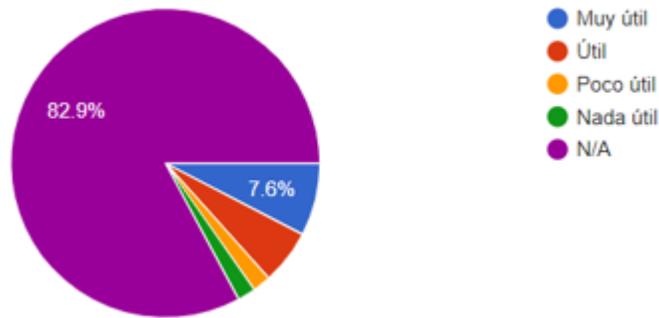
Validando las respuestas la mayoría contestaron que si en un 59%, lo que nos muestra dos cosas: no hay suficientes empresas en el mercado que se dediquen a lo mismo y hay una gran oportunidad de posicionamiento de la organización.

**Figura 7**

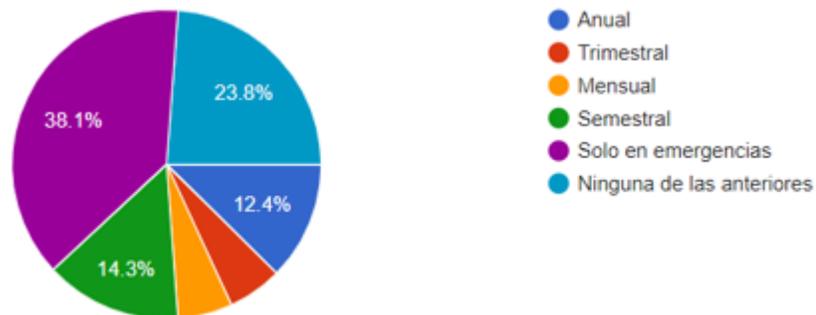
*Contratación de servicios de consultoría financiera*



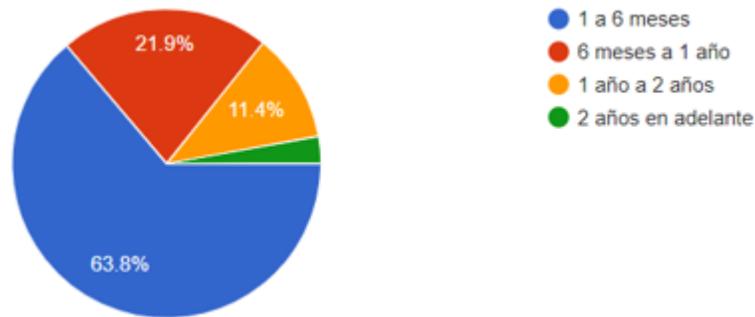
Un 88% contestaron que no, esto evidencia que no contratan frecuentemente estos servicios, por tanto, hay un gran reto para comercializarlo.

**Figura 8***Utilidad de la consultoría para el desempeño financiero personal*

Con un 82% seleccionaron no aplica porque no han contratado el servicio y los que si lo adquirieron lidero la opción de muy útil con un 7.6%.

**Figura 9***Frecuencia requerida del servicio de consultoría y asesoría financiera*

Un 62% indico en otras periodicidades, mostrando que la mayoría si lo requiere, pero en tiempo distintos.

**Figura 10***rango de tiempo para un proceso de consultoría*

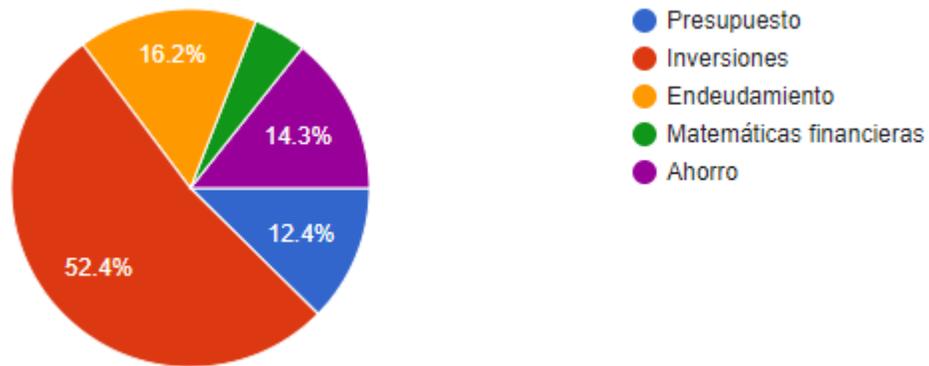
En cuanto al tiempo que les gustaría para un proceso de consultoría, el 63.8% prefiere de 1 a 6 meses, y el 2.9% de 2 años en adelante, es decir, cuanto menos tiempo tarde, mejor.

**Figura 11***Criterios relevantes para adquirir un servicio de consultoría*

En primer lugar, tenemos conocimiento y experiencia de los consultores con un 63.8% y último lugar todas las anteriores. Lo que evidencia que el precio no es el factor más decisivo en este caso.

**Figura 12**

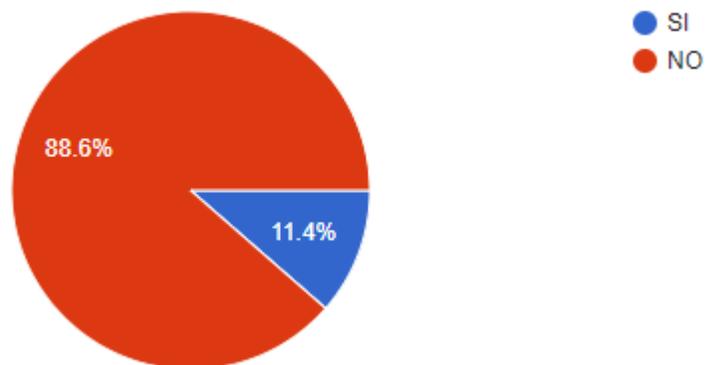
*Temas más importantes en la consultoría financiera*



Hay una mayor inclinación por las inversiones en un 52% y por último matemáticas financieras con un 4.8%, lo que nos guía en los contenidos que se deben priorizar.

**Figura 13**

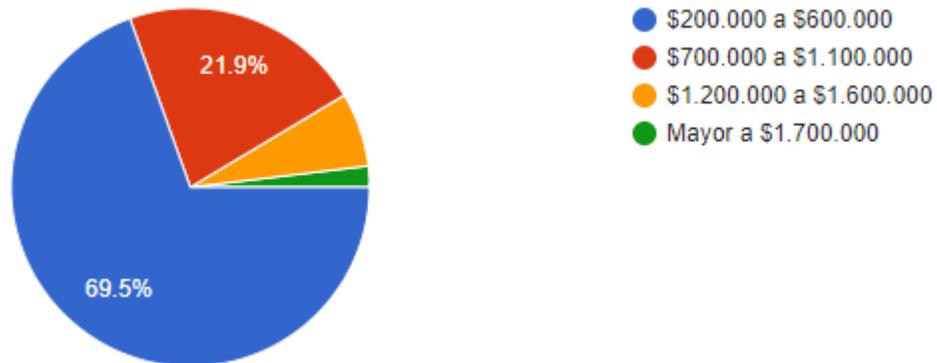
*Rubro dentro del presupuesto personal para pago de consultorías financiera*



En este caso son muy pocas las personas que presupuestan el gasto de consultoría financiera, ya que el no es del 88%.

**Figura 14**

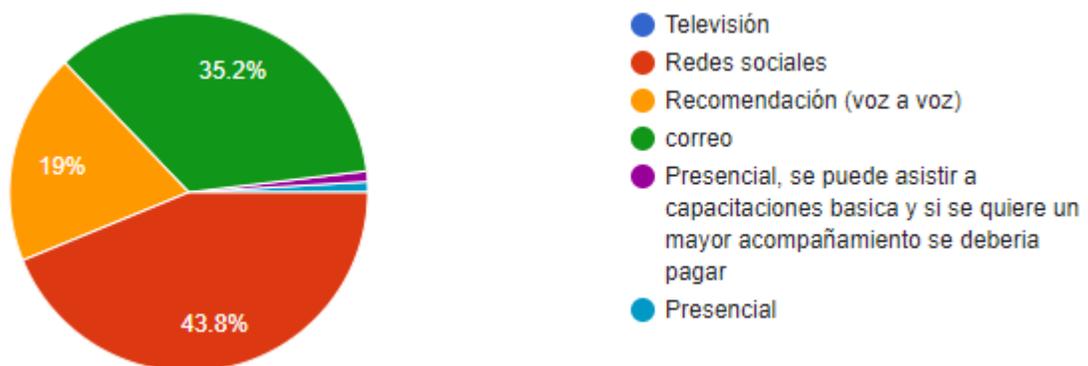
*Rango en el cual la población objetivo está dispuesta a pagar por servicios de consultoría.*



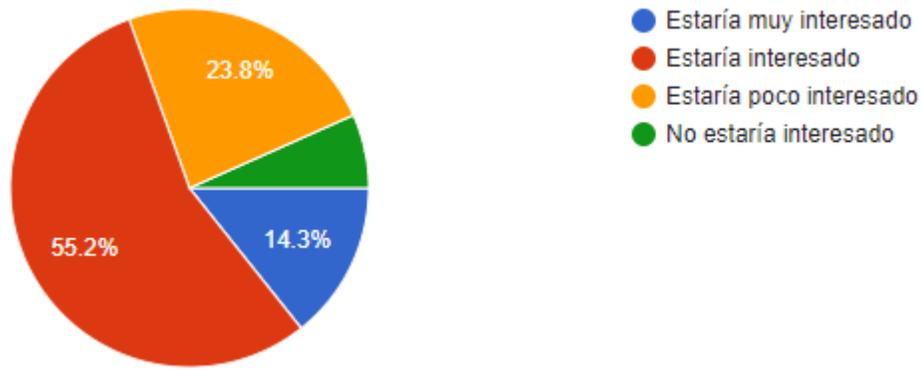
Validando el rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría, nos muestra que la gran mayoría pagaría entre \$200.000 a \$600.000, y el de menos porcentaje entre \$1.200.000 a \$1.600.000, dato que debe incidir sobre el precio que le otorgaremos al servicio.

**Figura 15**

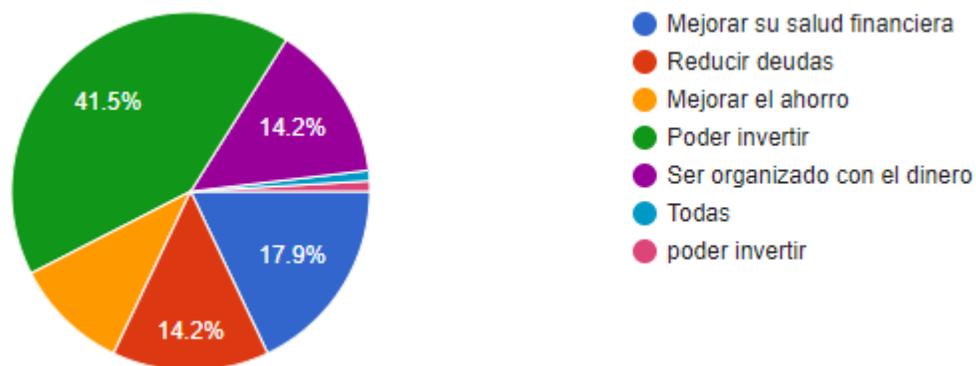
*Medio preferido para recibir información o promoción de servicios de consultoría*



Las redes sociales ocuparon el primer lugar con el 43% y en último lugar televisión lo que nos guía en la publicidad que se debe realizar.

**Figura 16***Interés en contratar una empresa de consultoría*

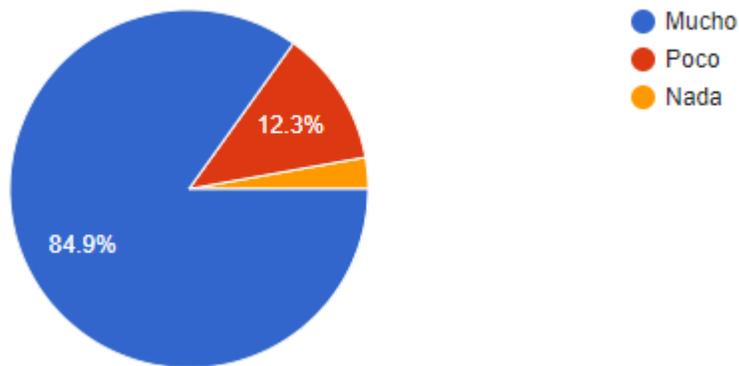
Un 55% estaría interesado y un 6% no lo estaría, lo que nos muestra que si hay mercado potencial para la empresa y un nicho por el cual se debe captar el interés en este servicio.

**Figura 17***Interés principal en mejorar sus finanzas personales*

Lidero la respuesta poder invertir con un 41% lo que se relaciona con una pregunta anterior donde este tema también fue el escogido, esto nos muestra el foco que le debemos dar, ahora las otras opciones tuvieron participaciones similares.

**Figura 18**

*Aporte de un servicio de consultoría financiera en la calidad de vida*



Con un 84% la opción mucho lidera las respuestas, lo que nos muestra la viabilidad de esta idea de negocio.

En conclusión, esta encuesta nos ayudó a identificar las necesidades de la demanda que en nuestro caso son hombres y mujeres entre los 25 a 40 años en la ciudad de Bucaramanga, es decir 147.911 personas, mostrando los temas que se podrían abordar, las preferencias en el servicio, el precio al que estarían dispuestos a pagar entre otros ítems que abordaremos con mayor profundidad en nuestro objetivo financiero.

### **9.1.2 Competencia**

Posteriormente se revisó los principales competidores posibles, identificando las siguientes compañías que ofrecen el servicio de consultoría financiera:

INGESP es una empresa con domicilio en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga que ofrece servicios en consultoría en Planeación Estratégica, Gestión del Riesgo, Talento

Humano, Gestión de Procesos y Control Interno, trabajando con diferentes compañías como: Neomundo, Fenalco, Campesa, Bucaplast, Ecodiesel, Ecopetrol, entre otros (INGESP, 2022).

BRENDA JACOMES, es una organización con domicilio en la ciudad de Bucaramanga liderada por Brenda Jacome, Ingeniera Industrial de Santander quien ofrece servicios en consultoría por horas y de acuerdo con el plan que escoja el cliente en el área de Costos y Finanzas, Mejoramiento Organizacional y de Procesos y Formulación de Planes de negocio, la cual ha trabajado en diferentes compañías como: Kenko, Carlixplast, Colegio Adventista la Libertad, Chepita Aguacatera, entre otros (Brenda Jacome, s.f.). Se revisa cuanto cobraría por una hora de asesoría donde informa que sería de \$130.000.

AUGE CONSULTORES es una sociedad constituida por contadores públicos Santandereanos con domicilio en la ciudad de Bucaramanga y Bogotá con más de 25 años en el mercado, quien ofrece asesorías en el área contable, financiera y de auditoría con amplia experiencia en diferentes sectores de la economía nacional y con el respaldo de firmas internacionales de auditoría como Price Waterhouse y Grant Thornton International.

El grupo de clientes incluye empresas del sector real, financiero, público, economía solidaria, entidades sin ánimo de lucro y sociedades con inversión extranjera, entre otras (Auge Consultores, s. f.).

MCM AUDITORES Y CONSULTORES es una firma de Auditores, Abogados, Ingenieros de sistemas, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, quien ofrece sus servicios en las áreas de auditoría, revisoría fiscal y asesoría jurídica, tributaria y contable. Sus clientes son: Maderac S.A, Dicom logística y Transporte SAS, Simer de Colombia, Empas S.A, entre otras (MCM, 2022).

Por otro lado, se encuentran dos grandes compañías que ofrecen servicios de consultoría a nivel global, en primer lugar DELOITTE que es una firma privada que ofrece servicios profesionales en las áreas de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría, cuenta con 224.400 y ofrece en capital humano, estrategia y operaciones tecnologías (Deloitte Colombia | Auditoría, Consultoría, Finanzas, ERS, Tax & Legal | Colombia, s. f.). Se indagó la tarifa que cobra por hora donde informan que el consultor junior costaría \$233.000, el asistente más alto \$256.000, el consultor senior está en un rango de \$376.000 - \$604.000, el gerente \$928.000 y por último un socio de \$1.640.000.

También esta KPMG Compañía a nivel global representada por diferentes firmas que prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría, con presencia en 147 países y más de 219.000 trabajadores, ofrecen servicios en Management consulting, Risk consulting y Deal Advisory (KPMG International, s. f.)

### 9.1.5 Marketing Mix

#### Figura 19

*Componentes Marketing Mix*



*Fuente: SUMUP (2023).*

### 9.1.5.1 Estrategia de producto

En cuanto al servicio que se prestará de consultoría financiera se dividirá en cuatro temáticas, que son las más demandadas según nuestra investigación de mercados, por lo tanto, la empresa saldrá al mercado inicialmente con esta oferta, con los cuales se busca alcanzar las diferentes expectativas y necesidades puntuales de cada cliente; adicionalmente se le incluirán herramientas de medición que comprueben los resultados de mejora en dichas competencias:

**Tabla 3**

*Servicios para ofrecer*

<b>Servicio</b>	<b>Sub-servicio</b>
1)Inversiones	Renta fija – Renta variable – Derivados - Riesgos – Costo de oportunidad
2)Endeudamiento	Matemáticas financieras- Créditos -Análisis de la deuda – Intermediarios financieros
3)Presupuesto de gastos	Ingreso – Gastos – Ahorro – Planeación y Seguimiento
4)Gestión empresarial	Análisis del entorno y mercado – Análisis organizacional y estratégico – Análisis financiero – Presupuesto de ventas y gastos

En cuanto al primer componente de inversión se refiere a una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo. Se compone de los siguientes servicios específicos:

**Tabla 4***Inversiones*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Renta fija</b>	Es decir, en la renta fija el emisor garantiza la devolución del capital invertido y una cierta rentabilidad.
<b>Renta variable</b>	Es un tipo de inversión en la que la recuperación del capital invertido y la rentabilidad de la inversión no están garantizadas, ni son conocidas de antemano.
<b>Derivados</b>	Es un producto financiero cuyo valor depende de la evolución del precio de otro activo, que se denomina activo subyacente.
<b>Riesgos</b>	Efecto de incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos
<b>Costo de oportunidad</b>	Es el valor de lo que se pierde cuando se elige entre una o más alternativas de inversión

En el segundo componente de endeudamiento se refiere a la obligación que adquiere un particular o una empresa de devolver los fondos aportados por terceros. Se compone de los siguientes servicios específicos:

**Tabla 5**

*Endeudamiento*

Concepto	Definición
<b>Matemáticas financieras</b>	Se centran en estudiar el valor del dinero en el tiempo combinando el capital, la tasa y el tiempo para obtener un rendimiento o interés, a través de métodos de evaluación que permiten tomar decisiones de inversión.
<b>Créditos</b>	Es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual o en un solo pago y con un interés que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.
<b>Análisis de la deuda</b>	Evaluar el endeudamiento de la proporción de financiación ajena que posee una empresa/persona frente a su patrimonio.
<b>Intermediarios financieros</b>	Son instituciones especializadas en la mediación entre las unidades económicas que desean ahorrar o invertir

---

sus fondos y aquellas unidades que quieren tomar  
fondos prestados.

---

En el tercer componente de presupuesto de gastos que se refiere a la planeación de los ingresos y egresos en un periodo de tiempo. Se compone de los siguientes servicios específicos:

**Tabla 6**

*Presupuesto de gastos*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Ingreso</b>	Es el dinero que recibe un agente económico debido a su actividad económica.
<b>Gasto</b>	Un gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio.
<b>Ahorro</b>	Es la parte de los ingresos individuales o empresariales que no se destinan a una adquisición, compra o pago de un bien o servicio.
<b>Planeación y seguimiento</b>	Se refiere a la planeación de los ingresos, gastos y ahorro en un plazo determinado, con su respectivo seguimiento en el cumplimiento del presupuesto.

---

En el último componente de gestión empresarial que se refiere a el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. Se compone de los siguientes servicios específicos:

**Tabla 7**

*Gestión empresarial*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Análisis del entorno y mercado</b>	Es el análisis que realiza una empresa de la situación completa que enfrenta, con el propósito de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder concretar sus estrategias de marketing
<b>Análisis organizacional y estratégico</b>	Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.
<b>Análisis financiero</b>	Es una metodología que permite no sólo evaluar la situación financiera actual de una persona o de una empresa, el manejo de los recursos financieros y la efectividad del manejo, sino que también permite identificar retos y oportunidades a futuro.

---

<b>Presupuesto de ventas y gastos</b>	El presupuesto de ventas es un documento que anticipa la rentabilidad de una empresa durante un determinado período de tiempo y el de gastos es una estimación de la salida de dinero que tendrá una empresa en un intervalo de tiempo determinado.
---------------------------------------	---

---

Es importante tener presente que antes de tomar cualquier servicio, se realizara un diagnóstico financiero de carácter gratuito, para evaluar y sugerir el plan a seguir que impacte de manera directa lo que requiera el cliente.

En cuanto a la ventaja competitiva que tendremos, nos enfocaremos en la relación brindada al cliente, la cual será transparente, organizada y pensando siempre en el beneficio de él primero, apoyados en la innovación tecnológica para entregar informes de calidad y tener una atención al cliente los siete días de las semanas en jornada diurna/nocturna, lo que permitirá tener el espacio necesario ajustado al tiempo del cliente.

Adicional los contenidos pueden presentar modificaciones, ya que se pretende diseñar un servicio de manera personalizada satisfaciendo las necesidades de cada cliente al menor costo posible, permitiéndoles mejorar su salud financiera. Por otro lado, nuestro equipo será debidamente seleccionado, deben contar con experiencia y conocimientos amplios en temas relacionados con finanzas.

#### **9.1.5.2 Estrategia de precio**

Para poder establecer la estrategia de precios se tiene en cuenta los siguientes factores:  
Salarios: dependiendo del número de participantes que necesite para cumplir con el objetivo del

proyecto, en el tiempo acordado. La tarifa comprende el valor de las horas, días o salarios que se paguen a los profesionales asignados al proyecto. Gastos y costos: Estos corresponden a los todos los gastos y costos de operación del negocio. Competencia: Dependiendo de la estrategia e imagen que este manejando la competencia y el precio.

Con base en la investigación de mercados, el rango promedio en que los clientes están dispuestos a invertir es de \$200.000 a \$600.000 que se tendrá presente a la hora de fijar el precio. Teniendo en cuenta, en el mercado de consultoría, los precios tienen muchas variables para ser fijados, una de las formas más usadas es el uso por horas, se establecerá una tarifa para todos los servicios prestado de \$90.000 la hora.

### **9.1.5.3 Estrategia de promoción**

El primer paso antes de entrar al mercado es saber definir la imagen de la empresa, donde se diseñe un logotipo y un eslogan, luego es muy importante dar conocer la cartera de servicios para la que se crea un sitio web y se abren redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) para dar a conocer la empresa, su reputación, se crean contenidos para ganar visibilidad, realizando videos explicativos, charlas y en vivos sobre la importancia de la consultoría/asesoría financiera.

También se planean folletos digitales e impresos para presentar la calidad del servicio. Se buscará generar alianzas con entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fenalco, entre otras con el de hacer parte del banco de consultores y participar en eventos empresariales y sociales que nos permitan tener la oportunidad de obtener espacios para realizar talleres que nos permitan tener visibilidad.

Se realizará una promoción directa donde se ejecutará campañas telefónicas y e-mail para informar a la red de contactos, así como a la red de empresas que registren en la base de datos de los socios con el fin de dar a conocer el portafolio de servicios.

Se realizará una inversión de promoción inicial de apertura de \$ 3.000.000, y se efectuará un contrato de tercerización con una agencia de publicidad que se encargue de la promoción del marketing de la operación de la empresa en redes sociales, página web y diseño de contenidos, se estima un gasto mensual de \$ 800.000

#### **9.1.5.4 Estrategia de plaza**

La empresa prestara sus servicios en una oficina física en la ciudad de Bucaramanga. Sin embargo, también ofrecerá sus asesorías en línea a través de sus sitios web (página y correo electrónico) y teléfono, siendo accesibles y convenientes para los clientes.

Adicionalmente se realizará visitas comerciales a empresas para ofrecer los servicios y con entidades públicas y privadas para crear alianzas que fomenten el desarrollo financiero, brindando webinars y charlas de cortesía para generar el gancho para las siguientes etapas que tengan promoción de precios.

### **9.2. Objetivo específico 2. Estudio administrativo y legal**

#### **9.2.1 Constitución legal**

La empresa se va a constituir como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, Se trata de un tipo de sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan

importantes en la fase de emprendimiento. Su código CIUU sería 7020 “Actividades de consultoría de gestión”.

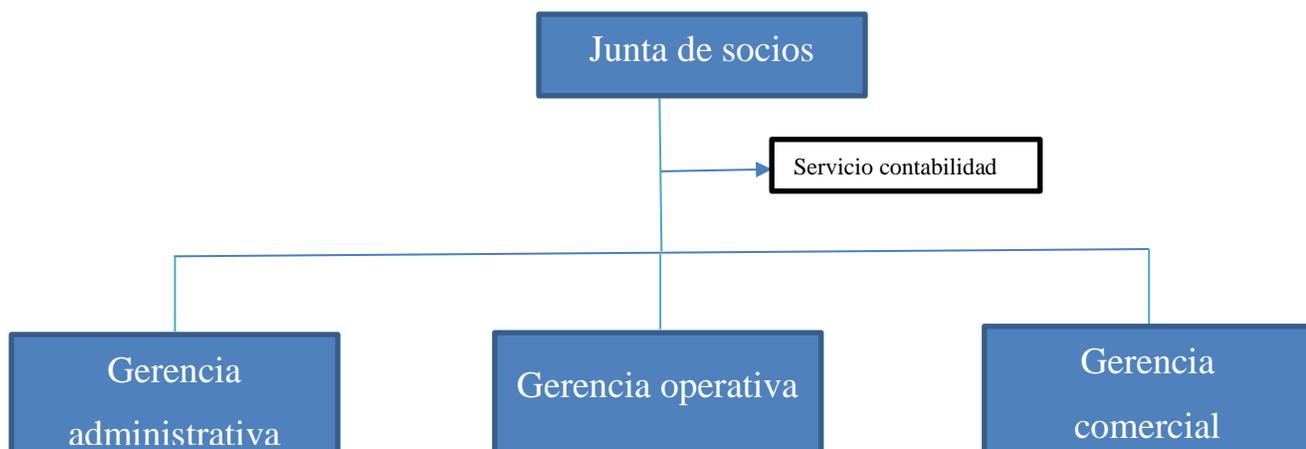
Para su constitución legal es necesario gestionar la documentación legal exigida por la normatividad actual colombiana para este tipo de empresas se exige la inscripción y consecución de los siguientes documentos, registro en la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga, en esta entidad se establecen los estatutos de la sociedad, se realiza el pago por los derechos de matrícula inscritos, derechos de matrícula establecimiento, constitución y derechos de formularios por un valor total de \$ 274.200, igualmente se debe gestionar el registró en la casa del libro adquiriendo estampillas por ordenanza y sistematización, estos valores son calculados por porcentaje según el aportes social declarado en los estatutos. el coste total aproximado a pagar en este registro es de \$ 294.585, seguidamente se debe realizar el registró en industria de comercio este no tiene ningún valor, se debe gestionar igualmente el certificado de uso de suelos y bomberos, estos no tienen ningún costo su inscripción.

### 9.2.2 Organigrama y funciones

En cuanto su organigrama sería una organización lineal, como se plasma en la siguiente figura:

**Figura 20**

*Organigrama*



**Los perfiles de los cargos son los siguientes:****Nombre del cargo:** Gerente Administrativo**Jefe Inmediato:** Junta directiva**Número de personas en el cargo:** según necesidad de su operación**Nivel educativo:** posgrado/pregrado**Otros estudios:** Curso de Excel avanzado, diplomados, seminarios acordes a la rama administrativa (no obligatorios/validables)**Experiencia:** tres (3) años de experiencia en cargos similares**Salario:** \$2.700.000

**Objetivo del cargo:** Administrar y controlar las actividades relacionadas con la parte administrativa y financiera, recursos físicos y humanos de la organización, velar por la pronta recuperación de carteras y pago a tiempo de las diferentes obligaciones comerciales.

**Sus funciones serían las siguientes:** resguardar la documentación para entregar a contabilidad, vigilar el inventario y promover la optimización de bienes físicos, elaborar la facturación de servicios a los clientes, gestionar el cobro de servicios a clientes, realizar negociaciones con proveedores, conciliar flujo de caja menor y mayor de la organización, realizar la conciliación y pago de obligaciones comerciales con proveedores, definir presupuesto anual, elaboración de proyecciones financieras, e informes de resultados para entregar a la junta directiva, evaluar riesgo financieros y técnicos en las inversiones que designe la junta directiva, seguimiento al rendimiento del personal administrativo, ejecutar y apoyar las asesorías y consultorías asignadas por la Gerencia Operativa.

**Nombre del cargo:** Gerente Operativo**Jefe Inmediato:** Junta directiva

**Número de personas en el cargo:** según necesidad de su operación

**Nivel educativo:** posgrado/pregrado

**Otros estudios:** Curso de Excel avanzado, diplomados, seminarios acordes a la rama administrativa (no obligatorios/validables)

**Experiencia:** tres (3) años de experiencia en cargos similares

**Salario:** \$2.700.000

**Objetivo del cargo:** Asegurar el debido funcionamiento de la operación, en la prestación de los servicios de la organización, desempeñar actividades de forma estratégica que permita que la organización sea más eficiente en la prestación de sus servicios.

**Sus funciones serían las siguientes:** asignar las actividades a cada asesor o consultor, según requerimiento del servicio, diseñar e implementar estrategias que fortalezcan los procesos misionales de la empresa y los hagan más eficientes, seguimiento al cumplimiento de todas las actividades relacionadas con la operación e la organización (asesorías y consultorías), promover actividades de mejora para hacer cada día más eficientes los procesos de cada departamento de la organización, evalúa el desempeño de los asesores y consultores, garantizar el cumplimiento a cabalidad de actividades de los servicios tomados por los clientes y ejecutar y apoyar las asesorías y consultorías asignadas.

**Nombre del cargo:** Gerente Comercial

**Jefe Inmediato:** Junta directiva

**Número de personas en el cargo:** según necesidad de su operación

**Nivel educativo:** posgrado/pregrado

**Otros estudios:** Curso de Excel avanzado, diplomados, seminarios acordes a la rama administrativa (no obligatorios/validables)

**Experiencia:** tres (3) años de experiencia en cargos similares

**Salario:** \$2.700.000

**Objetivo del cargo:** promover y organizar actividades de marketing, así como la difusión y facilitación de mecanismos eficaces de ventas y servicio al cliente.

**Sus funciones serían las siguientes:** planificar y controlar las actividades relacionadas con el marketing de la organización, participar activamente en las diferentes campañas organizadas por la empresa para la difusión y promoción de los servicios ofrecidos por la organización, diseñar y plantear mejoras en los productos financieros destinados a los diferentes consumidores de acuerdo a los objetivos misionales de la empresa, representar y participar en charlas, conferencias, generando el registro de prospectos para el ofrecimiento de los servicios de la compañía, custodiar y generar un uso de confidencialidad de la carpeta que contiene el paquete de servicios, coordinar con la Gerencia de Administración las acciones de capacitación para las actividades comerciales, visitas programadas a clientes en venta y posventa y ejecutar y apoyar las asesorías y consultorías asignadas por la Gerencia Operativa.

### **9.2.3 Misión y Visión**

En cuanto a la planeación estratégica, la misión es ofrecer un servicio de calidad enfocado en al asesoramiento y consultoría que permita desarrollar a nuestros clientes habilidades para administrar sus finanzas tanto personales como empresariales. La visión es Ser la empresa de consultoría financiera santandereana con el mayor reconociendo a nivel regional para el año 2027 por su calidad, eficiencia y confiabilidad en la prestación de sus servicios.

#### **9.2.3.1 Valores y Objetivos estratégicos**

Sus valores corporativos serían el respeto, compromiso, honestidad, profesionalismo, trabajo en equipo, responsabilidad social, calidad humana y confidencialidad. Sus objetivos

estratégicos son los siguientes: ofrecer portafolios de servicios financieros al alcance de toda la sociedad que lo requiera, enseñar educación financiera para generar una sociedad más competitiva a la hora de tomar decisiones financieras y promover la competitividad entre empresas pequeñas y emprendedores frente a grandes organizaciones.

### **9.3. Objetivo específico 3. Estudio técnico y de infraestructura.**

#### **9.3.1 Portafolio de Servicios**

El plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría financiera se basa en brindar a través de un servicio personalizado una mejor calidad y bienestar financiero a las personas que deseen adquirir los diferentes productos que ofrece la compañía tales como: Inversión, endeudamiento, presupuesto de gastos y Gestión empresarial.

Adicionalmente, se ofrece flexibilidad de horario diurno y nocturno que le permite al cliente un mayor beneficio ajustado a su tiempo y acompañamiento continuo de acuerdo con el plan seleccionado previamente a su diagnóstico e intereses.

Lo anterior a fin de contribuir a la sociedad y llegar a más personas que deseen asesorasen financieramente y tener las suficientes herramientas para la toma de decisiones en su día a día

**Figura 21**

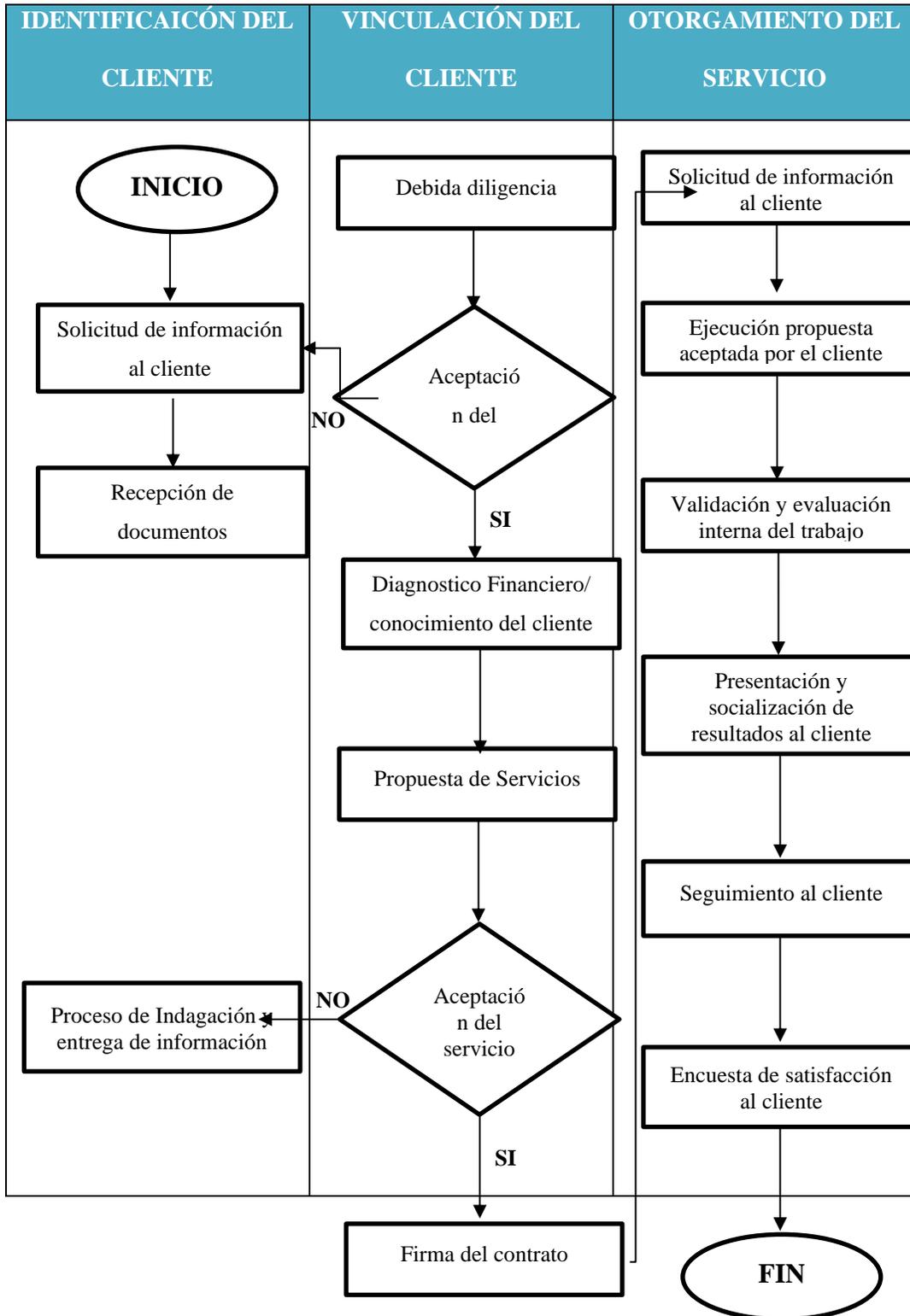
*Portafolio de Servicios*



9.3.2 Procedimiento de Servicios

Figura 22

Procedimiento de Servicios



Con base al flujograma establecido para la prestación del servicio, se puede determinar 3 etapas del proceso, el cual inicia con la identificación del cliente, seguido de la vinculación y otorgamiento del servicio, el cual permite de manera clara y ordenada tener una secuencia del paso a paso que se describe a continuación:

En el proceso de identificación del cliente, allí se solicita la información que se requiera del cliente y se le solicitan los documentos necesarios para que la empresa pueda continuar con la segunda etapa del proceso.

En la segunda etapa del proceso, vinculación de clientes, se hace el debido proceso de debida diligencia a fin de mitigar los riesgos de la relación comercial y posteriormente a su aceptación realizar un diagnóstico del cliente para proceder a presentar las propuestas del servicio que se le va a ofrecer de acuerdo con su capacidad de pago e interés personal donde desarrolle su actividad.

Finalmente, la tercera etapa posterior a que el cliente acepta la compra del servicio, se realiza una solicitud de información del cliente necesario para realizar una oferta formal y posteriormente proceder a la ejecución del servicio, así mismo, es necesario realizar una autoevaluación interna del trabajo realizado a fin de cumplir con las expectativas del cliente para proceder con la presentación y seguimiento de este, el cual finaliza con un encuesta de satisfacción para conocer la opinión sobre el servicio brindado y tener las oportunidades de mejora que se pueden ver sobre la práctica.

#### **9.3.4 Características Técnicas**

Para el aprovechamiento del proyecto, se determinan las siguientes características: servicio personalizado, acompañamiento continúa en el desarrollo del servicio adquirido,

seguimiento a la ejecución del en los horarios de atención, asequibilidad en el precio, capacitaciones educativas e innovación tecnológica para la entrega de informes de calidad

De esta manera, las personas que deseen adquirir el servicio de consultoría financiera podrán beneficiarse de personal altamente capacitado con experiencia y conocimientos amplios de acuerdo con el plan seleccionado, diagnóstico financiero gratuito que permita identificar lo más relevante a tratar, mejoramiento en su salud financieras a través de herramientas prácticas, facilidad en la comunicación a través de medios virtuales y presenciales, variedad en los diferentes planes de servicio de acuerdo con las necesidades, educación financiera gratuita a través de redes sociales y aplicaciones digitales y soluciones efectivas en sus finanzas en tiempos establecidos.

### **9.3.5 Análisis tecnológico**

Para la ejecución y desarrollo de las actividades se determinó que la compañía se debe contar con una licencia de software que permita el buen funcionamiento de las aplicaciones de office, así mismo tendrá como medio de comunicación las diferentes plataformas como Zoom, Teas, Hagáis, entre otros, que ayudan de manera virtual a poder presentarse el servicio de consultoría.

Adicionalmente, utilizar como herramienta tecnológica las plataformas digitales (YouTube, Spotify) y aplicaciones de redes sociales como Facebook, Instagram, Telegramas, WhatsApp, para publicar contenido referente a la educación financiera y servicios que ofrece la compañía.

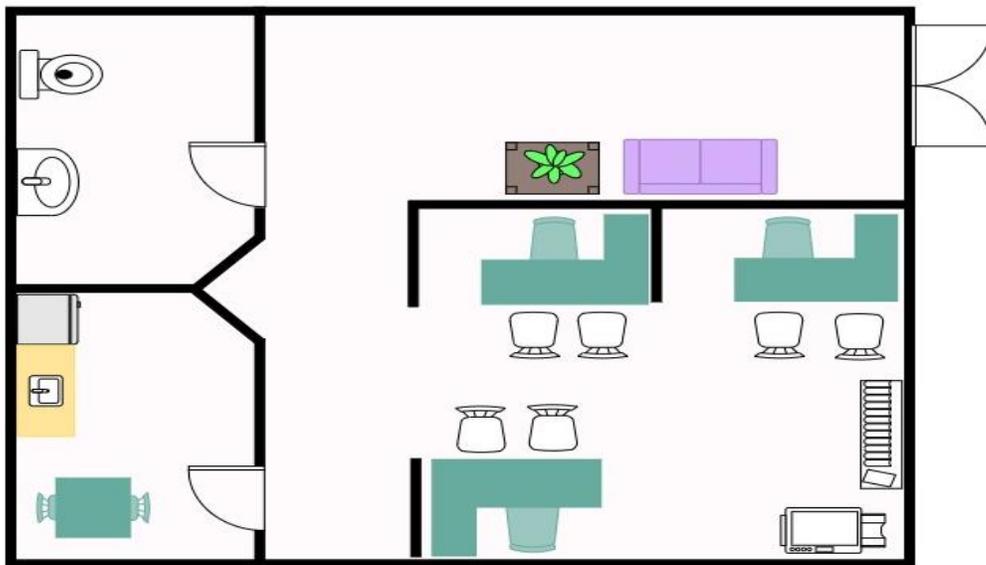
### 9.3.6 Tamaño y localización

Se estableció como estrategia comercial ubicación a la compañía en un sector comercial y financiero de la ciudad de Bucaramanga, al centro de la ciudad en la Cr. 19 No. 36-09, cerca de la cámara de comercio, bancos, hoteles, sede universitaria, múltiples empresas y demás servicios necesarios para la ejecución de la compañía.

La oficina cuenta con 40m<sup>2</sup>, una oficina principal, una oficina privada y un baño

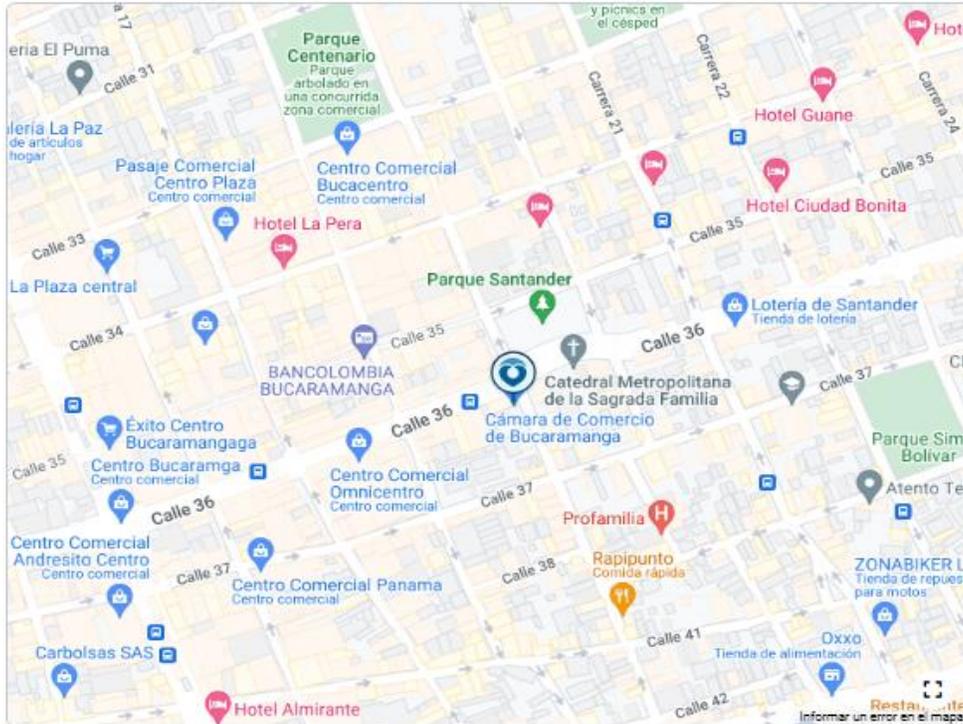
**Figura 23**

*Plano de Oficina*



**Figura 24**

*Ubicación de oficina*



Fuente: [www.ciencuadras.com](http://www.ciencuadras.com)

Los materiales necesarios para la operación del negocio de acuerdo con el cargo y zona común establecida son los siguientes:

**Tabla 8**

*Materiales Oficina*

Cargo - Lugar	Materiales de Oficina
Oficina Gerencia Administrativa	1 escritorio, 1 silla, 1 computador portátil, 2 sillas de clientes, papeleras, papelería, 1 teléfono, 1 sim
Oficina Gerencia Operativa	1 escritorio, 1 silla, 1 computador portátil, 2 sillas de clientes, papeleras, papelería, 1 sim

Oficina Gerencia Comercial	1 escritorio, 1 silla, 1 computador portátil, 2 sillas de clientes, papelería, 1 teléfono celular, 1 sim
Áreas comunes cafetería	1 mesa, utensilios, Vajilla, 1 Nevera pequeña, alimento, cafetera
Áreas comunes baño	Utensilio de aseo
Áreas Comunes	1 aire acondicionado, 1 kit de cámaras de seguridad, 1 extintor, 1 botiquín de primeros auxilios, decorativos, señalización, 1 impresora, estantes

#### 9.4.Objetivo específico 4. Evaluación financiera

##### 9.4.1 Inversión

Para iniciar la empresa de consultoría financiera, se hace necesario comenzar con el cálculo de lo que se conoce como la inversión o capital inicial, la cual es necesaria para el arranque de sus operaciones, esta misma está compuesta por inversión fija (\$19.591.000), diferida (\$12.243.800) y en capital de trabajo (\$53.921.214).

#### Tabla 9

##### *Inversión total*

Inversión total	Valor
Inversión Fija	\$19.591.000
Inversión Diferida	\$12.243.800
Inversión en Capital de Trabajo	\$53.321.214

<b>TOTAL</b>
<b>\$85.156.014</b>

Ahora la inversión fija corresponde a la compra de muebles (escritorios, mesas, estantes, sillas, etc.), equipos de oficina (computadores, impresora, celular, teléfono, etc.) y herramientas (cafetera, horno y nevera pequeña).

### **Tabla 10**

#### *Inversión fija*

<b>Inversión Fija</b>	<b>Valor</b>
Muebles y enseres	7.918.500
<b>Equipos de oficina</b>	<b>10.339.800</b>
<b>Herramientas</b>	<b>1.332.700</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19.591.000</b>

En cuanto a la inversión diferida hace parte el estudio de mercado, licencias de software , publicidad de lanzamiento y adecuaciones a la oficina.

**Tabla 11***Inversión diferida*

<b>Inversión Diferida</b>	<b>Valor</b>
Estudio de mercado	1.500.000
<b>Licencias de Software (correo almacenamiento)</b>	675.000
<b>Publicidad Lanzamiento</b>	3.000.000
<b>Adecuaciones -Remodelaciones</b>	5.000.000
<b>Documentación legal de constitución</b>	568.800
<b>Página web</b>	1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>10.175.000</b>

En el capital de trabajo se incluye el salario de los trabajadores, arriendo de oficina, gastos financieros, material de apoyo como cartillas, lapiceros, publicidad, papelería, servicios públicos, entre otros, para un periodo de tres meses de operación, tiempo que se considera de proyección de ventas, en el cual no se contara con el mayor rendimiento y por ende el ingreso será prácticamente nulo, esto es mientras se desarrolla parte del plan de marketing necesario para el inicio de facturación.

**Tabla 12***Inversión capital de trabajo*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>Valor</b>
<b>Costos del producto (Prestación del servicio)</b>	16.488.653
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	37.418.215

<b>Gastos Financieros</b>	1.743.716
<b>Gravamen del 4 x 1.000</b>	241.920
<b>(Depreciaciones y amortizaciones)</b>	2.571.290
<b>TOTAL</b>	<b>53.321.214</b>

Para desarrollar el plan de negocios se va a contar con el aporte de capital de dos accionistas, para esto se espera que el proyecto sea financiado en un 53.03% por aportes de socios y en un 46.97% por un préstamo a largo plazo.

**Tabla 13**

*Aporte capital*

<b>Vinculado</b>	<b>Aporte capital</b>	<b>Participación</b>
<b>Accionista 1</b>		17%
	15.052.005	
<b>Accionista 2</b>		17%
	15.052.005	
<b>Accionista 3</b>		17%
	15.052.005	
<b>Préstamo bancario</b>		47%
	40.000.000	

#### **9.4.2 Préstamo**

El préstamo a largo plazo va a financiar el 46.97% de la empresa, se ejecutará mediante préstamo bancario con la entidad Davivienda bajo la línea de crédito del fondo nacional de garantías, otorgada por el gobierno nacional a tres años con las siguientes características:

**Tabla 14***Características préstamo*

<b>Préstamo</b>	
<b>Monto por desembolsar</b>	\$40.000.000
<b>Periodo</b>	36 meses
<b>Tasa efectiva anual</b>	29,8%
<b>Tasa mensual</b>	2,2%
<b>Cuota fija mensual</b>	\$1.620.160

El préstamo para adquirir se amortizará de la siguiente manera el cual se espera pagar el total de la financiación en los próximos tres años:

**Tabla 15***Amortización*

<b>CUOTA</b>	<b>PAGO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>ABONO A CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>				\$ 40.000.000,00
<b>1</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 880.000,00	\$ 740.160,14	\$ 39.259.839,86
<b>2</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 863.716,48	\$ 756.443,67	\$ 38.503.396,19
<b>3</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 847.074,72	\$ 773.085,43	\$ 37.730.310,76
<b>4</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 830.066,84	\$ 790.093,31	\$ 36.940.217,45
<b>5</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 812.684,78	\$ 807.475,36	\$ 36.132.742,09
<b>6</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 794.920,33	\$ 825.239,82	\$ 35.307.502,28
<b>7</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 776.765,05	\$ 843.395,09	\$ 34.464.107,18
<b>8</b>	\$ 1.620.160,14	\$ 758.210,36	\$ 861.949,79	\$ 33.602.157,40

<b>9</b>	\$ 1.620.160,14	\$	739.247,46	\$	880.912,68	\$	32.721.244,72
<b>10</b>	\$ 1.620.160,14	\$	719.867,38	\$	900.292,76	\$	31.820.951,96
<b>11</b>	\$ 1.620.160,14	\$	700.060,94	\$	920.099,20	\$	30.900.852,75
<b>12</b>	\$ 1.620.160,14	\$	679.818,76	\$	940.341,38	\$	29.960.511,37
<b>13</b>	\$ 1.620.160,14	\$	659.131,25	\$	961.028,89	\$	28.999.482,48
<b>14</b>	\$ 1.620.160,14	\$	637.988,61	\$	982.171,53	\$	28.017.310,95
<b>15</b>	\$ 1.620.160,14	\$	616.380,84	\$	1.003.779,30	\$	27.013.531,64
<b>16</b>	\$ 1.620.160,14	\$	594.297,70	\$	1.025.862,45	\$	25.987.669,20
<b>17</b>	\$ 1.620.160,14	\$	571.728,72	\$	1.048.431,42	\$	24.939.237,78
<b>18</b>	\$ 1.620.160,14	\$	548.663,23	\$	1.071.496,91	\$	23.867.740,86
<b>19</b>	\$ 1.620.160,14	\$	525.090,30	\$	1.095.069,84	\$	22.772.671,02
<b>20</b>	\$ 1.620.160,14	\$	500.998,76	\$	1.119.161,38	\$	21.653.509,64
<b>21</b>	\$ 1.620.160,14	\$	476.377,21	\$	1.143.782,93	\$	20.509.726,70
<b>22</b>	\$ 1.620.160,14	\$	451.213,99	\$	1.168.946,16	\$	19.340.780,55
<b>23</b>	\$ 1.620.160,14	\$	425.497,17	\$	1.194.662,97	\$	18.146.117,58
<b>24</b>	\$ 1.620.160,14	\$	399.214,59	\$	1.220.945,56	\$	16.925.172,02
<b>25</b>	\$ 1.620.160,14	\$	372.353,78	\$	1.247.806,36	\$	15.677.365,66
<b>26</b>	\$ 1.620.160,14	\$	344.902,04	\$	1.275.258,10	\$	14.402.107,56
<b>27</b>	\$ 1.620.160,14	\$	316.846,37	\$	1.303.313,78	\$	13.098.793,78
<b>28</b>	\$ 1.620.160,14	\$	288.173,46	\$	1.331.986,68	\$	11.766.807,10
<b>29</b>	\$ 1.620.160,14	\$	258.869,76	\$	1.361.290,39	\$	10.405.516,71
<b>30</b>	\$ 1.620.160,14	\$	228.921,37	\$	1.391.238,78	\$	9.014.277,94
<b>31</b>	\$ 1.620.160,14	\$	198.314,11	\$	1.421.846,03	\$	7.592.431,91
<b>32</b>	\$ 1.620.160,14	\$	167.033,50	\$	1.453.126,64	\$	6.139.305,27
<b>33</b>	\$ 1.620.160,14	\$	135.064,72	\$	1.485.095,43	\$	4.654.209,84
<b>34</b>	\$ 1.620.160,14	\$	102.392,62	\$	1.517.767,53	\$	3.136.442,31
<b>35</b>	\$ 1.620.160,14	\$	69.001,73	\$	1.551.158,41	\$	1.585.283,90

---

36	\$ 1.620.160,14	\$	34.876,25	\$	1.585.283,90	\$	-0,00
----	-----------------	----	-----------	----	--------------	----	-------

---

### 9.4.3 Punto de equilibrio

Al realizar el punto de equilibrio que es la siguiente formula:

#### Figura 25

*Punto de equilibrio*

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

*CF* Costos fijos  
*P* Precio unitario  
*CV* Costos variables unitarios

Se obtiene que se deben facturar 2.688 horas al año, ya que los costos fijos suman \$51.170.610, el precio unitario sin obtener rentabilidad es de \$24.537 y los costos variables unitarios suman \$5.500.

Ahora se realiza la comprobación del punto de equilibrio con el estado de resultados proyectado, donde los gastos fijos son de \$149.672.860 y los variables de \$65.954.610 nos arroja un valor de \$205.772.614, aplicando la siguiente formula:

**Figura 26***Punto de equilibrio comprobación*

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos fijos}}{1 - (\text{Gastos variables/Ventas})}$$

Después de tener el valor del punto de equilibrio de \$205.772.614 se procede a armar de nuevo el estado de resultados teniendo como punto de partida este ingreso, dejando los gastos fijos iguales y el costo multiplicándolo por su peso de los ingresos, arrojándonos una utilidad operacional de cero:

**Figura 27***Estado de resultados de comprobación de punto de equilibrio*

	<b>Año 1</b>	
Ingresos	\$	205.772.614
Costos variables	\$	56.099.754
Utilidad bruta	\$	149.672.860
Gastos fijos	\$	149.672.860
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>

**9.4.5 Estados financieros**

Se tiene la siguiente proyección de estado de pérdida y ganancias, estado de situación financiera y flujo de caja:

**Tabla 16***Estado de perdida y ganancias*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>por ventas</b>	241.920.000	263.692.800	287.425.152	313.293.416	341.489.823
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>241.920.000</b>	<b>263.692.800</b>	<b>287.425.152</b>	<b>313.293.416</b>	<b>341.489.823</b>
<b>Mano de Obra Directa MOD</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	47.056.500	49.012.560	51.049.930	53.171.990	55.382.260
<b>Materia Prima</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	14.784.000	17.273.841	18.828.487	20.523.051	22.370.126
<b>Costos Indirectos de P. S</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Fijos</b>	4.114.110	4.410.079	4.727.340	5.067.425	5.431.976
<b>Costos Indirectos de P. S</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Variables</b>	-	-	-	-	-
<b>COSTOS DE PRESTACION</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>SERVICIO</b>	<b>65.954.610</b>	<b>70.696.480</b>	<b>74.605.757</b>	<b>78.762.466</b>	<b>83.184.361</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>175.965.390</b>	<b>192.996.320</b>	<b>212.819.395</b>	<b>234.530.950</b>	<b>258.305.462</b>
<b>Gastos de Personal</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	47.056.500	49.012.560	51.049.930	53.171.990	55.382.260
<b>Gastos de Administración</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	55.559.860	59.556.836	63.841.355	68.434.102	73.357.252

<b>Gastos de Personal de</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	47.056.500	49.012.560	51.049.930	53.171.990	55.382.260
<b>GASTOS DE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>149.672.860</b>	<b>157.581.956</b>	<b>165.941.215</b>	<b>174.778.082</b>	<b>184.121.772</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>26.292.530</b>	<b>35.414.364</b>	<b>46.878.180</b>	<b>59.752.868</b>	<b>74.183.690</b>
<b>Gastos Financieros</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	9.402.433	6.406.582	2.516.750	-0	-0
<b>Gravamen del 4 x 1.000</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	967.680	1.054.771	1.149.701	1.253.174	1.365.959
<b>Otros Ingresos</b>					
<b>(Arrendamientos otras áreas)</b>					
<b>UTILIDAD ANTES DE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
<b>IMPUESTO</b>	<b>15.922.417</b>	<b>27.953.010</b>	<b>43.211.730</b>	<b>58.499.695</b>	<b>72.817.731</b>
<b>Provisión para Impuestos</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.572.846	9.783.554	15.124.106	20.474.893	25.486.206
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>10.349.571</b>	<b>18.169.457</b>	<b>28.087.625</b>	<b>38.024.802</b>	<b>47.331.525</b>
<b>RESERVAS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	1.034.957	1.816.946	2.808.762	3.802.480	4.733.153

**Tabla 17***Estado de situación financiera*

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
<b>Caja y Bancos</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	49.329.302	67.144.887	91.955.356	143.460.416	203.738.713
<b>Cartera (Cuentas por Cobrar)</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	20.160.000	21.974.400	23.952.096	26.107.785	28.457.485
<b>Total Activo Corriente</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>69.489.302</b>	<b>89.119.287</b>	<b>115.907.452</b>	<b>169.568.201</b>	<b>232.196.199</b>
<b>Terrenos</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
<b>Construcciones</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
<b>Maquinaria y Equipo</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
<b>Muebles y Enseres</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	7.918.500	7.918.500	7.918.500	7.918.500	7.918.500
<b>Equipos de Oficina</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	10.339.800	10.339.800	10.339.800	10.339.800	10.339.800
<b>Herramientas</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	1.332.700	1.332.700	1.332.700	1.332.700	1.332.700
<b>Depreciación Acumulada</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
	7.836.400	15.672.800	23.509.200	31.345.600	39.182.000
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>11.754.600</b>	<b>3.918.200</b>	<b>-3.918.200</b>	<b>11.754.600</b>	<b>19.591.000</b>

<b>Activos Diferidos</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	12.243.800	12.243.800	12.243.800	12.243.800	12.243.800
<b>Amortización Diferida</b>	\$	-	\$	\$	-
	2.448.760	-4.897.520	-7.346.280	9.795.040	12.243.800
<b>Activo Diferido Neto</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>9.795.040</b>	<b>7.346.280</b>	<b>4.897.520</b>	<b>2.448.760</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>91.038.942</b>	<b>100.383.767</b>	<b>116.886.772</b>	<b>160.262.361</b>	<b>212.605.199</b>
<b>Obligaciones Financieras</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	13.035.339	16.925.172	0	0	-0
<b>Impuestos por pagar</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	5.572.846	9.783.554	15.124.106	20.474.893	25.486.206
<b>Total Pasivo Corriente</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>18.608.185</b>	<b>26.708.726</b>	<b>15.124.106</b>	<b>20.474.893</b>	<b>25.486.206</b>
<b>Obligaciones de Largo Plazo</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	16.925.172	-0	-0	-0	-
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>35.533.357</b>	<b>26.708.726</b>	<b>15.124.106</b>	<b>20.474.893</b>	<b>25.486.206</b>
<b>Aportes Sociales</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	45.156.014	45.156.014	45.156.014	45.156.014	45.156.014
<b>Utilidades Ejercicios Anteriores</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	9.314.614	25.667.125	50.945.987	85.168.308
<b>Utilidades del Presente Ejercicio</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	9.314.614	16.352.511	25.278.862	34.222.321	42.598.373
<b>Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	1.034.957	2.851.903	5.660.665	9.463.145	14.196.298

<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	55.505.585	73.675.042	101.762.666	139.787.468	187.118.993
<b>TOTAL PASIVO +</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>PATRIMONIO</b>	91.038.942	100.383.767	116.886.772	160.262.361	212.605.199

**Tabla 18***Estado de flujo de caja*

	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>operacionales</b>	221.760.000	241.718.400	263.473.056	287.185.631	313.032.338	
<b>Recuperación de</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Cartera</b>		20.160.000	21.974.400	23.952.096	26.107.785	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Operacionales</b>	221.760.000	261.878.400	285.447.456	311.137.727	339.140.122	
<b>Pagos de Costos</b>						
<b>Pago de Materia Prima</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	14.784.000	17.273.841	18.828.487	20.523.051	22.370.126	
<b>Pago de Mano de</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Obra Directa</b>	47.056.500	49.012.560	51.049.930	53.171.990	55.382.260	
<b>Pago Costos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Indirectos Fijos</b>	4.114.110	4.410.079	4.727.340	5.067.425	5.431.976	
<b>Depreciaciones</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200
<b>Pago Costos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Indirectos Variables</b>	-	-	-	-	-	-

<b>Total Pagos de Costos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Operacionales</b>	<b>62.036.410</b>	<b>66.778.280</b>	<b>70.687.557</b>	<b>74.844.266</b>	<b>79.266.161</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>159.723.590</b>	<b>195.100.120</b>	<b>214.759.899</b>	<b>236.293.461</b>	<b>259.873.961</b>
<b>Pagos de Gastos</b>					
<b>Pago de Gastos de</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Administración</b>	102.616.360	108.569.396	114.891.285	121.606.092	128.739.512
<b>Amortizaciones</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	-2.448.760	-2.448.760	-2.448.760	-2.448.760	-2.448.760
<b>Depreciaciones</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200	-3.918.200
<b>Pago de Gastos de</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Ventas</b>	47.056.500	49.012.560	51.049.930	53.171.990	55.382.260
<b>Pago de Impuestos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	-	5.572.846	9.783.554	15.124.106	20.474.893
<b>Total Pago de Gastos</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Operacionales</b>	<b>143.305.900</b>	<b>156.787.842</b>	<b>169.357.808</b>	<b>183.535.227</b>	<b>198.229.705</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>OPERACIONAL NETO</b>	<b>16.417.690</b>	<b>38.312.278</b>	<b>45.402.091</b>	<b>52.758.234</b>	<b>61.644.256</b>
<b>Inversiones</b>					
<b>Inversión Fija</b>	<b>\$</b>				
	19.591.000				
<b>Inversión Diferida</b>	<b>\$</b>				
	12.243.800				
<b>Inversión en Capital</b>	<b>\$</b>				
<b>de Trabajo</b>	53.321.214				

<b>Total de Inversiones</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	85.156.014	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>LIBRE</b>	<b>85.156.014</b>	<b>16.417.690</b>	<b>38.312.278</b>	<b>45.402.091</b>	<b>52.758.234</b>	<b>61.644.256</b>
<b>Financiación</b>						
<b>Aportes de los socios</b>	\$					
	45.156.014					
<b>Crédito Financiero</b>	\$					
	40.000.000					
<b>Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)</b>						
<b>Total Ingresos de</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Financiación</b>	<b>85.156.014</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Egresos de</b>						
<b>Financiación</b>						
<b>Abonos a capital</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	10.039.489	13.035.339	16.925.172	0	0	
<b>Pago de Intereses</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.402.433	6.406.582	2.516.750	-0	-0	
<b>Gravamen del 4 x 1.000</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	967.680	1.054.771	1.149.701	1.253.174	1.365.959	
<b>Pago de Utilidades</b>						
<b>Total Egresos de</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Financiación</b>	<b>-</b>	<b>20.409.602</b>	<b>20.496.693</b>	<b>20.591.622</b>	<b>1.253.174</b>	<b>1.365.959</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>85.156.014</b>	<b>20.409.602</b>	<b>-20.496.693</b>	<b>-20.591.622</b>	<b>-1.253.174</b>	<b>-1.365.959</b>

<b>FLUJO NETO DE</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>CAJA</b>	<b>-</b>	<b>-3.991.912</b>	<b>17.815.585</b>	<b>24.810.469</b>	<b>51.505.061</b>	<b>60.278.297</b>
<b>Flujo de caja del</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>período</b>	<b>85.156.014</b>	<b>-3.991.912</b>	<b>17.815.585</b>	<b>24.810.469</b>	<b>51.505.061</b>	<b>60.278.297</b>
<b>Saldo anterior de Caja</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>y Bancos</b>		<b>53.321.214</b>	<b>49.329.302</b>	<b>67.144.887</b>	<b>91.955.356</b>	<b>143.460.416</b>
<b>SALDO FINAL DE</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>85.156.014</b>	<b>49.329.302</b>	<b>67.144.887</b>	<b>91.955.356</b>	<b>143.460.416</b>	<b>203.738.713</b>

Realizando un análisis de rentabilidad se puede observar una tendencia al alza en los márgenes bruto y neto en un periodo de proyección de cinco años. Ahora los dos conceptos se ubican en un terreno positivo, pero la diferencia porcentual entre el uno y el otro se da por el peso de los de los gastos de administración y ventas que representan el 61% de los ingresos.

**Tabla 19**

*Indicadores de rentabilidad*

<b>Margen</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Bruto</b>	72,74%	73,19%	74,04%	74,86%	75,64%
<b>Neto</b>	4,28%	6,89%	9,77%	12,14%	13,86%

**9.5.5 Evaluación financiera**

El VNA durante el año 1 es negativo -\$85.156.014, la inversión aún no es recuperada, pero en los años posteriores aumenta obteniendo en el año dos \$38.312.278 y en el cinco \$61.644.256, lo cual nos indica que es conveniente invertir.

### Tabla 20

*VAN y TIR*

AÑO	FLUJO
Año 0	\$ -85.156.014
Año 1	\$ 16.417.690
Año 2	\$ 38.312.278
Año 3	\$ 45.402.091
Año 4	\$ 52.758.234
Año 5	\$ 61.644.256
TIR	32,91%
VPN	\$ 64.242.666

Se evidencia para el estudio realizado una tasa interna de retorno del 32.91%, lo cual nos muestra que el proyecto es viable para iniciar un negocio. Debemos tener en cuenta que nos estamos basando en estimaciones de rendimientos futuras las cuales pueden variar positiva o negativamente en el tiempo. (ver Apéndice A).

De acuerdo con los resultados que nos arroja el plan financiero, es viable invertir, siempre y cuando las ventas superen las estimadas. A continuación, se determinan varios escenarios que pueden pasar en el ámbito financiero:

Para un escenario optimista las ventas superan las proyecciones estimadas, es decir con un incremento del 50%, de esta manera el margen neto en el año uno sería del 11.97% y la TIR sería de 69.08%. (ver Apéndice B).

Para un escenario pesimista donde las ventas no superen las proyecciones estimadas, es decir con una reducción del 50%, no se genera utilidad en el periodo de tiempo estimado de cinco años y el VNA no se recupera, lo cual llevaría a la empresa a liquidarse, puesto que los gastos superan los ingresos y la TIR no se refleja durante ese tiempo. (ver Apéndice C)

## 10 Conclusiones

De acuerdo con la realización del presente plan de negocios, se determina la necesidad que tienen los colombianos en recibir acompañamiento y asesoramiento financiero a través de una empresa de consultoría, que contribuyan en el mejoramiento de su calidad de vida a través de herramientas que les ayuden a planificar mejor su futuro económico, administrar los recursos y a la toma de decisiones consientes y seguras.

Se puede evidenciar que la consultoría financiera es fundamental para las empresas, ya que independientemente de la actividad productiva que se ejerza, la contabilidad y las finanzas son el lenguaje de trabajo de todos los negocios a la hora de tomar decisiones que impactan la posición general de la organización.

A través del plan de negocio se contribuye al mejoramiento de los resultados realizados a través de las pruebas PISA 2012 donde se deja como evidencia a Colombia entre los países con el más bajo promedio en cuanto a conocimiento en educación financiera, ya que por medio de esta iniciativa las empresas o personas naturales podrán contar con un apoyo y formación en este ámbito.

La realización del trabajo permitió identificar y plantear necesidad para la ejecución de aspectos como el estudio de mercados en el primer objetivo, donde se logró clasificar la población muestra que son hombres y mujeres entre los 25 a 40 años, se identifica la necesidad de la comunidad de aprender de temas financieros y el precio sugerido por la población objetivo para la consultoría que sería de \$90.000 por hora. Adicional se explica los servicios a ofrecer que básicamente son: inversiones, endeudamiento, presupuesto de gastos y gestión empresarial. Se valida como será la estrategia de promoción y plaza, donde las redes sociales y pagina web, se evidencian como la mejor herramienta para dar a conocer la empresa.

En el objetivo dos del diseño administrativo y legal, se informa que la organización se constituye como una sociedad por acciones simplificadas (SAS), se explica los documentos necesarios para su constitución y el código CIUU al cual pertenecería que es 7020 “Actividades de consultoría por gestión”. Se plasma el organigrama que este compuesto principalmente por sus tres socios (gerencia administrativa, operativa y comercial), estos registros permiten tener un panorama claro sobre obligaciones legales, comerciales y tributarias que deberá llevar la empresa desde el momento de su formalización en el registro mercantil.

El modelo de negocio es fundamental para trascender, una idea a una implantación de una estrategia real, siendo esta herramienta de planeación una fuerte ventaja competitiva de la empresa al momento de iniciar su operación real, por ende la planeación estratégica de una empresa, permite tener clara la distribución organizacional y sus canales de difusión de información y los roles, funciones y alcances de cada cargo, permitiendo así, poder tener una mayor capacidad, del control de la empresa y proyección.

Diseñando y Enfocando la misión y visión de la organización, de igual forma estableciendo valores corporativos y objetivos estratégicos que permitan orientar su rumbo y que cada uno de los miembros de la empresa enfoque su trabajo en alcanzar la planeación estratégica de la compañía.

Para el objetivo tres donde se determina las necesidades técnicas y de infraestructura, se informa el alquiler de una oficina de 40m<sup>2</sup>, su ubicación sería en la zona centro de Bucaramanga. Adicional se informa los requerimientos tecnológicos y los muebles y enseres necesarios para su puesta en marcha.

Para finalizar en el último objetivo que nos habla de evaluar financieramente el plan de negocios, se realiza los estados de resultados necesarios, las proyecciones y cálculo de

indicadores, donde se puede concluir que para este plan de negocios tenemos una tasa interna de retorno del 32.91% y un VAN positivo, lo cual nos indica que el proyecto es viable y conviene invertir en la empresa, además esta sobre la tasa de intereses del préstamo con el que se pretende financiar.

Se concluye en la importancia de investigar, planear y proyectar un plan de negocio que permita tener una visión y objetivos claros para la ejecución del mismo, para así mitigar los riesgos negativos y potencializar las oportunidades.

## **11 Recomendaciones**

La calidad debe ser la principal prioridad, dado que es un modelo de negocio nuevo donde la reputación se convierte en gran parte de su valor, ya que ayuda a determinar e impulsar el crecimiento de la empresa a través del voz a voz, la cual es una herramienta fundamental para atraer más clientes y posicionar la marca.

Aunque las estimaciones del proyecto fueron calculadas basadas en el estudio realizado, se recomienda que se continúe actualizando las cifras según los datos que proporcione el proyecto, ya que es probable que un introduzca sesgos en las estimaciones dado que es un nuevo modelo de negocio.

Es fundamental que el consultor financiero cuenta con una amplia gama de experiencia y las habilidades necesarias para brindar una consultoría de calidad y efectividad a los clientes, así mismo este debe estar debidamente calificado y certificado para ejercer la labor.

No omitir el proceso de debida diligencia con todos los clientes y personal a cargo a fin de determinar la continuidad de la relación comercial o laboral y evitar consecuencias legales que puedan dañar el buen nombre de la compañía.

Finalmente se recomienda que la compañía explore otros mercados, con el fin de tener mayor experiencia, conocimiento y cobertura en la región.

## 12 Referencias bibliográficas

- Almeida Vergara, M. V., & Vinueza Martínez, D. D. L. A. (2013). Plan de negocio de una empresa de consultoría contable dirigida a las pequeñas y medianas empresas de Guayaquil. Recuperado de 29/09/2022 <http://201.159.223.180/handle/3317/247>
- Armijos Gallegos, A. X. (2013). Plan de negocios para una empresa de consultoría y mantenimiento de sistemas de conexión a tierra para equipos electrónicos de empresas de telecomunicaciones (Bachelor's thesis, Quito, 2013). Recuperado de 29/09/2022 <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2887>
- Asobancaria (2016). Artículo: Educación Económica y Financiera: motor de crecimiento y desarrollo sostenible. Edición 1030. Encontrado en: Recuperado de 11/09/2022 <https://www.asobancaria.com/2016/02/15/edicion1030-educacion-economica-y-financiera-motor-de-crecimiento-y-desarrollo-sostenible>
- Asobancaria (2022). Sistemas de gobernanza efectiva para la educación financiera. Recuperado 06/10/2022. <https://www.asobancaria.com/2022/07/25/edicion-1338-sistemas-de-gobernanza-efectiva-para-la-educacion-financiera/>
- AUGE - consultores. (s. f.). <https://augesas.com/>
- AZOFRA, V. (2013). Pasado y presente de las finanzas corporativas. Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 15, año 2012, pp. 135-166. [https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/Pasado\\_y\\_presente\\_de\\_las\\_finanzas\\_corporativas.pdf](https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/Pasado_y_presente_de_las_finanzas_corporativas.pdf)
- BARRAGAN, N. C. G., & PROMOCION, M. E. M. (2017). Plan de negocios para una empresa de consultoría especializada en marketing, finanzas y control de riesgos. Recuperado de 30/09/2022 <https://core.ac.uk/download/pdf/159846819.pdf>

- Barriga Inca, T. D. L., & Gordillo Santos, J. P. (2009). Plan de negocios para la creación de una compañía de consultoría gerencial dirigida a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. Recuperado de 29/09/2022 <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/1660>
- BBVA (2022). Salud Financiera. Recuperado 01/10/2022. <https://www.bbva.com/es/mx/salud-financiera/salud-financiera-y-educacion-financiera-sinonimos-o-complementos/>
- Begazo Villanueva, R. A., Gomez-Barrios Bacigalupo, M. C., & Lopez Romero, B. Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría corporativa en gestión de redes sociales. Recuperado de 29/09/2022 <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651690>
- Brenda Jacome – consultora empresarial. (s. f.). <https://bjconsultora.co/>
- Bitajor. (s/f). Constitucioncolombia.com. Constitucioncolombia.com. Recuperado el 31 de mayo de 2023 <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>.
- Coates, K. (15 de diciembre de 2009). Educación Financiera: Temas y Desafíos para América Latina, Conferencia Internacional OCDE – Brasil sobre Educación Financiera. Rio de Janeiro, diciembre 15-16, 2009. Recuperado 01/09/2022 <http://www.oecd.org/finance/financial-education/44264471.pdf>
- Congreso de la República de Colombia (2022). Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Art 1,2 y 5. Recuperado 02/10/2022 [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2069\\_2020.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2069_2020.html)
- Congreso de la República de Colombia (2022). Ley 550 de 1999. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales. Art 334 y 335. Recuperado 04/10/2022 [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0550\\_1999.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0550_1999.html)

Conoce los principales tipos de consultoría en las que tu negocio puede invertir para explotar su potencial. (2019, 31 de agosto). Contenido de roca - ES; Contenido de roca.

<https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-consultoria/>

Cornejo-Saavedra, E., Umaña-Hermosilla, B., Guíñez-Cabrera, N., Muñoz-Silva, D., &

Mardones-Lagos, C. (2018). Endeudamiento y educación financiera del adulto joven en Chile. *Revista Academia & Negocios*, 3(2), 33-44. Recuperado

01/09/2022 <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863018003/560863018003.pdf>

Correa, J. A. & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión

financiera en las pequeñas empresas. En: *Contaduría Universidad de Antioquia*, (50): 93-118. Recuperado 05/09/2022 <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/2123>

Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la

planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Reflexión*, 18(1), 179-194.

Recuperado 05/09/2022 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0121-68052010000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0121-68052010000100011)

Dane, 2022. Recuperado 15/11/2022 <https://www.dane.gov.co/>

Deloitte Colombia | Auditoría, Consultoría, Finanzas, ERS, Tax & Legal | Colombia. (s. f.).

Deloitte Colombia <https://www2.deloitte.com/co/es.html>

Departamento nacional de planeación, 2022. Recuperado 15/11/2022

<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/descargas>

- Durbán Oliva, S. (2017). Finanzas corporativas. Madrid, México: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/49185?page=1>.
- Esteban Nieto, N. (2018). Tipos de investigación. Recuperado 28/10/2022 <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Fernández Navarrete, JA (2018). Administración financiera. Recuperado 03/10/2022 <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15410>
- Frías Paz, A., Guzmán Aguilar, C. R., & Marcos Salas, R. (2015). Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad. Recuperado de 29/09/2022 <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/616970>
- Función pública (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, Art 1 y 2. Congreso de la República de Colombia. Recuperado 04/10/2022 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Función pública (2003). Decreto 934 de 2003. Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. Art 1, 2 y 3. Congreso de la República de Colombia. Recuperado 04/10/2022 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7596>
- Función pública (2000). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Capítulo I, II y III. Congreso de la República de Colombia. Recuperado 04/10/2022 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672#:~:text=Se%20dictan%20disposiciones%20para%20promover,4%20y%205>

Función pública (1994). Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación.

Art 1. Congreso de la República de Colombia. Recuperado

04/10/2022<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Función pública (2014). Decreto 457 de 2014. Por el cual se organiza el Sistema Administrativo

Nacional para la Educación Económica y Financiera. Art 1-10. Presidente de la

República de Colombia. Recuperado

04/10/2022<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66298>

Garay Anaya, G. (2016). Índice de alfabetismo financiero, la cultura y la educación financiera.

Revista perspectivas, (37), 23-40. Recuperado

01/10/2022[http://www.scielo.org/bo/pdf/rp/n37/n37\\_a02.pdf](http://www.scielo.org/bo/pdf/rp/n37/n37_a02.pdf)

González, J. M. (2022). Caracterización de la educación financiera y económica en la escuela:

análisis de las propuestas en 5 Países de la OCDE. Recuperado de

28/08/2022<http://hdl.handle.net/20.500.12209/17607>

González Mayorga, J. M. (2022). Caracterización de la educación financiera y económica en la

escuela: análisis de las propuestas en 5 Países de la OCDE. Recuperado de

11/09/2022<http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/17607>

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line) (27/03/2.000). Revisado el, 14. Recuperado

31/10/2022<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>

Hernández Meléndez, X. A., Canchos Moriano, A. M., Cacique Cchirca, L. E., Ramírez Suárez,

E. R., & Chavez Salvatierra, M. G. (2019). Diseño de un plan de negocios para la

constitución de una empresa de consultoría en el área de finanzas para las pymes de la

- ciudad de Lima. Recuperado de  
29/09/2022 <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/616>
- Investing Santander. (2022) Recuperado 04/10/2022 <https://www.investinsantander.co/sobre-invest-in-santander/servicios-empresariales-invest-in-santander/>
- J. (2022, 30 junio). INGESP Consultoría Estratégica. INGESP Consultoría.  
<https://ingesp.com.co/>
- KPMG International. (s. f.). KPMG <https://kpmg.com/co/es/home.html>
- Kubr, M. (2000). La consultoría de empresas. Limusa. Recuperado  
01/10/2022. [https://www.academia.edu/11514899/182101702\\_La\\_Consultoria\\_de\\_Empresas\\_Milan\\_Kubr](https://www.academia.edu/11514899/182101702_La_Consultoria_de_Empresas_Milan_Kubr)
- La república. (2019). Asobancaria promueve la innovación para aumentar la inclusión financiera en el país. Recuperado 04/10/2022. <https://www.larepublica.co/finanzas/asobancaria-promueve-la-innovacion-para-aumentar-la-inclusion-financiera-en-el-pais-2842637>
- La república. (2022). Comercio y servicios fueron los dos sectores con más ventas durante el año pasado. Recuperado 11/03/2023. <https://www.larepublica.co/especiales/las-100-mas-grandes/comercio-y-servicios-fueron-los-dos-sectores-con-mas-ventas-durante-el-ano-pasado-3389570>
- Lavín, I., (2016). La consultoría a través del tiempo. Milenio 2020. Recuperado  
01/10/2022. <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>
- Ley 1258 de 2008 Congreso de la República de Colombia. (s/f). Gov.co. Recuperado  
31/05/2023. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=34130>

- Londoño Gómez, L. F., Gómez Gómez, Y., & Villegas Villegas, E. D. (2019). Plan de negocio para la consultoría estratégica. Recuperado de 30/09/2022. [http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/108/1/R-IUE\\_PRE\\_CON-054.pdf](http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/108/1/R-IUE_PRE_CON-054.pdf)
- López, M., & Gómez, X. (2019). Presupuestos. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 01/10/2022 <https://www.editorialpatria.com.mx/detalle-de-libro.php?IDL=454>
- Luna Carvajal, G. A. (2017). Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría enfocada en los procesos logísticos de las pequeñas y medianas empresas dentro del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Recuperado de 30/09/2022 <https://repositorio.utp.edu.co/handle/11059/7556>
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. Cuadernos de Administración, Vol. 30 N° 51. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a10.pdf>
- Matíz B, F. J., & Mogollón Cuevas, Y. (2008). La cadena de financiación: Una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. Revista Escuela De Administración De Negocios, (63), 59–72. Recuperado 11/09/2022 <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.443>
- MCM. (2022, 13 febrero). Inicio - MCM. MCM - Auditores y Consultores Fiscales Asociados S.A.S. <https://www.mcmaudidores.com.co/>
- Medina Romero, P. R. (2013). Plan de negocios para la creación de una consultora de procesos administrativos y financieros, especializada en talleres automotrices medianos en la ciudad de Quito (Doctoral dissertation, Universidad Internacional SEK). Recuperado de 29/09/2022 <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/683>

- Méndez Barajas, D. R. (2020). Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una empresa consultora. Recuperado de 30/09/2022 <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11907>
- Ministerio de Educación Nacional (2014). Orientaciones Pedagógicas para la Educación Económica y Financiera. Recuperado 06/10/2022 <https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Documentos/343482:Orientaciones-Pedagogicas-para-la-Educacion-Economica-y-Financiera>
- Nava Rosillón, MA (2010). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628. Recuperado de 11/09/2021 [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-99842009000400009)
- Núñez Lozada, M. (2016). Plan de negocios para el desarrollo empresarial de la empresa Asiste Consultores SRL de la ciudad de Trujillo-2013. Recuperado de 29/09/2022 <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/1456>
- OECD (2005). Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264012578-en. Recuperado 03/09/2022 <http://186.113.6.49/index.php/finn/article/view/1491>
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico. Recuperado 28/10/2022. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. Revista Finnova: Investigación e Innovación Financiera y

- Organizacional, 3(5). Recuperado  
04/09/2022 <http://186.113.6.49/index.php/finn/article/view/1491>
- Revista Dinero. (2014). Aliadas estratégicas. Recuperado  
03/10/2022 <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>
- Román, R., & Luis, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. Recuperado  
04/10/2022 <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3175>
- Rueda Yi, M. F (2020). Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría financiera y contable en el área metropolitana de Bucaramanga enfocada en empresas emergentes. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/12013>
- Soler Sosa, B. A. (2014). Plan de negocios, empresa de consultoría. Ke consulting SAS.  
Recuperado de 30/09/2022 <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/437>
- Souza, P. (2017). Warren Buffet sobre economía e inversión personal. Recuperado  
03/10/2022. <https://www.cuentafacto.es/tu-interes/las-frases-mas-destacadas-de-warren-buffett-sobre-economia-e-inversion-personal/>
- Sumpa (2023). Marketing mix ¿Qué es el marketing mix? Recuperado  
16/04/2023. <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/marketing-mix/>
- Surveymonkey (2023). Calculadora del tamaño de muestra. Recuperado  
01/04/2023 <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- TEÓRIC, I. C. I. F. (2003). Metodología de la Investigación. Recuperado el  
31/10/2022 <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0107579/cap03.pdf>
- Thompson, I. (2006). Concepto de empresa. Promonegocios. Recuperado 06/10/2022  
<https://www.promonegocios.net/empresa/index.html>

Thomsen, M. (2009). El plan de negocios dinámico. Thomsen Business Information. Recuperado

01/10/2022 <https://javierinchausti.files.wordpress.com/2009/10/plan-de-negocios-dinamico.pdf>

Topete Castillo, B. A. (2016). Plan de Negocios para la empresa de consultoría de nueva

creación. " Soluciones Empresariales". Instituto Tecnológico de Colima. Recuperado de

29/09/2022 <http://dspace.itcolima.edu.mx/handle/123456789/1004>

Urzúa, D., (2011). Administración y Consultoría. Recuperado

01/10/2022 <https://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html>

Vega Rozo, S. H. (2017). Plan de negocio para una empresa de consultoría dirigida a

establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas preparados. Recuperado de

30/09/2022 <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/477>

### **13 Apéndice**

- Apéndice A Plantilla financiera
- Apéndice B Escenario financiero optimista
- Apéndice C Escenario financiero pesimista