

**PLAN DE NEGOCIOS PARA ASESORAR Y BRINDAR CONSULTORIA A
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANALIZANDO CONTROLES Y RIESGOS
EN LAS OPERACIONES LOGISTICAS.**



**TUTOR:
MANUEL JOSE ARCHILA BERNAL**

**PRESENTADO POR:
CARLOS ANDRES CORDOBA GUTIERREZ.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO**

MAYO DE 2007

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I

1.1	Titulo.	Pág. 2
1.2	Tabla de contenido	Pág. 3-5
1.3	Índice de tablas	Pág. 6
1.4	Índice de Gráficos	Pág. 7
1.5	Índice de Anexos	-
1.6	Planteamiento del Problema.	Pág. 8-12
1.7	Justificación del Proyecto.	Pág. 13-15
1.8	Marco Teórico.	Pág. 16-21
1.9	Objetivo General.	Pág. 21
1.10	Objetivos Específicos.	Pág. 22

Capítulo II Plan de Mercadeo

2.1.	El Producto/Servicio	Pág.23-25
2.2.	Características del Producto/Servicio	Pág.25-26
2.3.	Ventajas Comparativas o Competitivas	Pág.27-28
2.4.	Análisis del Sector Industrial	Pág.28-33
2.5.	Análisis Económico	Pág.33-35
2.6.	Análisis de la Competencia	Pág.36-41
2.7.	Evaluación del Micro entorno	Pág.41
2.7.1.	Análisis de los Clientes	Pág.41-43
2.7.2.	Segmentación	Pág.43-44
2.7.3.	Criterios de Segmentación y Segmento Objetivo	Pág.45-46
2.7.4.	Investigación del mercado	Pág.46
2.7.4.1	Antecedentes	Pág.46-47
2.7.4.2	Objetivo de la Investigación	Pág.47
2.7.4.3	Diseño de la Investigación	Pág.48
2.7.4.4	Resultado de la Investigación.	Pág.48-63
2.7.4.5	Conclusión de la Investigación – Encuesta sobre el Servicio	Pág. 63
2.8	Análisis D.O.F.A. – Empresa/Servicio	Pág.63-64
2.9	Estrategia de Mercadeo	Pág. 65
2.9.1.	El producto o Servicio	Pág. 65

2.9.1.1	Revisión de los procesos logísticos de la compañía	Pág. 66
2.9.1.2	Aplicación de estándares de calidad en los procesos.	Pág. 67
2.9.1.3	Precios Razonables y facilidades de pago.	Pág. 67
2.9.1.4	Aspectos Diferenciadores.	Pág. 68
2.9.2	El Precio	Pág. 69
2.9.3.	La Comunicación (Publicidad)	Pág. 70
2.10.	Pronostico de Ventas	Pág. 71

Capítulo III Plan de Producción / Servicio.

3.1.	Análisis del Producto o Servicio	Pág. 72
3.1.1	Asesoría en Riesgos y controles	Pág.72-73
3.1.2	Revisión – Auditoria / Procesos de pagos y compras	Pág.74-75
3.1.3	Consultoría	Pág.75-76
3.2.	Diagrama de Recorrido de Proceso	Pág.76-77
3.3.	Diagrama de Flujo de Proceso del Servicio	Pág.78-79
3.4.	Diagrama de Distribución de Planta/Oficinas	Pág.79-80
3.5.	Necesidades de Equipos - Software	Pág.81-82
3.6.	Necesidad de Materiales	Pág.82
3.7.	Necesidades de Personal	Pág.83-84
3.8.	Localización	Pág.84

Capítulo IV Plan Administrativo

4.1.	Análisis Estratégico y Definición de Objetivos	Pág.85
4.1.1	Objetivos a Corto Plazo.	Pág.86
4.1.2	Objetivos a Mediano Plazo.	Pág.86-87
4.1.3	Estrategia Central / Objetivo Central	Pág.87
4.2.	Dirección y Gerencia	Pág.88-90
4.3.	Plan Estratégico	Pág.90-91
4.4.	Organización	Pág.91-92
4.4.1	Tipo de Sociedad.	Pág.91-92
4.5.	Organigrama	Pág.93
4.6.	Definición y Descripción de Puestos	Pág.93-97
4.7.	Contratación y Reclutamiento	Pág.97-98

Capítulo V Plan Económico y Financiero

5.1.	Análisis de Costos de Operación	Pág.99
5.1.2	Principales Supuestos.	Pág.100
5.1.3	Capital	Pág.100-101
5.2.	Margen de Contribución	Pág.101-102
5.3.	Estado de Resultados	Pág.103-104
5.4.	Flujo de Caja	Pág.104
5.5.	Balance	Pág.105
5.6.	Razones Financieras y Análisis Financiero.	Pág.106
5.7.	Valor Presente Neto (VPN)	Pág.107
5.8.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	Pág.107
5.9.	Conclusiones	Pág.108
5.10	Bibliografía	Pág.109

CAPITULO 1.

1.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA ASESORAR Y BRINDAR CONSULTORIA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANALIZANDO CONTROLES Y RIESGOS EN LAS OPERACIONES LOGISTICAS.

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1.3.0 Resultados revisión Unilever – Caso
- Tabla 1.3.1 Estudio de la competencia
- Tabla 1.3.2 Proyección de Ventas
- Tabla 1.3.3 (Cooperativa coolever – simulador préstamo 2007.)
- Tabla 1.3.4 Equipos y herramientas
- Tabla 1.3.5 Lista de materiales mes.
- Tabla 1.3.6 Necesidades y costos de personal
- Tabla 1.3.7 Cronograma de inducción y capacitación
- Tabla 1.3.8 Inversión inicial – Capital de trabajo – Caja mínima
- Tabla 1.3.9 Costos y gastos de operación
- Tabla 1.3.10 Margen de contribución
- Tabla 1.3.11 Estado de resultados
- Tabla 1.3.12 Flujo de caja
- Tabla 1.3.13 Balance General
- Tabla 1.3.14 Análisis financiero

INDICE DE GRAFICOS

Grafica 1.4.1 - Fuente: Proexport 2004 – Dane

Grafica 1.4.2 – Cámara de comercio

Grafico 1.4.3: Análisis de participación según su objeto social y tipo de servicio, se analizo a las 164 empresas en Cundinamarca.

Grafico 1.4.4 FUENTE (DANE 2005)

Grafico 1.4.5 FUENTE (DANE 2005) – Importaciones otros servicios

Gráficos punto 2.7.4 - 12 gráficos haciendo referencia al resultado de las encuestas.

Grafico 1.4.6 Diagrama de Recorrido de proceso

Grafico 1.4.7 Diagrama de flujo de proceso

Grafico 1.4.7 Diagrama Distribución Oficina

Grafico 1.4.8 Organigrama - empresa

1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Bogotá, están expuestas a riesgos por la falta de controles que deben existir en las operaciones logísticas, procesos de compras, manejo de inventarios, devoluciones y distribución, causando un impacto preocupante en las finanzas y en la prestación del servicio a los clientes.

Actualmente las organizaciones centran sus esfuerzos y estrategias en el crecimiento de las ventas, en mejorar la calidad de sus productos, en abrir y llegar a nuevos mercados y especialmente en generar valor a sus accionistas, puntos importantes en cada organización y que son pilares para la supervivencia de esta, pero desafortunadamente no se cuenta con un estricto control para ser eficientes en un mercado de alta competencia.

Las organizaciones observan el exterior y el mercado día a día y aquellos procesos involucrados en el funcionamiento de esta tarea no son objeto de un análisis más profundo, caso contrario sucede con el proceso de finanzas, donde las entidades de control fijan más sus ojos y donde las empresas dedican más atención al control (Auditorías y Revisorías Fiscales), un claro ejemplo es lo sucedido en años atrás con la quiebra de algunas empresas norteamericanas, donde se vislumbra un mal manejo financiero y en general, mostrando que aunque pueda existir un “buen manejo” financiero y aparentemente un control de la organización no necesariamente se es eficiente¹, es por ello que al interior se debe analizar aquellos procesos que intervienen en la logística de la empresa para determinar si hay fallas o inoperancia. Es aquí donde las empresas de asesoría y consultoría o solo de consultaría, juegan un papel fundamental ya que permite ver desde otra óptica, el funcionamiento de cada área y dar un diagnóstico objetivo de aquellas cosas que no se ven en el día a día del negocio.

¹ Frank Breaken . Presidente Unilever Andina Colombia 2004, una empresa con control no necesariamente es eficiente.

Los problemas ante la falta de una revisión periódica sobre el interior de la empresa y en especial sobre la operación logística, son evidenciados con los resultados en las ventas, en los estados financieros y en la pérdida de mercado, lo que implica a mediano plazo el incumplimiento de las metas y objetivos.

Un ejemplo de la falta de control en las organizaciones, es el análisis que se realizó a algunas empresas como Unilever, Varela, Disa y Sigra, donde se evidenció que en los procesos logísticos no se tenía una cultura de control, no se tenía definido la ejecución de evaluaciones de eficiencia a cada proceso y en especial, definición de controles ante los riesgos externos e internos.

El siguiente cuadro nos muestra el resultado del análisis, para una de las organizaciones:

UNILEVER ANDINA COLOMBIA S.A. 2005			
ANALISIS RECUPERACIONES			
PROVEEDOR	MONTO RECUPERADO	MOTIVO	AREA RESPONSABLE
Icoltrans	1.515.820,00	Mercancia Averiada	Distribucion
Impulso y mercadeo	24.352.210,00	Anticipo sin cruce con facturas, se cruzo el anticipo con otras facturas.	Mercadeo - CxP
Induplas	2.598.650,00	Diferencia en precios	Compras
Confecciones Jaen	891.000,00	Diferencia en precios	Compras
Conagra Foods	9.352.156,00	Diferencia en precios	Compras
Solae Company	10.653.330,00	Mercancia en mal estado, no se realizo la nota de devolucion	Distribucion

² Tabla 1 – Resultados revisión Unilever – Caso

Se logró recuperar un total aproximado de 350 millones de pesos, mostrando a las directivas de la organización la falta de control en los riesgos logísticos de la empresa. Este análisis y resultado se logró gracias a los siguientes puntos:

- Revisión financiera de las cuentas contables de la organización de años anteriores. Se verificó el tratamiento a las devoluciones, órdenes de compra, pedidos, precios, bajas de inventarios y la correcta aplicación de los registros contables, basados en los procedimientos de la compañía y las normas legales.

² Fuente : Unilever Andina S.A. - 2005

- Análisis y estandarización de procesos de compras, distribución y transporte. Se verificó la duplicidad de labores, se encontró vacíos en las funciones de los empleados, deficiente manejo en la documentación y poca sinergia con los proveedores.
- Revisión del proceso de recepción de facturas, se encontró pagos dobles por duplicidad en facturación, recepción de facturas con fotocopia las cuales eran canceladas posteriormente con la original.

Después de hacer el diagnóstico, se procedió a contactar a los proveedores de materias primas, servicios, transporte y hasta empresas de consultoría, para revisar las operaciones que no se llevaron a cabo en buenos términos, es decir, donde hubo diferencia en precios, donde no se realizaron las devoluciones respectivas, no se realizaron las notas crédito o débito, etc., todo esto ligado a acuerdos comerciales y contratos.

Para las demás empresas el resultado, aunque en términos monetarios fue menor, se encontró una similitud en los problemas en las áreas de compras, contabilidad, distribución, lo que hace que este problema sea de algunas empresas y no necesariamente porque no se tenga control sobre las operaciones. Estadísticamente no se tienen datos de cuanto pierden las empresas en Bogotá y Colombia debido a la poca eficiencia, poco control y estandarización en las operaciones logísticas, pero lo que sí se conoce es la contribución de una logística eficiente para el desarrollo de ventajas competitivas.

Un análisis mostrado para la CAN indica que las empresas muestran “un alto grado de dinamismo en el desarrollo de acciones de mejora de la eficiencia de la cadena logística, aunque son los factores productivos y comerciales donde se realiza el mayor esfuerzo, orientadas hacia la optimización de recursos y calidad de prestaciones”³, y es por esto que nuestras empresas deben mejorar y ser eficientes partiendo de un estricto control interno.

³ ALADI. Presentación Dr. Héctor Maldonado – Presentación para la Comunidad Andina de Naciones en el marco de la Globalización de la eficiencia logística de las empresas.

Con lo anterior se intuye que las empresas aunque manejan sistemas de información precisos, con nivel tecnológico adecuado, no tienen un control total sobre todas sus operaciones, es claro que el factor humano es importante en cada proceso logístico y por consiguiente la existencia de los riesgos en cada parte de la cadena de valor de la organización, desde el ingreso de la materia prima, hasta el pago de la misma; la inquietud ante el siguiente interrogante **¿SE TIENEN LOS CONTROLES NECESARIOS PARA MITIGAR LOS RIESGOS EN LAS OPERACIONES LOGISTICAS Y ASI SER EFICIENTES?**, Pueden encontrar respuestas en el proyecto, ya que la idea es brindar un soporte a los empresarios en posibles fallas que no son detectadas al interior de la organización, estableciendo parámetros y eficiencia en los procesos.

1.7 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

Actualmente las empresas colombianas enfrentan desafíos en diferentes ámbitos o procesos, como en la calidad de los productos, el mercado objetivo, la competencia, diferencia en precios y la posible llegada de empresas a nuestro país con la formalización de los tratados de libre comercio, como consecuencia de esto los esfuerzos deben ser mayores para no desaparecer y perder mercado. Este esfuerzo implica que las empresas dejen en un segundo plano el control en sus operaciones, es decir, no se establecen parámetros o estándares en las operaciones de la compañía, dejando como resultado la inoperancia y poca eficiencia en las operaciones logísticas.

La pérdida de este foco al interior de la organización, debido a que las estrategias o esfuerzos son otros (*“aunque son los factores productivos y comerciales donde se realiza el mayor esfuerzo, orientadas hacia la optimización de recursos y calidad de prestaciones”*⁴), es decir, la inversión en publicidad, tecnología, mercadeo, investigación y servicio al cliente, nos permite analizar la importancia de solucionar los problemas y deficiencias, ante la falta de controles y la estandarización de los mismos en las operaciones logísticas, esta asesoría se enfocaría en mejorar la eficiencia en sus operaciones, en dar apoyo en el día a día del negocio y brindar finalmente una presentación de cómo debería la organización alinear sus operaciones de manera eficiente y controlada acorde a la exigencia del mercado.

Uno de los aspectos importantes para tener en cuenta, es el tipo de asesorías y consultorías que reciben las empresas en la actualidad, como las tributarias, contables, fiscales, en inversión, legales, de formación empresarial etc., y que son necesarias para el buen funcionamiento y cumplimiento de las normas de nuestro país, ya que en un mercado altamente competitivo no es atractivo ingresar sin un valor más profundo, con beneficios culturales de gobernabilidad y beneficios económicos.

⁴ ALADI. Presentación Dr. Hector Maldonado – Presentación para la Comunidad Andina de Naciones en el marco de la Globalización de la eficiencia logística de las empresas.

Actualmente Colombia cuenta con aproximadamente 195 empresas⁵ que tienen por objeto social la consultoría y asesoría empresarial en todos los campos, especialmente el financiero, comercial, estratégico, ofreciendo su labor a personas naturales y jurídicas, lo que implica un mercado con suficiente oferta, pero con poca innovación en sus productos o servicios.

Por lo anterior es importante la oportunidad del plan de negocio, ya que es la oportunidad para que las pequeñas y medianas empresas, mejoren la eficiencia en sus operaciones, minimizando y mitigando los riesgos con el establecimiento de controles y generando una cultura de control apoyada en aspectos éticos empresariales, con un valor agregado en la revisión de cada área y al verificar si los dineros pagados por materias primas y servicios estuvieron acordes al mercado, a las negociaciones y al mismo proceder de las personas en la organización. El beneficio para todo tipo de empresa y en especial para las del sector industrial se reflejara en la reducción de gastos y costos operativos, el mejoramiento de sus operaciones y la generación de un ambiente de control y gobernabilidad en la organización.

Otro punto importante y que justifica la oportunidad de negocio, es el implementar en las organizaciones la cultura del control, basados en normas internacionales, por ejemplo la estandarización de los procesos basados en la ley Sarbanes – Oxley,⁶ lo que implica una revisión de los procesos, dar un diagnostico y el levantamiento de documentación la cual debe contener los controles apropiados y los mismos deben ser probados, de tal manera que al final del camino el resultado expresado en los estados financieros sea (razonablemente) correcto.

Por otra parte, hay oportunidad de negocio, ya que estamos ad portas de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, donde las relaciones comerciales con las empresas de este país serán más estrechas, habrán fusiones, compras de empresas nacionales, intercambio de recursos y debemos estar preparados para tener nuestras empresas con un alto grado de eficiencia, de control en nuestras

⁵ <http://www.businesscol.com/directorio/>

⁶ La ley SARBOX firmada por el Congreso Estadounidense a mediados del 2002, establece de manera sumamente detallada la necesidad de generar una confianza razonable, basada en la transparencia, honestidad, totalidad y validez de los reportes que publican las corporaciones.

operaciones, resalto que todas las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos deben cumplir con la ley Sarbox, por ende es importante tener esta cultura y saber sobre lo que nos depara en una posible relación comercial, es ahí que el plan de negocio puede brindar una oportunidad a las empresas colombianas de adelantarnos a los posibles cambios por el acercamiento con las empresas norteamericanas.

Como último punto para justificar este plan de negocio, es el aporte que se da al mejorar la eficiencia de la logística empresarial, para la comunidad andina el grado de contribución que tiene la eficiencia de la actividad logística a las ventajas competitivas está por encima de un 50%, según Héctor Maldonado escritor económico (ALADI – CAN) el grado de contribución es:

Ventajas Competitivas	Grado de Contribución
Reducción de costos	78%
Rapidez y precisión flujos de información	76%
Calidad en la prestación de productos y servicios	75%
Relaciones a largo plazo con proveedores	67%
Servicio al cliente	63%

Este proyecto e idea de negocio permitirá aportar a las empresas de nuestra ciudad y a futuro de nuestro país, una cultura encaminada a la eficiencia, al control y gobernabilidad, brindando al mercado un ambiente de confianza en los productos y servicios ofrecidos, un entorno de responsabilidad ética empresarial y el crecimiento de la organización.

1.8 MARCO TEORICO.

“El plan de negocios, es una herramienta básica para la creación de una empresa, donde se tiene claridad de los pasos y las variables que afectan el negocio. Por ello, es útil en el momento de crear cualquier tipo de negocio, pues este indica con detalles su funcionamiento y su desarrollo.”⁷

“El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME”⁸. Su objetivo primordial es ayudar a entender la importancia de algunas variables del plan de negocios, así mismo apoya el proceso de descripción de los componentes y tipos de información que se debe incluir en el negocio.

La realización del plan de negocios “requiere el estudio de todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración, y busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer, pues al igual que en el caso de las empresas que apenas nacen, le brinda a la empresa establecida muchos beneficios.”⁹

El plan de negocios se dijo anteriormente, se caracteriza por ser una herramienta que proporciona ventajas para la creación del negocio, pues tratándose de algo escrito se pueden realizar cambios y correcciones de una forma sencilla buscando la mejor opción sin tener que correr con los problemas de un negocio ya establecido.

El plan de negocios cuenta con varias fases las cuales se explicaran a continuación.

- Fase de descripción del negocio: En esta fase se determina cual va a ser el negocio, a si como su razón social, el sector en el que se va a ubicar, su misión y la visión que va a tener.
- Fase de estrategia organizacional: Cuando se habla de estrategia organizacional se refiere básicamente a un análisis DOFA y a entidades de apoyo. Es decir,

⁷ VARELA RODRIGO, Innovación Empresarial, Prentice Hall, Capitulo 7 Pág. 161.

⁸ www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.htm.

⁹ www.dinero.com.ve/plandenegocios.html

debe contar con la relación entre las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y finalmente con las amenazas que se identifican en el producto. Y respecto a los organismos de apoyo, se deben identificar y relacionar las entidades, ya sean públicas o privadas, que tienen alguna relación con el proceso que realiza la empresa.

- Fase de diagnóstico: En la fase de diagnóstico se tiene en cuenta el mercado objetivo, de la misma forma se debe tener claro cuáles son sus gustos y necesidades, hay que conocer al cliente para saber cómo ofrecerle el producto. Es importante identificar la competencia, y los posibles nuevos competidores, de esta forma estar preparados para elaborar estrategias.
- Fase de estrategia externa: Los temas que se tienen en cuenta en esta fase son, todos los referentes al mercadeo. Es decir, el lanzamiento, la divulgación, la comunicación, y el servicio al cliente. No hay que olvidar en esta fase la mezcla de mercadeo donde se encuentran los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo (Producto, Precio, Plaza, Promoción)
- Fase de descripción de los productos: Aquí es donde se define y se especifica cuáles van a ser las formulaciones, como se va a realizar el proceso de mercadeo del negocio, así como las características específicas del producto y todo lo referente al mismo.
- Fase de plan de mercadeo: En esta fase se tiene en cuenta todo lo referente a la fijación de precios, las estrategias de venta, así como las proyecciones de las mismas. También se tiene en cuenta las estrategias de aprovisionamiento y distribución. El plan de mercadeo incluye, la estrategia de precio, la estrategia de venta, la estrategia promocional, la estrategia de distribución, las políticas de servicio, las tácticas de venta y los planes de contingencia.
- Fase de análisis técnico: Esta fase tiene que ver con la estrategia de localización del negocio, es decir lo referente al punto de venta, ubicación oficinas, instalaciones. En esta fase también debe incluirse los muebles necesarios para un buen acomodamiento del lugar. Los temas de esta fase serían, el análisis del

producto, las facilidades geográficas, los equipos y maquinarias, la distribución de planta, el plan de producción, el plan de consumo, el plan de compras y por último los sistemas de control.

- Fase de análisis administrativo: En esta fase se procede a definir los cargos en la organización así como el organigrama y todas las funciones de los empleados. A su vez se definen los perfiles para los diferentes cargos y los costos administrativos. En conclusión, se tendrá en cuenta, el grupo empresarial, el personal ejecutivo, la organización, los empleados y las organizaciones de apoyo
- Fase de análisis legal y social: Esta fase es muy importante, ya que se define que tipo de sociedad va a ser y se definen todos los requisitos exigidos por la ley para el tipo de negocio. Entre estos aspectos se encuentran, los aspectos legales, los aspectos de legislación urbana, el análisis ambiental, el análisis social.
- Fase de análisis económico: Esta fase incluye todo lo relacionado con, la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo, el presupuesto de ingresos, el presupuesto de personal, de otros gastos y las deducciones tributarias, y finalmente se realiza el análisis de costos
- Fase de valoración y evaluación financiera del proyecto: En esta fase se evalúa a la organización teniendo en cuenta el flujo de caja, el estado de resultados, los balances, el análisis de riesgos. También se realiza una evaluación integral del proyecto teniendo en cuenta si la inversión es de contado o con financiación.

Plan de negocios según esta definición: Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos¹⁰.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

Actualmente las operaciones logísticas han avanzado en tecnología, redes, comunicaciones, en los últimos años, como consecuencia de este desarrollo en la tecnología logística los clientes tienen sus productos más rápido y para la empresa mejor eficiencia en sus operaciones, *algunos definen logística como la administración de inventarios, otros piensan en ella como el transporte de bienes y otros dicen que logística se encarga del sistema de entrega de mercancías.*¹¹ ; Lo realmente importante es que la logística envuelve todas las áreas de la organización y de ella depende el funcionamiento y éxito de la misma.

La logística de operaciones está en la base de la actividad productiva de la empresa, haciéndola posible, facilitando su ejecución eficiente y ajustada a los objetivos propuestos y por lo tanto, acercándola a la meta de la competitividad empresarial. Si se acepta como cierto que la función productiva es la clave de la competitividad empresarial, pues es la responsable de la satisfacción de las prioridades competitivas, deberá aceptarse entonces que el puente necesario es el de la logística de operaciones, y que ésta es única para cada empresa pues está definida por características propias de su configuración productiva, de su relación con el mercado y de la filosofía que haya adoptado para su propia gestión.¹²

Recién ahora (año 2004 – 2005) algunas PYMES de América Latina están descubriendo la importancia que tiene la logística, no solo como una estrategia competitiva al reducir los costos, lo más importante, para dar un excelente servicio al cliente, todo ello a costos razonables. La exposición de los conceptos relativos a la función logística supone un recorrido a lo largo de toda la cadena logística (nivel de servicio, ciclo de pedidos, distribución, almacenamiento, fabricación, aprovisionamiento, compras, etc...). Esto para formular en cada una de las tres áreas de la cadena logística las oportunidades existentes. Por otro lado desarrollar la estructura logística estratégica necesaria para conseguir los objetivos finales de incremento de la satisfacción de los clientes, servicios de apoyo y post venta al cliente, reducir el plazo que transcurre entre la realización del pedido y la entrega de los bienes y productos, reducir los costos totales, incrementar la calidad del proceso de entrega, llegar a acuerdos estratégicos con los clientes, transportistas,

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/logistica-de-operaciones-y-decisiones-estrategicas-para-la-competitividad.htm>

¹² http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/logisticadeoperaciones/default2.asp

operadores logísticos y suministradores utilizando las tecnologías de información y mejorar, con todo ello, la posición competitiva de la empresa.¹³

Cada vez que los servicios se globalizan, que surgen nuevas teorías o planteamientos para la administración de inventarios y cada vez que se mejora el entorno de la producción y del mercado, se hace necesario ser eficiente al menor costo, para cumplir con este objetivo es indispensable identificar las actividades básicas sobre las cuales una organización debe centrar toda su concentración, estas actividades las relaciono según el siguiente cuadro y a las cuales consideramos vitales dentro de la empresa:

Ballou, Ronald	Claves:
2004	Definición de estándares de servicio
	Transporte
	Manejo de inventarios
	Procesamiento de pedidos
	De soporte:
	Almacenamiento
	Manejo de materiales
	Compras
	Contabilidad CxP
	Embalaje
	Cooperación con producción y operaciones
	Mantenimiento de información

14

Estas actividades nos brindan un mapa al cual las empresas de consultoría y asesoría, prestarían apoyo y soluciones para el mejoramiento de las operaciones. En la actualidad el mundo tiene miles de empresas encargadas de asesorar y aconsejar a los directivos y directores de las organizaciones, pero con una visión global de mercado, estas empresas han crecido en los últimos veinte años y han jugado un papel fundamental en la toma de decisiones de algunas multinacionales. Un ejemplo es el caso de Emron con su empresa asesora o consultora Arthur Andersen y que acompañada de ésta termino en un mal manejo y en la quiebra, generando una polémica y modificando las leyes del comercio e industria al crearse la ley Sarbanes – Oxley¹⁵, la cual está llegando a Colombia muy tímidamente, como

¹³ http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/logisticadeoperaciones/default2.asp

¹⁴ Ballou, Ronald

¹⁵ Congresistas de Estados Unidos, crearon la ley anticorrupción empresarial y mal manejo de estados financieros de las empresas norteamericanas que cotizan en Bolsa.

medida para el manejo de buenas prácticas financieras y empresariales. Para el caso colombiano tenemos a VARELA S.A. con MeryLinch de USA, llevándola a un decisión importante en el año 2001, otro caso importante se dio en el 2000 cuando se dio la adquisición de Fruco – Disa por parte de Best Foods Internacional, asesorado por MeryLinch causando el cierre de dos plantas importantes en Colombia, así como estas empresas colombianas hay cientos en el país, asesoradas por empresas extranjeras y nacionales, con el propósito de mejorar la eficiencia en sus operaciones, mejorar sus estándares de calidad y brindando asesoría en inversiones.

1.9 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de negocios que permita proponer una oferta de servicios de consultoría y asesoría especializada en logística, dirigido a las pequeñas y medianas empresas en Bogotá, mediante una metodología estandarizable de análisis de controles y riesgos en las operaciones logísticas, para mejorar la eficiencia en los procesos y rentabilidad en sus negocios

1.10 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Identificar las características particulares del mercado, el comportamiento de la oferta y la demanda del servicio de asesoría y consultoría, los influenciadores en la toma de decisiones.
- Identificar el segmento de empresas con la capacidad y estructura para brindar el servicio.
- Identificar cuáles son los servicios y asesorías que más demandan las empresas de la ciudad de Bogotá, para determinar la atractividad de este mercado.
- Identificar elementos de competencia, el grupo de competidores o herramientas que pueden obstaculizar la sostenibilidad en el mercado. Y definir estrategias de competitividad
- Precisar las características del negocio, definiendo los esquemas administrativos y operativos que se van a manejar para encontrar las mejores estrategias y oportunidades en el mercado.
- Formar una estructura de costos para que se establezca la potencialidad de los elementos que generarían la mejor rentabilidad al negocio

CAPITULO II PLAN DE MERCADEO

2.1 EL PRODUCTO / SERVICIO

Para hablar del servicio es necesario saber cómo nació el servicio de asesoría empresarial en América latina, para los años 1890 – 1900 aproximadamente, las empresas norteamericanas eran pequeñas y sus propietarios retenían la información financiera y limitaban el acceso a los libros contables. No había impuestos ni estándares unificados de contabilidad. La profesión de contador era desconocida. En esa época, Inglaterra logró los mayores avances en el área de contabilidad. Muchos contadores que se licenciaban en aquel país, sobre todo escoceses, iban a los Estados Unidos con el fin de proteger las inversiones inglesas. Poco a poco la información financiera era custodiada por estas empresas o personas dedicadas a tal fin, con el pasar de los años y la inclusión de nuevas normas y leyes se fortalecieron las empresas de asesoría y auditoría, el servicio tuvo su arranque más pronunciado en los años 30, donde la crisis hizo que las normas legales y tributarias fuesen más estrictas y controladas, de ahí que el servicio demandara la creación de grandes empresas que actualmente siguen con su labor y que el servicio se mantuviera hasta la actualidad, llegando a América Latina con las mismas condiciones.

La llegada del servicio se realizó debido a las negociaciones de las empresas con las de la región (América del Sur) dentro del análisis de la negociación era importante contar con una certificación o un respaldo financiero, las empresas de asesoría entregaban su visto bueno de acuerdo al respaldo financiero y esta acción fue tomada por las empresas Latinas, ya que el servicio ofrecía un ambiente confiable y especialmente marcado dentro de los parámetros legales de cada país, logrando establecer empresas de este tipo en la región.

A lo largo de los años el servicio de Asesoría Empresarial y Consultoría se consolidó y ante la demanda y oferta de empresas y crecimiento del sector, estas optaron por extender el paquete de servicios a otras áreas, en busca de beneficios

estratégicos para cada organización, igualmente por el avance tecnológico las empresas requirieron de asesorías empresariales en Software.

En Colombia el servicio está centrado en el cumplimiento de las normas legales y tributarias, para el año 1993 aproximadamente, algunas empresa lograron incluir dentro de su servicio otras características ligadas con la operación de cada compañía (control interno – auditoría financiera – auditoria de impuestos – análisis de la organización frente al entorno), preparándolas y asesorándolas ante la globalización y la apertura económica, sin embargo algunas empresas no tuvieron la oportunidad de contar con sus servicios debido a sus altos costos y a que culturalmente la información financiera era manejada más confidencialmente.

Actualmente la información debe ser manejada más abierta y publica, esto debido a los problemas y fraudes en años anteriores (ENROM, WORLDCOM, PARMALAT, SYSCOM etc.), lo que implica que aunque la competencia conoce tu situación, es indispensable fortalecer otras áreas y buscar ventajas competitivas. Un ejemplo de esta situación se dio en el 2002 debido a la quiebra de algunas empresas grandes de Estados Unidos, la creación de la Ley Sarbanes Oxley¹⁶, la cual implica la revisión de los procesos de cada compañía, para el caso de nuestro servicio es importante la aplicación de estas normas ya que estamos aportas de un tratado de libre comercio con Estados Unidos y prestaríamos el apoyo suficiente en el tema.

De acuerdo al análisis de mercado realizado a través de la encuesta y a los diversos análisis del servicio en general, la asesoría y consultaría en riesgos y controles en las empresas, así como la revisión de los procesos nos deja claro que aunque las compañías requieren de un control en sus operaciones, es necesario la búsqueda de beneficios de tipo económico y de eficiencia. Este servicio ofrece esta posibilidad ante la necesidad de ir más adelante que la competencia y ante la necesidad de brindar tranquilidad, confianza y rentabilidad a los clientes. Estos son

¹⁶ Objetivo de la Ley: Generar un marco de transparencia para las actividades y reportes financieros de las empresas que cotizan en bolsa y darle mayor certidumbre y confianza a los inversionistas y al propio estado

los criterios que permiten suponer que el producto o servicio tiene características y Condiciones que lo harán demandable en el mercado:

- Beneficios Económicos
- Mejoramiento y eficiencia en las operaciones
- Control sobre los riesgos de la compañía
- Estandarización de procesos
- Seguimiento y evaluación
- Costos razonables del servicio.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO

Toda empresa tiene por finalidad mercadear sus productos o servicios, para nuestro caso nos referimos a un ente intangible que no se ve, ni se toca, más bien está ligado a expectativas de satisfacción, muchas veces imprevisibles en sus resultados.

Es importante anotar, sin embargo, que ningún servicio es tan intangible que no esté siempre acompañado de cosas tangibles, que lo realcen, lo hagan deseable y le creen preferencia sobre otros servicios similares¹⁷, lo que implica que además de ofrecer el servicio como una alternativa de mejoramiento y eficiencia en la organización, lo que ofrecemos es una estandarización documentada, es decir, dejamos los Formatos o Templates establecidos para que los procesos y operaciones queden físicamente y a la vista de los interesados.

Las características del servicio son:

- No solo es un servicio, es la revisión y análisis de los controles y riesgos de la compañía, encontrando deficiencias y aplicando las soluciones definitivas.
- Revisión de la correcta aplicación de los pagos de la compañía durante los últimos tres años y el corriente, igualmente análisis la cartera y realización de pruebas de recorrido al proceso de compras y cuentas por pagar.
- Establecer estándares en los procesos, documentando según la metodología que se usa para cumplimiento de la ley Sarbanex Oxley, este punto nos da

¹⁷ Administración de Empresas – Mercadeo – Alberto Acosta Tobón

una ventaja adicional, cuando estamos ante la posible entrada del TLC con Estados Unidos.

- Realizar directamente los cobros antes pagos indebidos o mal efectuados, la compañía no dispone de sus empleados para realizar esta operación, ofrecemos un servicio de cobranza para estos casos.
- Confidencialidad absoluta en el manejo de la información
- Dar soluciones prácticas e inmediatas para evitar fugas de dinero.
- Auditar y realizar testing sobre los procesos una vez han sido estandarizados para encontrar si hay deficiencias por diseño u operatividad
- Ofrecer consultoría una vez se ha aplicado los nuevos procesos y estándares a costos razonables después de tres meses de práctica y operación en la compañía.
- Costos del servicio razonables con el mercado y con la calidad de profesionales certificados y con años de experiencia en el tema.

Estas características hacen que el servicio de análisis de riesgos y controles en las operaciones sea un componente integro de las áreas de la organización, garantizando soluciones y mejoras que al final se verán reflejadas en los estados financieros y en algunos casos en su flujo de caja, saliendo del esquema tradicional de asesoría y/o consultoría, ya que las empresas no solo buscan la asesoría para cumplimiento de normas legales y tributarias, buscan además, otro tipo de beneficios que no pueden obtenerse internamente y que realmente no sería foco de la organización como tal.

El servicio se prestaría en las instalaciones de cada empresa con el fin de brindar un nivel de confianza y de relación integra y segura, el servicio se dará con las herramientas propias de nuestra empresa, no requeriremos de sistemas o equipos del cliente para el análisis y las revisiones; de igual forma la información será manejada por el personal adecuado y solo se solicitara espacio físico dentro de la empresa para la labor que se estima este entre dos y tres semanas máximo.

2.3 VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

Las ventajas que tiene nuestro servicio están ligadas a los atributos determinantes y que lo hacen distinto a los de la competencia. El cliente hace una evaluación general del servicio, sus beneficios y utilidad, mediante la combinación de las percepciones de los atributos del mismo, utilizando algunas reglas para comparar la información.¹⁸ Los productos o servicios alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el cliente o consumidor. Por consiguiente, para crear una ventaja competitiva, la empresa debe comprender primero que es lo importante para los clientes, ¿Cuáles son sus Preferencias?¹⁹, en este punto destacaremos las ventajas de nuestro servicio frente a los ya conocidos y establecidos en el mercado. Es importante y como fuente primaria de investigación de mercado y sin llegar al nivel de segmentación del mercado debido a lo diverso y en especial a que esta solo centrado a las pequeñas y medianas empresas, la encuesta realizada a las empresas en la ciudad de Bogotá. Este ejercicio nos brinda la oportunidad de conocer la problemática de las empresas, para que cuando definamos las ventajas competitivas, logremos segmentar el mercado, para así servir mejor al cliente que lo requiere.

Las ventajas ya sean competitivas o comparativas que puede tener nuestro servicio:

1. **El precio del servicio.** El servicio que se presta en un 80% es ofrecido por grandes empresas y en especial por organizaciones o corporaciones internacionales, lo que indica que el costo sea elevado para las pequeñas y medianas empresas. Nuestra ventaja esta en ofrecer precios más bajos al mercado, teniendo en cuenta que el promedio esta entre 30 y 45 dólares por hora/hombre por parte de la competencia. Y el de nosotros por debajo de esta cifra.
2. No solo ofrecer la asesoría como servicio principal, adicionalmente cuando se establezcan los correctivos y estándares en la organización se hace seguimiento y se da consultoría en los casos que se requieran, por ejemplo en la implementación de los nuevos procesos y controles, el testeado de estos

¹⁸ Fuente: Meyer and kahh, p. 88

¹⁹ Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Guiltinan, Gordon W Paul – Thomas Madden

procesos, evaluación de la eficiencia de los procesos y la documentación requerida. sin costo adicional.

3. Recuperación dinero sin costo alguno, es decir, en el momento de revisar el proceso de pagos y cartera, realizamos la gestión de cobro sin incurrir en gastos la compañía.
4. Establecer estándares en procesos de acuerdo a metodologías actuales como la aplicada para el cumplimiento de la ley Sarbanes Oxley, como preparación ante la llegada de competidores y establecimiento del TLC.
5. Análisis de riesgos y controles en las operaciones de la compañía, logrando establecer mejoras y controles que permitan la eficiencia y productividad para beneficio de los clientes y consumidores.

Las demás características que tiene el servicio pueden ser brindadas por las compañías que se encuentran en este mercado. Lo importante es conocer los atributos del servicio y que son determinantes para la elección por parte del cliente, todo esto se da mediante un análisis conjunto que al final será reflejado en la estrategia dentro del mercado y segmento objetivo.

2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

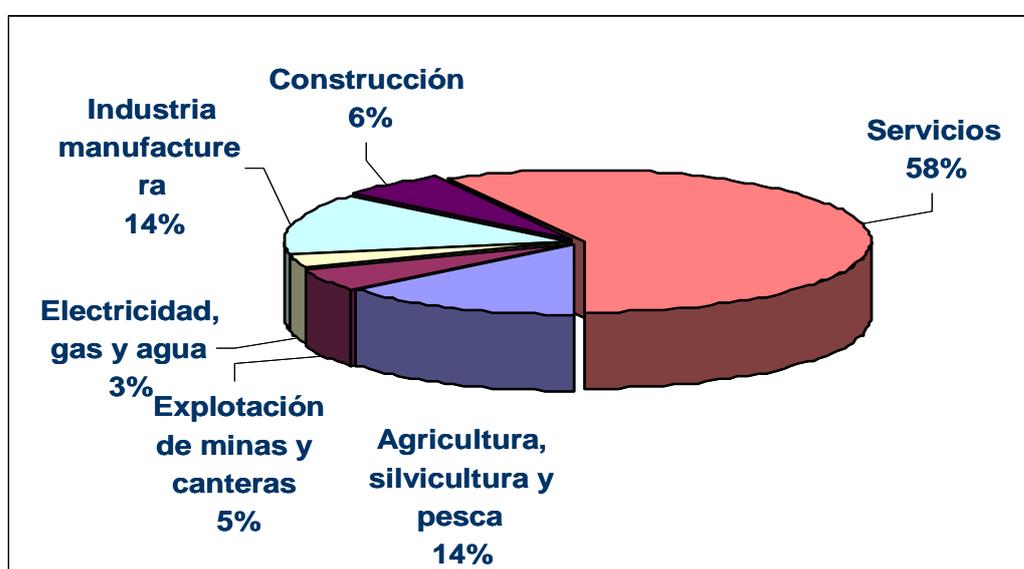
Los servicios aportan la mayor parte del producto y del empleo de los países desarrollados y en desarrollo. La importancia económica de los servicios no es nueva. Durante décadas, han mostrado tasas de crecimiento superiores a las del conjunto de la economía y su creciente importancia tiene efectos sustanciales en el desempeño cualitativo de las economías. Por una parte alteran el ciclo de negocios por cuanto reducen las diferencias entre los periodos de expansión y los periodos de contracción. Por otra parte, el desarrollo de los mercados de servicios empresariales, que antes se prestaban dentro de las mismas firmas, junto a la creciente oferta de servicios esenciales, influye notablemente en la productividad de las economías y en la competitividad de las firmas.²⁰

Hasta hace pocos años se creía que el sector, en particular de los mercados de servicios empresariales, no era posible mientras no existiera una estructura

²⁰ European Union Commission - (2001) Raa y Wolf (2001), Riddle (2001), Heshmati (2003).

industrial que demandara este tipo de servicios. Es decir, el desarrollo de un sector sofisticado de servicios estaba supeditado a la industrialización. Pero el seguimiento de nuevas tecnologías de información que permiten digitalizar contenidos y enviarlos a través de fronteras en forma muy económica ha impulsado el desarrollo de mercados de servicios empresariales en algunos países en desarrollo, y llevado así a un nuevo patrón de especialización.²¹

Porcentaje del PIB en Colombia y que son Exportados



Grafica 1.4.1 - Fuente: Proexport 2004 – Dane

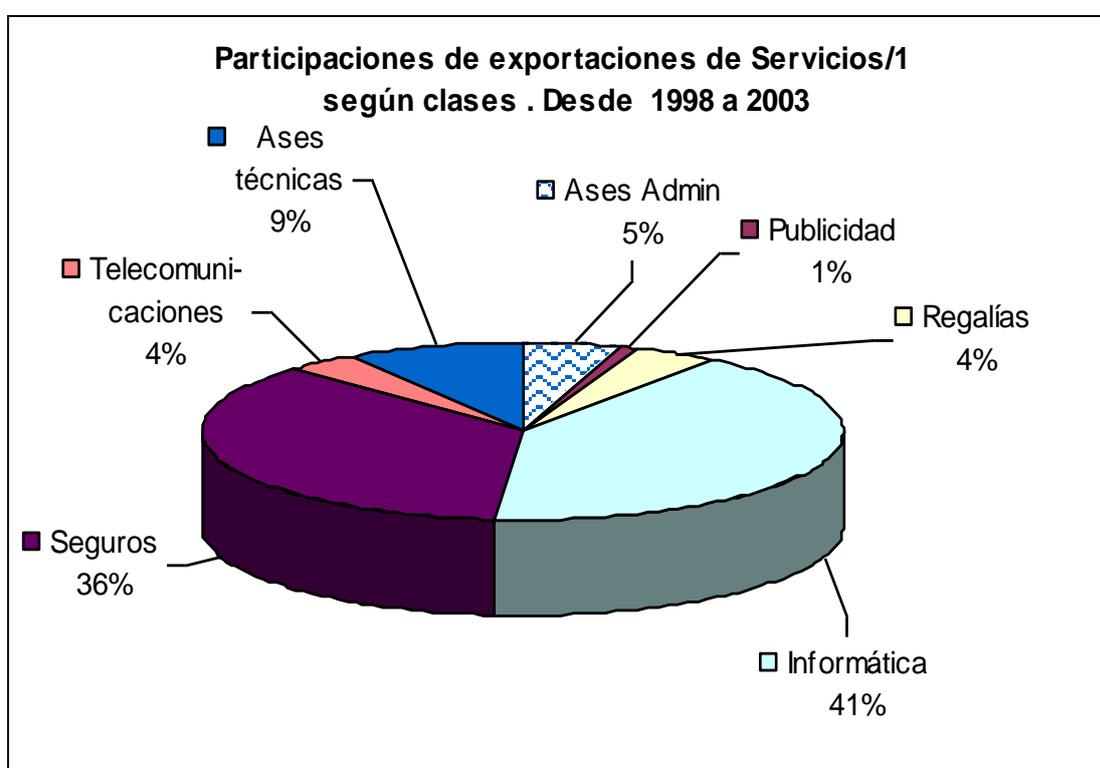
El sector al cual pertenece nuestro servicio se encuentra definido en el sector de servicios, sin embargo no se contempla como un servicio esencial, ya que la información que maneja el DANE y entidades como el Banco de la República, Fedesarrollo, Cámara de Comercio y Supersociedades, datan de que los informes están centrados en los servicios públicos (agua, energía, gas etc.) otra parte por los servicios de Salud, educación, servicios de tecnología y en una mínima otros servicios, entre los cuales se encuentra el de la asesoría empresarial; Sin embargo datos indican que actualmente en Bogotá cuenta con 184 empresas dedicadas al servicio de asesoría empresarial²², entre grandes, medianas y pequeñas empresas

²¹ El Juego Asimétrico del Comercio : El Tratado de Libre Comercio, Colombia – Estados Unidos , Autor – German Umaña.

²² Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

legalmente constituidas y que prestan sus servicios tanto a nivel local como a nivel nacional, contando algunas con regionales u oficinas en distintas ciudades del país, algunas prestando sus servicios a nivel internacional en países de la región andina y del mundo.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA ANUAL DE COMERCIO –EXPORTACIONES DE SERV 2004.



Grafica 1.4.2 – Cámara de comercio
(ASES: Asesoría)

A lo largo de los años el sector de los servicios en Colombia ha tomado un constante crecimiento debido al acceso a nuevas tecnologías, acceso a infraestructura y los nuevos avances en salud, lo que muestra una considerable inclinación del gobierno y de las empresas nacionales y extranjeras a invertir y respaldar este sector. No consideramos importante detallar los indicadores que componen el sector, debido a que el foco de nuestro análisis está dirigido a las empresas de asesoría, que a lo largo de los últimos años han cobrado importancia debido a los cambios en las economías y a la globalización de nuestros

productos/servicios. No solo debemos tener potencial suficiente en el desarrollo de los negocios, también debemos ser fuertes en nuestra forma de hacer las cosas, de manera eficiente y a un nivel productivo, óptimo y adecuado. Las empresas pioneras del sector industrial de servicios en el área de asesoría empresarial, son las empresas de auditoría y de revisoría tributaria, las cuales dieron un empuje en los últimos años con la inclusión de metodologías y estándares en los procesos contables y financieros para el cumplimiento de las normas locales e internacionales, lo que hace que las empresas colombianas estén a nivel financiero de las empresas del mundo y por ende brindar un ambiente de calidad de la información y prontitud en la misma.

Actualmente las empresas de asesoría empresarial están enfocadas en servicios específicos, como el análisis logístico, el análisis financiero a largo plazo, análisis de mercado etc. En nuestro caso debemos mirar con un límite geográfico el sector y el comportamiento del mismo.

Otro análisis realizado al sector y como se menciono anteriormente, con un espacio geográfico más amplio, encontró que en Cundinamarca existen alrededor de 164 empresas²³ dedicadas a la Gestión y Asesoría empresarial, es decir, al desempeño de funciones como control de gestión, actualización y asesoramiento tecnológico, asesoría en sistemas, software, Gestión tributaria y en un menor porcentaje a la asesoría en riesgos empresariales. Se realizó el análisis del sector respecto a su división y objeto social, encontrando los siguientes resultados:

²³ www.colombia.acambiode.com

SECTOR DE SERVICIOS - EMPRESAS DE GESTION Y ASESORIA EMPRESARIAL CUNDINAMARCA

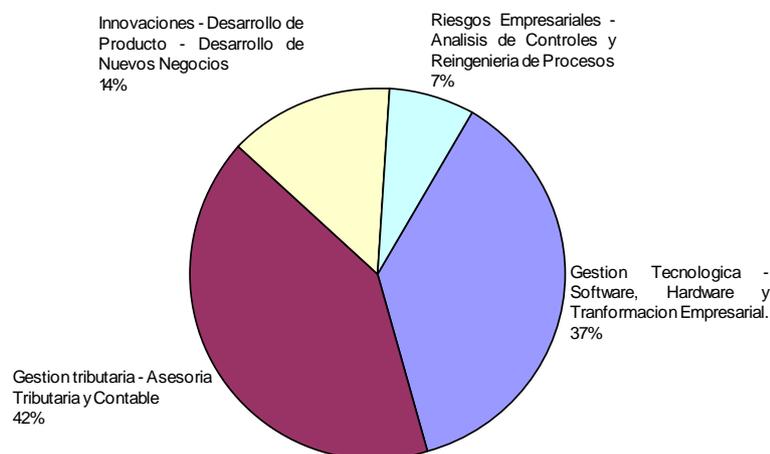


Gráfico 1.4.3 : Análisis de participación según su objeto social y tipo de servicio, se analizó a las 164 empresas en Cundinamarca.

1. Casi un 80% de las empresas del sector en el área analizada está dedicada al asesoría en tecnología y tributaria – contable, lo que indica que las empresas prefieren mantener en control los temas legales y de impuestos y estar en su constante actualización tecnológica.
2. Para el sector de servicios la participación de estas empresas no es considerable dentro del mercado, como habíamos mencionado solo están como otros servicios, de los cuales el 80% de este concepto “otros” es la gestión y asesoría tributaria y tecnológica.
3. Solo el 7% de las empresas en el área están dedicadas a la asesoría en riesgos empresariales, lo que indica que es un servicio joven y aun por explorar. Este 7% trabajan en temas de reingeniería, Transformación empresarial, actualización en procesos y evaluaciones financieras.

Después de realizado este análisis es importante determinar y conocer bien el sector industrial al cual nos enfrentamos a un nivel de detalle mínimo, pues es claro que no alcanzamos a ser ni un 10% de la participación total del sector de servicios

en Colombia y a nivel local. Los servicios están definidos según la prioridad de nuestro país, así es claro que la mayoría de estos se centra en los servicios públicos, de salud, tecnología, educación y muy pocos en otros. Nuestro producto/servicio está entre esos otros y en la segmentación o escogencia de la zona geográfica a operar, se detalla que sigue siendo el servicio de asesoría empresarial el análisis de riesgos y controles en las operaciones de las empresas el de menor participación. Nuestro servicio está incluido según Clasificación CIIU, con el número 7114 que significa servicio de asesoría empresarial, pero no en detalle específico sobre la prestación del servicio.

El mercado según datos de la Cámara de Comercio, está compuesto por las empresas consideradas entre medianas y medianas grandes con activos entre 0 y 5000 millones las cuales son unas 11.500 empresas y empresas pequeñas con activos entre 0 y 100 millones de pesos las cuales son aproximadamente 3.171 empresas, este sería un aproximado del tamaño del mercado, sin embargo es importante analizar en detalle qué porcentaje o cuantas empresas utiliza el servicio como una opción para mejorar sus ingresos y utilidades, lo que nos dio o arrojó el resultado de la encuesta.

2.5 ANÁLISIS ECONÓMICO

Este análisis pretende establecer la actualidad del sector y su crecimiento dentro de un marco estadístico. El sector de servicios en Colombia está marcado por el nivel de crecimiento presentado durante las dos últimas décadas, servicios tecnológicos e infraestructura, comunicaciones, financieros, informáticos, transporte y empresariales han marcado la pauta de este crecimiento. Sin embargo los ingresos del sector a nivel de exportaciones ha disminuido sustancialmente, **Los ingresos por servicios, como porcentaje de la cuenta corriente, han pasado de 12% en 1994 a 9% en 2004, mientras que los egresos se han mantenido en 16% en promedio²⁴**. Lo que en cierta forma significa que interiormente se ha fortalecido la industria y el sector, el total exportado para el año 2004 en millones de dólares fue de \$2.236.

²⁴ Departamento Nacional de estadística Dane - 2005

La exportación de otros servicios representa el 23% total de las exportaciones del sector, los datos están en la siguiente figura.

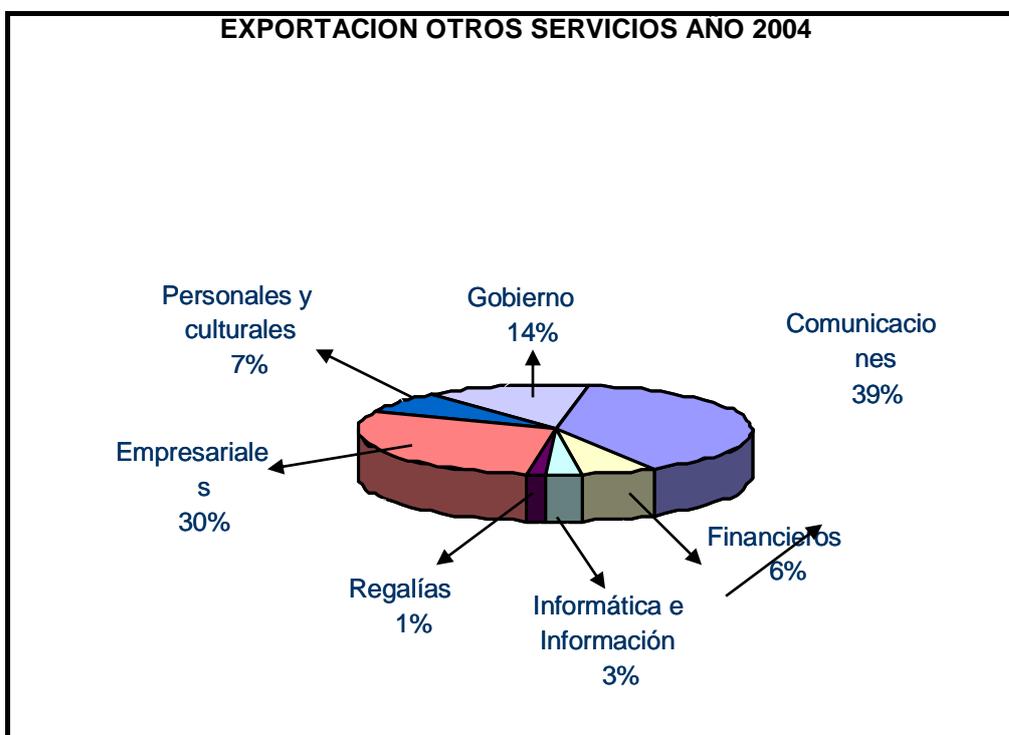


Gráfico 1.4.4 FUENTE (DANE 2005)

Estas exportaciones sumaron en el año 2004 la suma de US\$525 millones de dólares, siendo la de más alta participación la de servicios de comunicaciones, seguida por la servicios empresariales con un 30%.

Por otro lado las importaciones de servicios se ha incrementado creando un déficit para el sector, a nivel detallado la siguiente figura nos muestra para los Otros servicios la participación de importaciones para 2004.

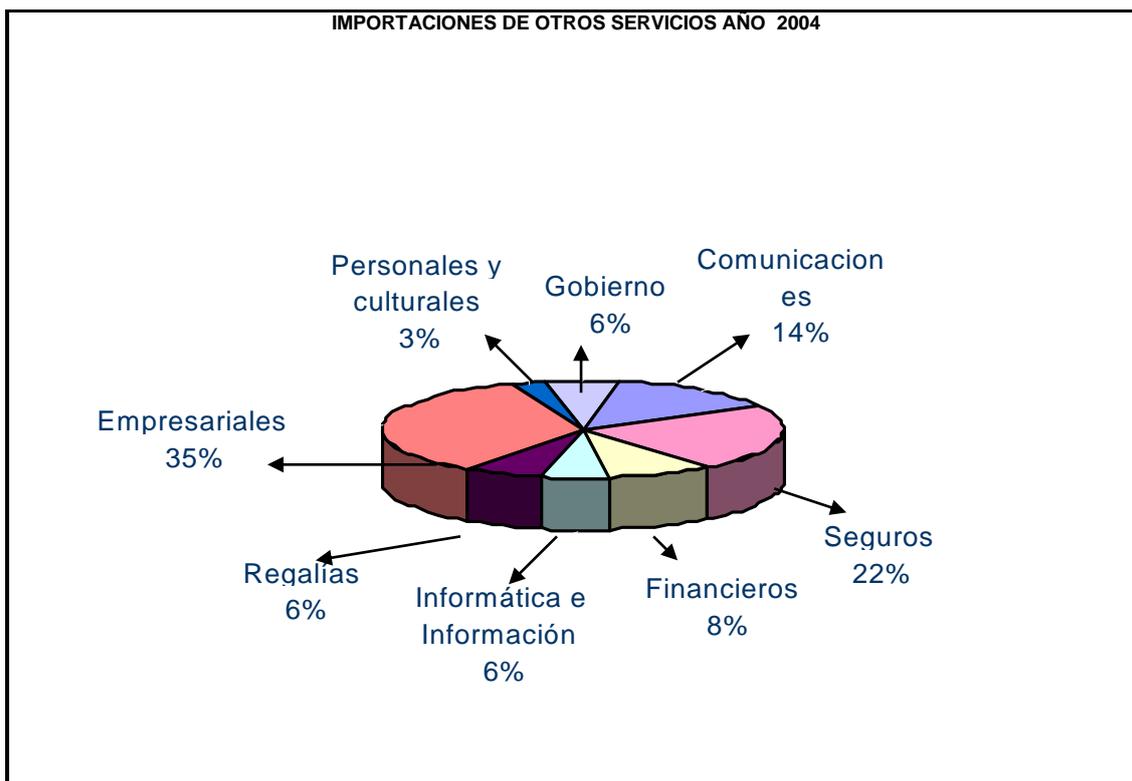


Grafico 1.4.5 FUENTE (DANE 2005) – Importaciones otros servicios

Las mayores dificultades para la obtención de datos se concentran en aquellas actividades cuyo comercio no requiere registro o trámite administrativo (asesorías, consultorías) o cuya transacción se vincula a la producción de un bien (software, servicios técnicos).²⁵

Datos del Dane muestran que el porcentaje de participación de los servicios en el PIB es aproximadamente del 585 y que son exportables, así mismo a nivel económico ha sido complicado realizar los estudios para determinar en detalle los servicios de asesoría y consultoría. Actualmente nuestra economía ha tenido un crecimiento por encima de lo esperado, aportando a los diferentes sectores posibilidades de inversión, empleo y crecimiento. Estamos aportas de un tratado de libre comercio lo cual indicaría que la economía tendría una variación al poder incrementar los diferentes tipos de servicios, es decir, exportar e importar.

²⁵ Departamento Nacional de estadística Dane – 2005, Importaciones de servicios 2004 por rubro y tipo de servicio.

2.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre las empresas que prestan el servicio de asesoría empresarial, se encontró que la ciudad de Bogotá cuenta con 184 empresas, pero realizando un análisis detallado de los posibles competidores se observó a cada una de acuerdo con las siguientes características:

1. Se definió el tipo de servicio el cual prestaba cada organización, en muchos de los casos el servicio principal es la asesoría en :
 - Aspectos Tributarios, Financieros y Legales.
 - Asesoría en operaciones logísticas.
 - Asesoría en Estandarización en Procesos y Reingeniería.
 - Asesoría en Recursos Humanos.

Las grandes organizaciones manejan paquetes que contienen todas las anteriores o algunos de los servicios. Solo 16 empresas se centran en el análisis de riesgos y controles en sus operaciones, y son estas las que vamos a analizar.

2. Una vez definido el número de empresas que serían las principales o posibles competidoras, se determina cuáles son los servicios específicos que ofrecen, es decir, cuál es la principal actividad y los servicios adicionales.
3. Su estructura económica, física, experiencia, recursos, cobertura y los demás aspectos que la hacen estar posicionada en el mercado.

El resultado de este análisis nos entrega una visión clara de cuáles son los posibles competidores, así mismo quienes están en capacidad de llegar al mercado al cual queremos llegar, ya que por la estructura anteriormente mencionada en el punto 3 podemos analizar el segmento objetivo.

Grandes empresas

Entre las grandes empresas que ofrecen los servicios tenemos a:

DELOITTE : empresa con una alta experiencia nacional e internacional, cuenta con una estructura económica y física sólida que la hace fuerte entre sus competidores, para el análisis esta empresa constituye una competencia perteneciente al sector

de las grandes organizaciones, es decir, grandes multinacionales y empresas grandes del país, competidora con las de su mismo nivel. Los servicios que esta presta son:

- Asesoramiento financiero, ligado a la valoración de grandes negocios, viabilidad económica a mediana plazo y largo plazo, estudios estratégicos y análisis corporativo.
- Auditoría, encaminada a la revisión de la información financiera.
- Consultoría, este servicio se centra en las intervenciones y requerimientos legales.
- Impuestos y legal, este es el servicio más requerido por las organizaciones, en Colombia este punto es foco de muchas de las empresas del sector.

KPMG: igual que la anterior empresa, es una organización con reconocimiento en el sector. KPMG en Colombia ha diseñado sus servicios en (Auditoría, impuestos y servicios legales, servicios en asesoría financiera y asesoría basada en riesgos), es una organización mundial con presencia en 104 países²⁶ y enfocada en el sector o segmento de las grandes organizaciones.

PRICEWATERHOUSECOOPERS: empresa multinacional, encargada de llevar la asesoría financiera de grandes corporaciones, dentro de sus servicios se encuentra, la revisoría fiscal, aplicación de las normas internacionales de información financiera NIIF (IFRS) , sarbanes Oxley, esta empresa por cotizar en bolsa de Estados Unidos, está obligada a cumplir con la ley de SARBOX (Sarbanes oxley). Lo que indica que es una de las empresas en Colombia que está en la capacidad de ofrecer este servicio y que hace parte del servicio integral que prestaremos.

ERNST & YOUNG: esta es una de las empresas que mejor se encuentra posicionada en el mercado, ya que aparte de ofrecer los servicios que las anteriores ofrecen se encarga de ofrecer servicios adicionales con un valor agregado alto, es decir, temas como gestión de riesgos, investigación de fraudes, riesgos financieros, riesgos tecnológicos y de seguridad de la información y consultoría especializada.

²⁶ Kpmg.com.co/services

Medianas - Pequeñas empresas

RIESGO Y ESTRATEGIA LTDA: esta es una de las empresas que por su infraestructura y tamaño puede ser considerada una posible competencia de nuestra empresa, ya que cuenta con los siguientes servicios:

Implementación y Acompañamiento en Gestión de Riesgos Empresariales:

*Estrategias para Detección, Análisis, Manejo y Control de Riesgos.

2. Estudios de Manejo de Riesgos Empresariales:

*Pautas para el Manejo Optimo de los Riesgos de los diferentes niveles en la estructura de su organización.

3. Programas de Apoyo a Reestructuración Empresarial:

*Apoyo y Afianzamiento al Personal de la Empresa durante los Cambios Funcionales y Operativos

4. Formación y Entrenamiento en Riesgos Empresariales:

*Orientación mediante Talleres de Formación y Entrenamiento en Riesgo Empresariales, de acuerdo a las necesidades de su empresa.

5. Diagnóstico de Riesgos Empresariales:

*Análisis y Localización de los Riesgos Existentes en Áreas Funcionales, Planes Estratégicos, Proyectos en curso e Inversiones Proyectadas

6. Consultas sobre Riesgos Empresariales:

*Espacio abierto y disponible a empresas clientes, contactando y obteniendo soluciones de los expertos en Riesgo²⁷

Esta empresa se aproxima, en cuanto a sus servicios, a ser la empresa de competencia, ya que su estructura esta diseñada para ofrecer servicios a empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá, segmento al cual queremos incursionar y liderar.

Otras nueve (9) empresas se encuentran entre las posibles competidoras sin embargo el foco de estas esta en la asesoría y consultoría en logística empresarial, definición que muestra el análisis de cómo exportar, como adaptarnos a los

²⁷ www.catalogodelogistica.com/web/empresacategoriaMB/18950/consulting_and_advisor_services

cambios en la economía, el tema de transporte, comercio exterior, etc. Ubicándolas como posibles competidoras pero con un foco distinto al nuestro.

El siguiente cuadro muestra el estudio de la competencia, desde el punto de vista de algunas variables de análisis específicas del servicio y teniendo en cuenta todos los competidores sin importar su tamaño. Lo que se pretende con esta matriz de competencia es analizar algunos aspectos claves de cada uno y su importancia a nivel de servicio, oportunidad y precio.

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA								
Matriz de Competencia								
Variables de Analisis	Nivel de Importancia	Deloitte	KPMG	Price Water H	Ernst & Young	Riesgo y Estrategia Ltda	Otras	Mi Empresa
Ubicación geografica	4%	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4	4,5
Productos/Servicios	6%	4,5	4,5	5	5	4,5	3	4,5
Precio de Venta	15%	4,5	4,5	5	5	3,5	4	3
Calidad de Atencion	9%	4	4	4	4	4	3	3,5
Calidad Servicio	12%	4,5	4,5	4,5	5	4	4	4
Valor Agregado Servicio	11%	4	4	4	4,5	4,5	4	5
Actualidad Servicio	8%	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4	4,5
Posventa (Consultoria)	8%	3,5	3,5	4	4	4	3	4,5
% Participacion Mercado	8%	4	4	4	4	2	3	2
Rentabilidad del Servicio	13%	2	2	2	2	3,5	3	4
Fortalezas	3%	4	4	4	4	3,5	3	3,5
Debilidades	3%	1,5	1,5	1,5	1,5	2	3	3
Total puntaje		3,85	3,85	3,995	4,11	3,77	3,5	3,84

Tabla 1.3.1 – Estudio de la competencia

La forma de calificar esta basada en la siguiente escala:

1. muy bajo
2. bajo
3. medio
4. medio alto
5. alto

Cada una de las variables fue definida según la siguiente información.

- Ubicación geográfica: lugar de donde se prestaran los servicios, ubicación de la empresa.

- Productos/servicios: tipos de servicios, paquetes, si es un servicio por separado o integra varios.
- Precio de venta: costos para el cliente, si es cobrado en dólares o pesos colombianos. Este punto es importante y tiene un peso dentro del análisis del 15%. Como dato adicional la mayoría de las empresas grandes tienen un precio pactado en dólares.
- Calidad de atención: oportunidad, cumplimiento y resultados.
- Calidad del Servicio: disponibilidad rápida a los resultados e informes finales, planteamiento de soluciones y análisis de fallas e ineficiencias, se tiene un nivel de importancia para la calidad del servicio 12%.
- Valor Agregado: aspecto importante para nuestro cliente 11%, en la medida en que sus resultados como empresa mejoren.
- Actualidad Servicio: mejoramiento continuo de los servicios acorde a la actualidad global de los mercados.
- Posventa – Consultoría: seguimiento a los planes de acción establecidos según asesoría. Algunas empresas cobran este servicio aparte.
- Participación del mercado: muestra de solvencia y experiencia en el mercado, como imagen y publicidad y circunstancialmente posicionamiento para adquirir los servicios.
- Rentabilidad del servicio: aspecto importante con un 13%, no solo las empresas requieren de esta asesoría empresarial. También se hace necesario rentabilidad y utilidad en cada servicio.

La forma de calificar cada ítem esta seguida según, su ocurrencia, frecuencia, actividad (si lo realiza o no) por ejemplo:

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA								
Matriz de Competencia								
Variables de Analisis	Nivel de Importancia	Deloitte	KPMG	Price Water H	Ernst & Young	Riesgo y Estrategia Ltda	Otras	Mi Empresa
Valor Agregado Servicio	11%	4	4	4	4,5	4,5	4	5

En este ítem se analizo en cada servicio que aspecto adicional sobresale en los demás. Para el caso de la empresa el valor agregado es alto, ya que este servicio ofrece una consultaría adicional sin costo, información disponible de las

operaciones y forma de trabajar, rentabilidad y utilidad en la revisión de operaciones financieras y contables y preparación ante la llegada del TLC.

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA								
Matriz de Competencia								
Variables de Analisis	Nivel de Importancia	Deloitte	KPMG	Price Water H	Ernst & Young	Riesgo y Estrategia ltida	Otras	Mi Empresa
Precio de Venta	15%	4,5	4,5	5	5	3,5	4	3

Para el precio de venta se identifico el promedio del precio o costo del servicio, aquí podemos tener una ventaja respecto a las grandes empresas, debido a que el precio esta fijado por variables corporativas y globales, es decir, en otra moneda distinta a la local y es un precio fijado por Horas trabajadas hombre. Para el sector o segmento que va nuestro dirigido nuestro servicio es complicado acceder. Aquí esta considerado nuestro servicio a un nivel medio en cuanto a precios.

Por ultimo, el resultado total nos muestra que la empresa o nuestro servicio acorde a las variables analizadas esta a la par de las organizaciones establecidas y con una participación importante en el mercado. Igualmente con las ventajas comparativas y competitivas que cuenta la empresa puede competir fuertemente con las empresas que quieren incursionar en nuestro segmento.

2.7 EVALUACIÓN DEL MICROENTORNO

2.7.1 Análisis de los clientes

Nuestros clientes son empresas ligadas al sector industrial, logístico y en algunos casos al sector de servicios. Para cada tipo de cliente es importante definir que necesidades son vitales para el cumplimiento de los objetivos de sus objetivos.

Para las empresas manufactureras y de distribución es vital el tema de la calidad, cumplimiento con el consumidor, precios y disponibilidad, estos factores están entrelazados en toda la cadena de valor y por ende en toda su operación logística, lo que implica que en cada paso se establezcan controles a los diferentes riesgos que puedan afectar el normal funcionamiento de la organización. Nuestro servicio de igual forma identifica los diferentes riesgos residuales que tiene la organización para determinar posibles planes de contingencia en caso de ocurrencia, es decir, que los riesgos a los cuales no tenemos un estricto control o que en alguna forma

no son controlables por razones ajenas, se deben tener presentes y acompañados con planes de acción.

Una de las razones básicas para la cual nuestro servicio prestara ayuda a este tipo de empresas, es la oportunidad de entregar un nivel adecuado de confianza y control en todas sus operaciones, para que la estrategia finalmente de la organización sea 100% focalizada en las ventas y no en la revisión de sus procesos como ventaja competitiva frente a la competencia.

Para el resto de empresas como las de servicios, es importante el manejo que se da a los consumidores y proveedores, razón por la cual nuestro servicio de asesoría se focalizaría en la entrega de un nivel de transparencia absoluta en las operaciones, la experiencia en los últimos años ha mostrado que son las empresas más vulnerables para cometer fraudes y robos, debido al poco control en toda su cadena de valor, esto a que un gran porcentaje de sus operaciones es manejada por terceros y a que el volumen de los servicios es alto.

Nuestros clientes verán en nuestro servicio una opción para mejorar sus operaciones, incrementar sus utilidades, establecer estándares de control a nivel de las grandes organizaciones, preparación para la entrada del tratado de libre comercio y de la propia globalización, la recuperación de posibles fugas de dinero por malos manejos en las operaciones financieras y el establecimiento de controles para cada riesgo de la organización, logrando establecer un ambiente de transparencia, confiabilidad y rentabilidad.

2.7.2 Segmentación

Como lo indica nuestro plan de negocio, el segmento objetivo está ubicado en las empresas pequeñas y medianas, sin embargo esto no quiere decir que cuando el mercado lo requiera prestaremos el servicio a empresas grandes.

Una de las razones de la escogencia del segmento está basada en la experiencia obtenida años atrás con la llegada de productos del exterior, la globalización, la apertura económica y por último, ante la llegada latente de un tratado de libre comercio, que hizo que muchas de estas empresas de este tamaño y con un bajo porcentaje de participación en los diferentes mercados tuviesen un fracaso total, al

punto de desaparecer o ser absorbidas por otras mas grandes, es decir, que este problema será enfrentado o atacado con la asesoria a aquellas empresas frágiles en diseños estratégicos, controles en sus operaciones e ineficiencia, planteados ante la internacionalización de la economía y el comercio. Las siguientes definiciones de estos autores reflejan la escogencia del segmento para nuestro servicio, como un mercado objetivo y con una meta en común:

- **Kotler y Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta *"consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir"*
- **Stanton, Etzel y Walker**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el **mercado meta** como *"el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing"*.
- **Philip Kotler**, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", define el **mercado meta** o *mercado al que se sirve* como *"la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar"*

Un segmento del mercado esta integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de satisfacción de un producto son similares. Para crear estos segmentos, los estudios de segmentación del mercado suelen reunir cuatro tipos de datos. Necesidades o beneficios finales deseados, comportamiento de compra, medida de valores y características de clasificación.²⁸ Si embargo debemos ser cuidadosos en uno de los puntos mencionados y es en la necesidad o beneficios finales deseados, es decir, debemos tener cierto grado de certeza que nuestro segmento objetivo puede ser sensible al beneficio, calidad y confiabilidad, ya que el servicio que es brindado esta acompañado con la radiografía o mapa de la organización y en especial con las estrategias y objetivos.

No obstante se realizo el siguiente análisis para definir el segmento:

- Se identificaron los diferentes mercados de acuerdo al total de las empresas que están registradas y ubicadas en Bogota, según su tamaño, objeto social, número de empleados y tipo de organización, logrando establecer que

²⁸ Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Guiltinan, Gordon W Paul – Thomas Madden

empresas estarían dentro del objetivo del servicio, para luego establecer un filtro según el diseño del servicio y su funcionalidad.

- Se logro establecer el perfil promedio del segmento, determinando que tipo de empresas están más expuestas a los riesgos de negocio y residuales (riesgos ligados con la economía, el gobierno, aspectos legales, competencia y comercio).
- Se evaluó lo atractivo del mercado, gracias a la encuesta inicial realizada a 36 empresas se logro establecer un alto porcentaje interesado en requerir el servicio.
- Se definió el segmento objetivo, según propuesta o plan de negocio.
- Se logro identificar algunos conceptos básicos que hacen diferente el servicio ante el segmento, calidad, precio e innovación ante la actualidad del mercado.
- Focalizarnos en ese solo segmento, para determinar la eficiencia del servicio.

2.7.3 Criterios de Segmentación y Segmento Objetivo.

Los criterios para conocer el segmento objetivo esta ligado a la forma como nuestros clientes ven el servicio, es decir, las variables que hacen que el segmento sea atractivo y que por ende el servicio sea atractivo para el cliente.

Entre los criterios en el caso del servicio de asesoría encontramos los siguientes puntos:

- Beneficio y Resultados, se brinda tanto un beneficio cualitativo como cuantitativo, la oportunidad de brindarle al cliente un entorno bajo control asegura mejor eficiencia en sus operaciones.
- Necesidades que se cubren, es decir, en el análisis de la cadena logística y las diferentes áreas críticas, se identificaran campos de mejoras y revisión detallada de cada proceso, todo esto con el fin de plantear los problemas o falencias y ofrecer soluciones.

- Para este servicio y que lo se definirá en nuestro plan de publicidad, como un servicio que ofrecerá seguridad, tranquilidad y transparencia en las operaciones, estará soportado por la experiencia de ejecutivos en grandes organizaciones y con excelentes conocimientos en el tema, brindando un alto índice de credibilidad y confiabilidad.
- Los precios estarán al nivel del mercado pero con una ventaja considerable, en primera instancia no realizaremos cobro en dólares, como lo acostumbran las grandes organizaciones, aspecto que las pequeñas y medianas empresas no manejan y como segunda instancia el valor del servicio estará acorde al cubrimiento total del servicio y no necesariamente a un tema específico requerido.

Para determinar el segmento objetivo es importante identificar las empresas que se encuentran en la ciudad (pequeñas y medianas), lo cual indico la investigación que el mercado tiene un alto potencial debido a su volumen, el segundo “filtro” es la identificación de las empresas por tipo, manufacturera, servicios, financiera, social y del estado, por ultimo es importante conocer la opinión de las empresas respecto al servicio, esto se puede a través de la encuesta, donde se conoce realmente la necesidad y que tipo de empresa requiere del servicio. Con todos estos componentes se define la estrategia que puedes ser, un segmento único o selección de mercado objetivo, la cual Define claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

El segmento a donde queremos llegar esta identificado por aquellas empresas del sector industrial, específicamente manufactura, es decir, aquellas empresas que tienen operaciones de producción y comercialización a nivel nacional e internacional, ya que la prestación del servicio se centra en las operaciones logísticas y esto implica la revisión de temas o procesos como exportaciones e importaciones, empresas con un promedio de empleados mayor a 50 en la totalidad de la operación, ubicadas en la ciudad de Bogotá. Consideramos que estas son las empresas con un alto nivel de impacto ante los tratados de libre comercio y la globalización, por ende el alcance que pretendemos dar al ofrecer

nuestro servicio, estará dirigido a ellas con el fin de prepararlas de una manera eficiente. Sin embargo no descartamos y dentro del análisis global, las empresas de servicios y propiamente logísticas, para lo cual si es requerido prestaremos el servicio igualmente.

2.7.4 Investigación del Mercado

2.7.4.1 Antecedentes

La investigación de mercados constituye una buena herramienta para conocer las percepciones del cliente y sus hábitos de consumo, entre otros. Existen varios tipos de Investigación de Mercados, pero para este caso se utilizará una investigación cualitativa.²⁹ El análisis será enfocado a las empresas en la ciudad de Bogotá y con una estructura mediana y pequeña.

Este tipo de investigación “consiste en escuchar a los clientes con sus percepciones, seleccionando muestras representativas de población para realizar sondeos de opinión, con el fin de crear un clima idóneo que da como resultado puntos de vista del cliente o usuario.”³⁰, se pretende establecer una investigación encaminada a determinar la necesidad del servicio ante los cambios en la economía y su internacionalización.

En efecto, esta investigación tiene como objetivo facilitar o proporcionar información de grupos reducidos de empresas ya sea de las PYMES o llegado el caso de las grandes empresas que se constituyen como integrantes de este objeto. Por tanto no se trata de realizar análisis numéricos que sean estadísticamente significativos, (aunque son de gran ayuda) sino que la finalidad principal es conocer y comprender las opiniones, las actividades, las inquietudes de las empresas colombianas o de nuestra ciudad respecto al mejoramiento continuo de sus operaciones.

²⁹ Se descarta el uso de una investigación cuantitativa por el tamaño de la población a estudiar, la muestra a ser estudiada sería demasiado amplia y los costos muy altos.

³⁰ www.icc-marketing.com ; Marketing comunicación y ventas, Investigación Cualitativa

2.7.4.2 Objetivo de la Investigación

El objetivo de la investigación es la determinación de criterios que permiten suponer que el producto tiene características y condiciones que lo harán demandable en el mercado. Igualmente el mercado al cual pertenece, para el caso de nuestro servicio se realizaron encuestas a 36 empresas de la ciudad de bogota, con el fin de conocer las principales inquietudes y preocupaciones de estas, ante los cambios globales de la economía, la competencia y la posible entrada de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

2.7.4.3 Diseño de la Investigación

La investigación se basará en fuentes de información primaria como la efectuada por la encuesta y fuentes de información secundaria tales como, libros, revistas, estudios, estadísticas etc., esta ultima aunque muy limitada por lo específico del servicio, permite determinar el mercado al cual acceden las empresas similares ya sea grandes corporaciones o empresas nacionales, las cuales ofrecen un servicio similar pero sin una especialización detallada. Igualmente utilizaremos fuentes de información internas y externas, como revisión de empresas (Cámara de Comercio) en cuanto a su objeto social y en especial el lugar donde operan en la actualidad.

Las encuestas capturan las percepciones de las empresas acerca de los principales obstáculos para su crecimiento, la importancia relativa de las diferentes dificultades para incrementar el empleo, la eficiencia y la productividad y los efectos del clima de inversión de cada país en su competitividad internacional, ya que día a día la competencia por el mercado paso de ser algo nacional a un tema internacional, gracias a la llegada de empresas de diferentes países y a las estrategias de integración comercial.

2.7.4.4 Resultado de la investigación

Encuesta Sobre el Servicio

La encuesta fue realizada en el mes de Marzo de 2007, contó con la participación de 36 empresas, la metodología utilizada fue diseñada con el apoyo de asesores conocedores en el tema del servicio de consultoría y/o asesoría, igualmente se seleccionaron empresas manufactureras, de servicios y logísticas para el desarrollo de la misma. La estructura de la encuesta fue la siguiente:

La encuesta básica está organizada en dos partes. La primera parte busca obtener las opiniones de los gerentes, directores o accionistas con respecto a las principales restricciones, dificultades y opiniones existentes en el ambiente empresarial nacional e internacional. La segunda parte se centra en las medidas de productividad, eficiencia y control, finalizando en esta segunda parte con la inclusión del producto y su utilidad. Las encuestas suelen realizar un sobre-muestreo de los grandes establecimientos. En este caso se trató de que el 100% de las empresas encuestadas estuviesen entre pequeñas y medianas empresas.

Las preguntas y sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta Numero 1.

- La empresa ha tomado las medidas necesarias o alternativas ante la aprobación y entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos.

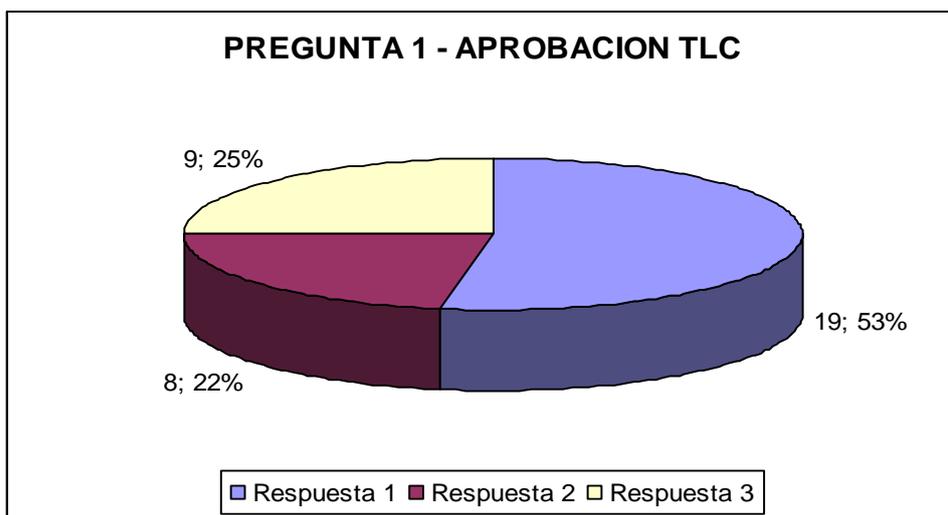
Respuestas

1. No ha tomado
2. Si ha tomado
3. No le afecta

Para la respuesta NO LE AFECTA, tuvimos en cuenta el sector y la clase de producto.

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- No ha tomado 53%
- Si ha tomado 22%
- No le afecta 25%



El 53% de las empresas encuestadas no han tomado medidas ante la aprobación del Tratado de Libre Comercio, lo que implica un alto riesgo de “supervivencia” ya que el mercado estará impactado con empresas con un alto nivel de calidad, eficiencia y poder económico. Las empresas que han tomado medidas, el 22%, son las grandes empresas y medianas. Uno de los factores para no tener una preparación ante un cambio en la economía y en el comercio es el poco apoyo del gobierno para los industriales y en los diferentes sectores (opinión de los encuestados).

Pregunta Número 2

- El mayor inconveniente que presentan las empresas colombianas para estar a nivel de las grandes empresas y corporaciones en el mercado nacional es:

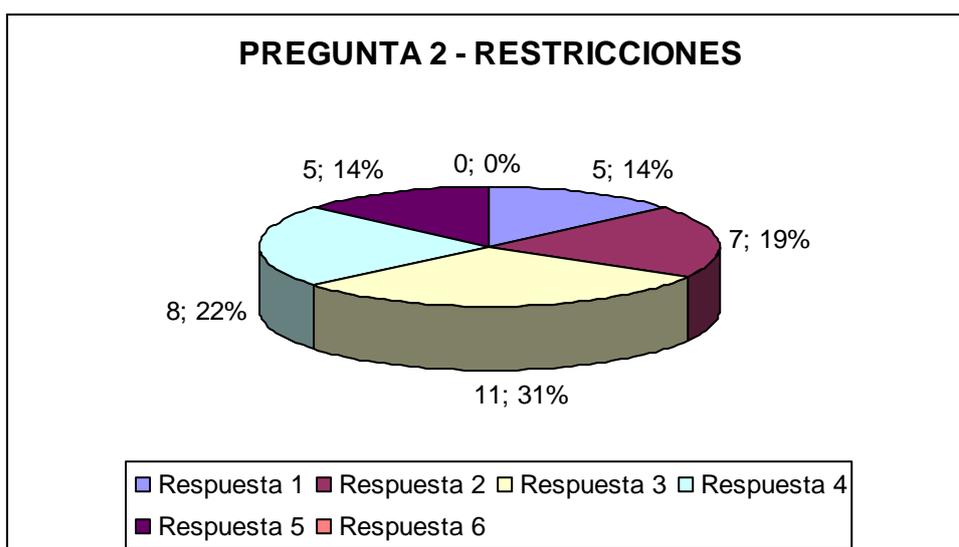
Respuestas

1. Acceso a Tecnología
2. Apoyo del gobierno

3. Inversión Interna o Externa
4. Investigación y Desarrollo
5. Infraestructura
6. Ninguna de las Anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Acceso a Tecnología 14%
- Apoyo del gobierno 19%
- Inversión Interna o Externa 31%
- Investigación y Desarrollo 22%
- Infraestructura 14%
- Ninguna de las Anteriores 0%



Aunque no se puede comparar de alguna forma las empresas encuestadas con las grandes empresas nacionales o corporaciones, nos pareció importante conocer la opinión de los empresarios respecto a las limitantes o restricciones que hacen que no crezcan en nuestro mercado y a nivel internacional.

Es importante recalcar que aunque se hablen de mercados distintos o participaciones distintas los servicios son semejantes. Para los empresarios la mayor dificultad es el tema de la inversión, el conseguir los recursos necesarios para ampliación de infraestructura y de mercado, de ahí nace posiblemente las

restricciones de acceso a tecnología, investigación y desarrollo y el apoyo del gobierno en el fortalecimiento de algunos sectores.

Pregunta Número 3

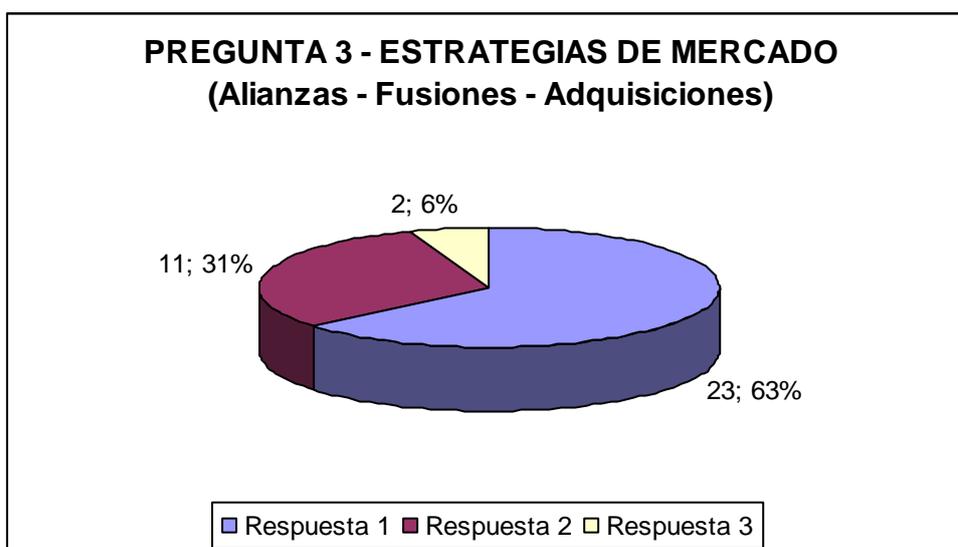
- En los últimos años empresas colombianas han realizado estrategias con empresas internacionales y nacionales, hablamos de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, estaría interesada la empresa en utilizar como estrategia una alternativa de estas para sobrevivir en el mercado o ganar participación :

Respuestas

1. Si estaría interesada
2. No estaría Interesada
3. No sabe / No responde

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Si estaría interesada 63%
- No estaría Interesada 31%
- No sabe / No responde 6%



Aunque la pregunta es clara en la apreciación de la supervivencia de la empresa o mejorar participación en el mercado las empresas encuestadas estarían de acuerdo en realizar este tipo de estrategias en un 63% de ellas, lo cual indica que es inevitable que algunas corporaciones o multinacionales adquieran empresas medianas o en algunos casos su competencia. Es preocupante la cifra ante la necesidad de seguir en el mercado y no desaparecer, por el contrario el 31% considera que no estarían interesadas en este tipo de estrategias, ya que el porcentaje de participación en el mercado es mínimo y su foco estaría diferenciado según el segmento de mercado. Un porcentaje mínimo no responde debido al poco conocimiento en el tema.

Pregunta Número 4

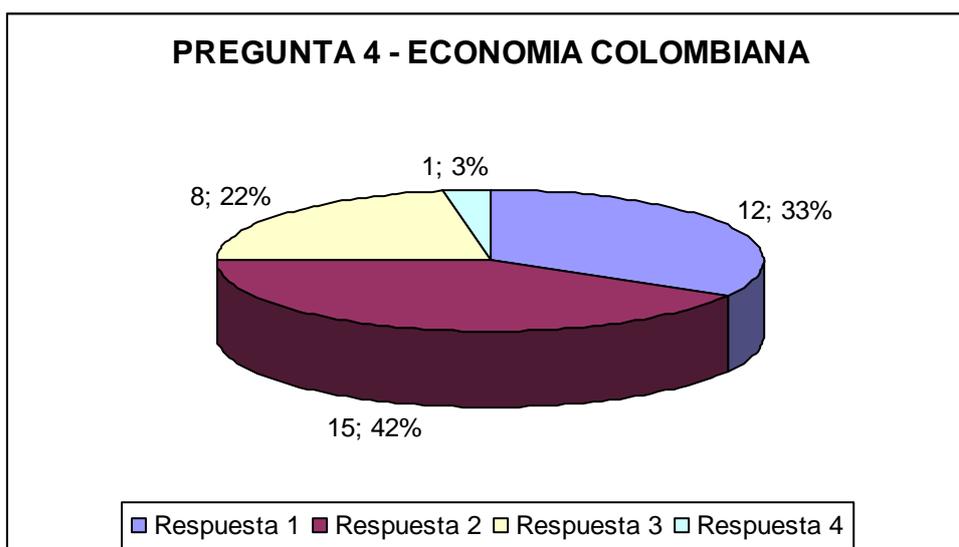
- Cree usted como empresario que la economía Colombia mejorara con la firma de los tratados de libre comercio y en especial con el de Estados Unidos :

Respuestas

1. Si mejorara
2. No mejorara
3. Empeorara
4. No sabe / No responde

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- | | |
|-------------------------|-----|
| - Si mejorara | 33% |
| - No mejorara | 42% |
| - Empeorara | 22% |
| - No sabe / No responde | 3% |



Podemos observar que el 64% de las empresas consideran que la economía no se beneficiara con estos tratados y en especial con el de Estados Unidos, ya que la experiencia con la apertura económica fue contundente, las empresas nacionales no estaban preparadas para competir con empresas extranjeras, en temas de calidad, precios, servicio, eficiencia y productividad, llevándolas a desaparecer del mercado. Según este análisis lo que se concluyo es que las empresas que consideran que la economía mejorara y que son el 33%, son las empresas que en cierta forma están preparadas o están tomando medidas ante la llegada del TLC.

Pregunta Número 5

- Cuales son los factores mas importantes que considera la empresa son fundamentales para afrontar la competencia :

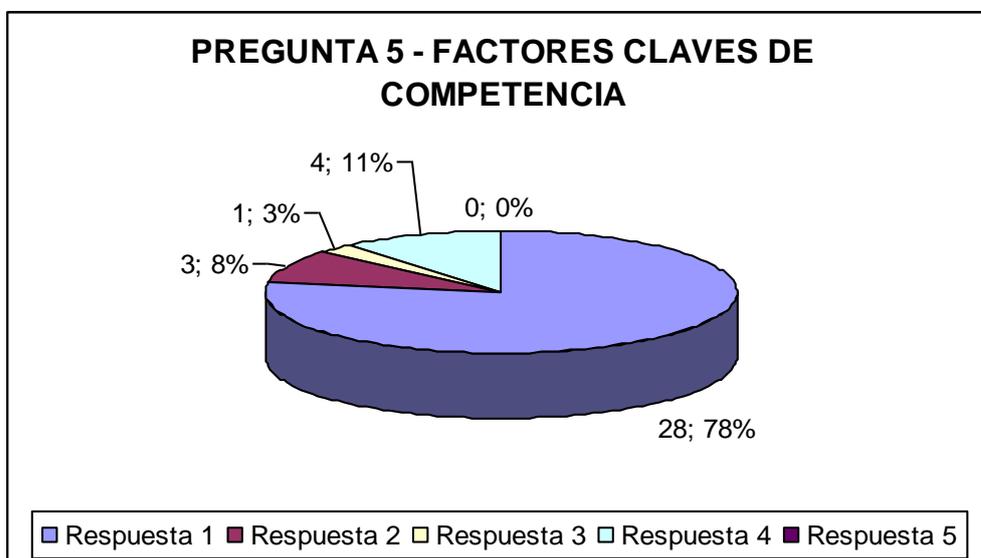
Respuestas

1. Calidad – Servicio - Precio
2. Precio - Calidad
3. Servicio – Calidad
4. Precio – Servicio
5. Ninguna de las anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Calidad – Servicio – Precio 78%

- Precio – Calidad 8%
- Servicio – Calidad 3%
- Precio – Servicio 11%
- Ninguna de las anteriores 0



Para el 78% de las empresas es importante contar con los tres factores claves para afrontar la competencia y muy pocas con dos factores, consideran que el principal factor actualmente es el servicio, sin embargo la mezcla de los tres hace que los productos estén a la par de los líderes en el mercado.

Pregunta Número 6

- Recibe asesoría continua para el mejoramiento de los factores claves del producto o servicio y el mejoramiento en la eficiencia en sus operaciones:

Respuestas

1. Si recibe Asesoría
2. No recibe Asesoría
3. No Aplica

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Si recibe Asesoría 69%
- No recibe Asesoría 28%
- No Aplica 3%



En esta pregunta se logro establecer si para los factores claves es necesario la asesoria de una empresa externa, igualmente se estableció que el 69% utiliza la asesoria de empresas especializadas como medio para mantener el mejoramiento continuo de las operaciones internas.

Pregunta Número 7

- Cuales son las áreas de la organización que mas reciben el servicio de asesoria y/o consultoria para mantener el control de las operaciones y el mejoramiento continuo.

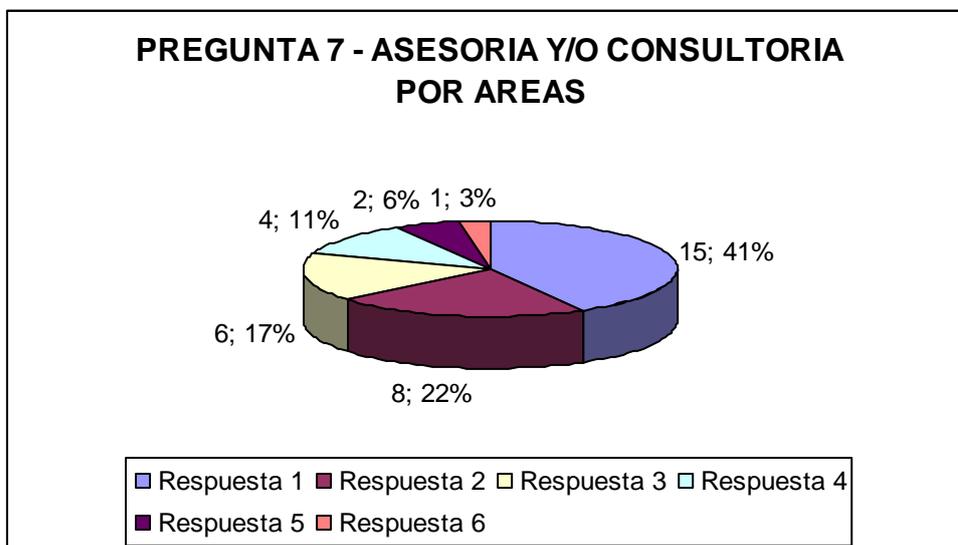
Respuestas

1. Finanzas
2. Mercadeo
3. Recursos Humanos
4. Producción
5. Distribución – Logística
6. Ninguna de las Anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- | | |
|--------------------|-----|
| - Finanzas | 42% |
| - Mercadeo | 22% |
| - Recursos Humanos | 17% |
| - Producción | 4% |

- Distribución – Logística 6%
- Ninguna de las Anteriores 3%



Se ve claramente que el 42% de las empresas utilizan este servicio para el área financiera, debido en gran parte a la preocupación que existe por el tema de impuestos, certificaciones financieras y cumplimiento legales, el 22% mira el área de mercadeo, ya que nosotros no somos fuertes en esta área y es pilar fundamental del producto y servicio. Con un menor aporte aparece distribución y logística y Producción.

Pregunta Número 8

- Cual de los siguientes Beneficios considera que resulta de la Asesoría empresarial es:

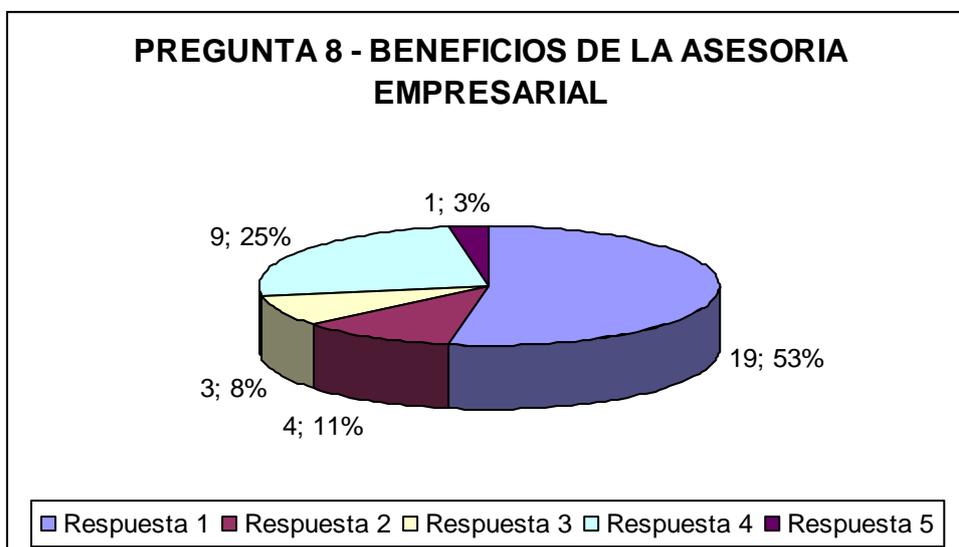
Respuestas

1. Cumplimiento de Normas Legales y Tributarias.
2. Mejoramiento de las operaciones
3. Rentabilidad y Utilidad para la organización
4. Establecimiento de estrategias de mercado
5. Ninguna de las anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Cumplimiento de Normas Legales y Tributarias. 53%

- Mejoramiento de las operaciones 11%
- Rentabilidad y Utilidad para la organización 8%
- Establecimiento de estrategias de mercado 25%
- Ninguna de las anteriores 3%



Los resultados están acorde a la respuesta y análisis de la pregunta 7, el 53% de los encuestados considera que el beneficio esta ligado al cumplimiento de las normas legales y tributarias, solamente el 8% considera que tiene un beneficio económico y solo el 11% un beneficio al mejoramiento de los procesos.

Pregunta Número 9

- Incluiría la empresa una asesoria en análisis de riesgos y controles en las operaciones de la compañía, ofreciendo rentabilidad, utilidad y establecimiento de estándares en procesos:

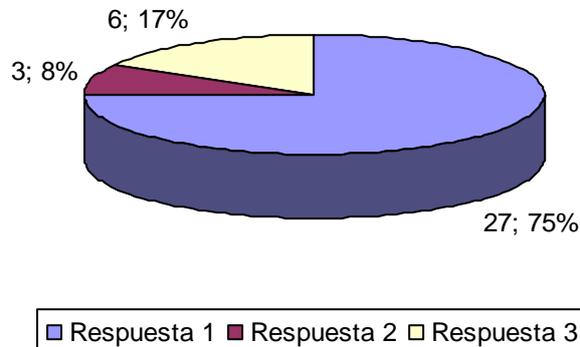
Respuestas

1. Si Incluiría
2. No incluiría
3. Ninguna de las anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Si Incluiría 75%
- No incluiría 8%
- Ninguna de las anteriores 17%

PREGUNTA 9 - ACEPTACION DE ASESORIA EN ANALISIS DE RIESGOS Y CONTROLES



Esta pregunta es clave dentro de la investigación de mercado, el resultado es que para los empresarios es importante el beneficio económico y la estandarización de los procesos disminuyendo costos por eficiencia. El 75% aceptaría y estudiaría la posibilidad de una asesoría en análisis de riesgos y controles.

Pregunta Numero 10

- Con que frecuencia requieren del servicio de asesoría en la empresa:

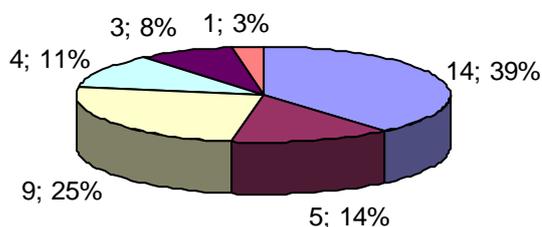
Respuestas

1. Mensual
2. Bimensual
3. Trimestral
4. Semestral
5. Anual
6. Ninguna de las anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- Mensual 39%
- Bimensual 14%
- Trimestral 25%
- Semestral 11%
- Anual 8%
- Ninguna de las anteriores 3%

PREGUNTA 10 - FRECUENCIA DEL SERVICIO EN LA EMPRESA



Esta pregunta y sus respuestas fueron más dispersas, no se logra establecer un patrón de frecuencia, sin embargo la inclinación es mensual teniendo en cuenta la auditoria o asesoria financiera que para un 39% es mensual.

Pregunta Número 11

- Cual de los siguientes puntos se tienen en cuenta al momento de aceptar una asesoria y/o consultaría empresarial:

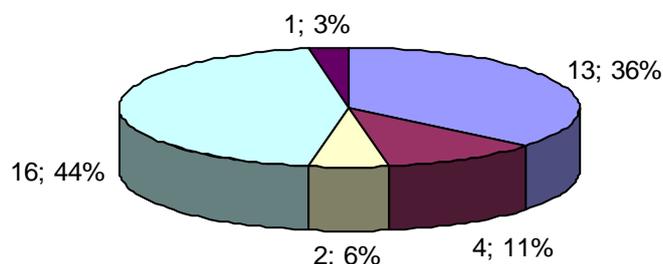
Respuestas

1. Beneficio Económico
2. Mejoramiento de las operaciones
3. Establecimiento de controles en las operaciones
4. Cumplimiento de Normas Legales
5. Ninguna de las anteriores

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- | | |
|---|-----|
| - Beneficio Económico | 36% |
| - Mejoramiento de las operaciones | 11% |
| - Establecimiento de controles en las operaciones | 6% |
| - Cumplimiento de Normas Legales | 44% |
| - Ninguna de las anteriores | 3% |

PREGUNTA 11 - FACTORES PARA ACEPTAR UNA ASESORIA EMPRESARIAL



■ Respuesta 1 ■ Respuesta 2 ■ Respuesta 3 ■ Respuesta 4 ■ Respuesta 5

Claramente se observa que las empresas esperan un beneficio relacionado con el cumplimiento de las normas legales, esto referido al tema financiero, pero si sumamos los beneficios económicos y de mejoramiento de operaciones, el total es de un 47%, lo que nos da una luz del porque la asesoria con estos beneficios es tan importante como la del cumplimiento de normas legales y tal caso factor importante para aceptar una asesoria empresarial.

Pregunta Número 12

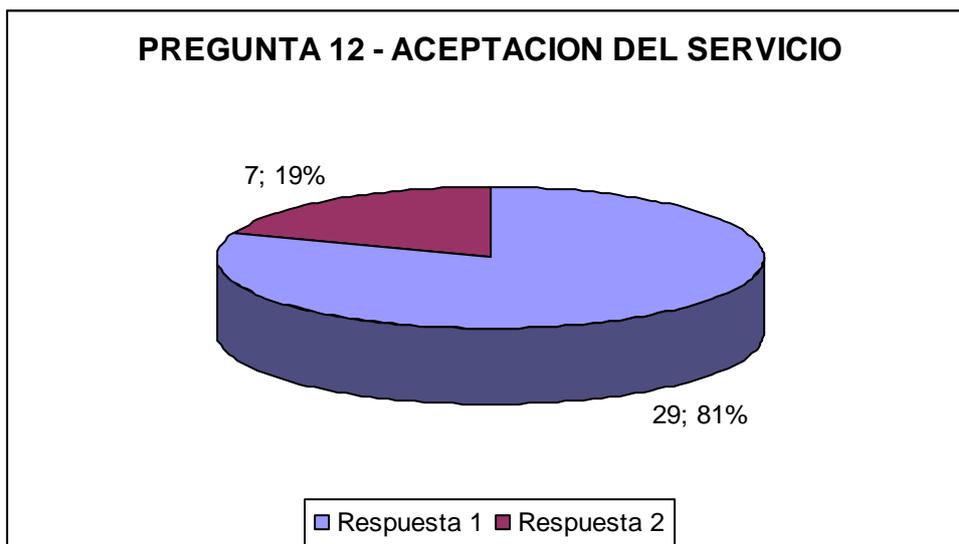
- Si le es ofrecido una asesoria y consultoria con beneficios económicos (rentabilidad y utilidad), mejoramiento y estandarización en los procesos y análisis de riesgos y controles, seria tenida en cuenta por la organización para futuras negociaciones:

Respuestas

1. Si
2. No

EL RESULTADO DE ESTA RESPUESTA FUE:

- | | |
|-------|-----|
| 3. Si | 81% |
| 4. No | 19% |



Esta respuesta nos muestra el interés de las empresas por mejorar tanto económicamente y eficientemente las operaciones internas, a través de la asesoría empresarial, este 89% está de acuerdo que ante la llegada de nuevos competidores y cambios en la economía se hace necesario ser eficiente y ser rentable.

2.7.4.5 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION – ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO

Esta encuesta nos brinda la oportunidad de entrar en el pensamiento de los empresarios y sus gerentes, es claro que no estamos preparados para atender la demanda que implica la llegada de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, igualmente tenemos deficiencias en algunos sectores y principalmente en algunas áreas específicas de nuestras compañías, el no estar al nivel de las grandes empresas nacionales y extranjeras implica cada vez que nuestra supervivencia dependa de estrategias de globalización como las alianzas estratégicas, para los meses de enero y febrero de 2007 aproximadamente 18 empresas colombianas cambiaron de control³¹, es decir, fueron adquiridas o integradas con empresas extranjeras o en muy pocos casos con empresas nacionales, adquiriendo un modelo nuevo de operación.

³¹ Fuente. El Tiempo - 20 compañías han cambiado de dueño en los dos primeros meses del 2007, en Colombia

La investigación nos deja claro, que las empresas a pesar que mantienen un estricto control en sus operaciones financieras, no están siendo totalmente eficientes y prefieren un servicio que les de cómo beneficio económico la rentabilidad y utilidad, un beneficio en el mejoramiento en las operaciones, estandarización de procesos y la preparación interna analizando riesgos y controles ante la llegada de nuevos competidores, para así finalmente decidir continuar con la investigación y saber que nuestro servicio cumple con las exigencias que el mercado requiere.

2.8 ANALISIS DOFA – EMPRESA / SERVICIO

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la empresa. Específicamente, los gerentes deberán ser concientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los principales factores³², que afectan la entrada de un nuevo servicio, factores demográficos, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias y competencia.

El análisis que daremos en esta parte esta compuesto por dos puntos, uno parte del servicio como algo innovador y otro como el plan de empresa o negocio ante la incursión al mercado. El siguiente cuadro resume el análisis de estos dos aspectos:

³² Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Gultinan, Gordon W Paul – Thomas Madden

	Fortalezas - F <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivos jóvenes con alta experiencia en el servicio. - Beneficios económicos a la organización del servicio prestado. - Prestación del servicio con estándares de calidad internacional. - Mejoramiento y eficiencia en las operaciones y procesos analizados. - Planteamiento de planes de acción y reestructuración, mejorar la forma de trabajar. - Calidad, prontitud, confiabilidad, transparencia de los resultados de la asesoría y consultoría. - No incurrir en las organizaciones en costos adicionales por la prestación del servicio. - Precios razonables y muy competitivos frente a la competencia. 	Debilidades - D <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el manejo administrativo de la empresa. - Cumplimiento en responder al requerimiento del servicio en las empresas. - Atrazo del cronograma de actividades del servicio según la empresa. - Personal suficiente en el manejo de varios clientes al tiempo. - Requerimiento de solo una parte del total del servicio.
Oportunidades - O <ul style="list-style-type: none"> - Producto nuevo capaz de cubrir necesidades actuales. - Adaptado al mejoramiento y eficiencia de las operaciones. - Acompañado de consultoría y seguimiento después de prestado el servicio. - intercambio de información actual sin costo alguno. - Evaluación de procesos con estándares internacionales. 	Estrategias FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutivos con experiencia capaces de asesorar a las empresas en cubrir sus necesidades actuales. 2. Beneficios económicos y estructurales que garanticen eficiencia y mejoramiento en las operaciones. 3. Precio del servicio razonable y con un valor agregado. 4. Total transparencia en el manejo de la información, garantizando un ambiente de confianza entre cliente y empresa. 	Estrategias DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Un servicio nuevo acorde de las necesidades de la empresa, capaz de responder cada requerimiento del cliente en busca de beneficios económicos y organizacionales. 2. Ofrecimiento de un servicio acompañado de evaluación y seguimiento, garantizando el cumplimiento 100% de lo revisado y analizado.
Amenazas - A <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del mercado frente a una nueva propuesta de servicio de asesoría y consultoría. • El cambio continuo de tendencias en el mercado. • La búsqueda de otras opciones por parte del cliente. • Entrada de nuevos competidores o fortalecimiento de las grandes organizaciones en el servicio específico. 	Estrategias FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecimiento de Beneficios económicos y estructurales para la aceptación del servicio. 2. Ejecutivos con experiencia en el servicio y con manejo de estándares internacionales, para estar acorde al cambio continuo del mercado. 3. Precios razonables, con un servicio de calidad, prontitud, confiabilidad y total transparencia, capaz de ser comparado con los competidores. 4. establecimiento de un excelente desempeño y resultados, con el fin de quedar en la mente de nuestro cliente. 	Estrategias DA <ol style="list-style-type: none"> 1. investigar y solicitar ayuda profesional para la administración del plan de empresa o negocio. 2. Establecimiento de una imagen, con un estricto cumplimiento del cronograma de actividades. 3. Ofrecer alternativas del servicio, para evitar que nuestros clientes utilicen la competencia.

2.9 ESTRATEGIA DE MERCADEO

En esta parte es fundamental definir la estrategia(s) a utilizar, una vez analizado los puntos que tiene el servicio como base para entrar en el mercado se inicia el plan para ingresar. La estrategia esta marcada por dos puntos importantes:

1. *Estrategias de Nicho de Mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o*

deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

2. *Estrategia de un solo segmento: También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.*³³

Con estos dos puntos se basaría nuestra estrategia, sin embargo, es posible que nos inclinemos a un nicho de mercado, el cual está marcado por la especialización de nuestro servicio, los deseos y necesidades de los clientes y porque las grandes empresas no presentan un servicio completo y como lo indica el autor es pasado por alto. Lo que pretendemos es combinar tanto la calidad del servicio, beneficio para el cliente y precio para que sea atractivo en el mercado.

2.9.1 El Servicio

Para la gran mayoría de las empresas colombianas y que se encuentran dentro del segmento de pequeñas y medianas empresas, les cuesta mantenerse en un mercado altamente competitivo y marcado por la globalización y tratados de libre comercio, sin mencionar los otros factores distintos a los de la competencia, lo que hace que sus productos estén a un mayor precio o que los que ingresan sean de mejor calidad, ofrezcan mejores ventajas posventa y servicios adicionales. En realidad debemos asesorar a las empresas en su interior para soportar estos cambios y la fuerte competencia y llegar a nivel de estas, lo que indica una mejor preparación y mejoramiento continuo en cada una de las operaciones, logrando una eficiencia la cual será reflejada en mejora de sus costos y mejora en sus índices económicos.

La empresa **Quality Reviewer Colombia** ofrece un servicio completo y como se describió en el punto 2.1, está ligado a la búsqueda de beneficios económicos y operativos de cada empresa, el servicio está compuesto por los siguientes puntos:

2.9.1.1 Revisión de los procesos logísticos de la compañía – Análisis de procesos , riesgos y controles:

³³ Philip Kotler, "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales"

- a) Análisis de compras: negociaciones y precios acordes al mercado, establecimiento de riesgos y controles, definición de deficiencias, establecimiento de planes de acción y posterior revisión y evaluación seguimiento a los planes de acción.
- b) Análisis de Pagos: correcta aplicación de los pagos, revisión detallada de pagos de los principales proveedores, detalle de las devoluciones, el correcto manejo contable, revisión facturación, realización de cobros sin costo alguna para la empresa. Ubicación de fondos en las cuentas de la empresa de los montos recuperados, análisis del proceso, definición de deficiencias, establecimiento de planes de acción.
- c) Análisis cartera: revisión cuentas incobrables (en el caso que existan) aplicación legal, cupos de crédito, análisis de clientes, seguimiento de indicadores de pago, días de pago, eficiencia en cobros, realización de cobros sin costo alguna para la empresa, análisis del proceso, definición de deficiencias, establecimiento de planes de acción.
- d) Almacenamiento y distribución: analizamos la operatividad de este proceso, verificando la eficiencia ya sea en tiempos de entrega o de recibo, establecemos controles ante los riesgos y definimos estándares de calidad en el manejo de inventarios, se analiza el tema de las devoluciones y la correcta utilización y aplicación de fletes.

2.9.1.2 Aplicación de estándares de calidad en los procesos acorde a las necesidades de mercado actual y preparación de la empresa ante la entrada de Tratados de libre comercio y la globalización:

- Establecer una metodología ligada a la aplicación de estándares internacionales de revisión, acordes a los niveles de transparencia en la información financiera, es decir, dejamos establecido informes e instrucciones en cada proceso de la compañía los cuales son revisados anualmente y que son aprobados por una firma de auditoría. Nuestra empresa entregara estos documentos como parte del servicio a la empresa para cada proceso, esta metodología

seguirá las instrucciones de la Ley SARBANES - OXLEY ³⁴, aunque es claro que nuestro mercado objetivo no está obligado a realizar estas acciones, nosotros entregamos este servicio sin costo adicional, lo que queremos es que nuestras empresas colombianas trabajen con estándares internacionales para estar a la par de las grandes empresas y que en algún momento las grandes corporaciones vean con buenos ojos el invertir en Colombia.

- Consultoría y acompañamiento después de establecido los estándares de calidad y mejora, esto con el fin de garantizar el mejoramiento y eficiencia en las operaciones evaluadas y analizadas, esta hace parte del servicio y es algo adicional ya que requiere de la disponibilidad y recursos de nuestra empresa, sin embargo no amerita un desplazamiento o un contacto directo con el cliente puede ser manejado a través de informes o medios electrónicos, nuestra intención es seguir el proceso hasta el final y acompañar a nuestro cliente en sus positivos resultados.

2.9.1.3 Precios Razonables y facilidades de pago para nuestros clientes:

- En nuestro análisis encontramos que la mayoría de las organizaciones pequeñas y medianas, no tiene contemplado dentro de sus presupuestos este tipo de servicios, debido al alto costo y a que no lo ven conveniente, sin embargo nuestra empresa entrara con un costo razonable, el cual estará ligado o paralelo con los resultados económicos propuestos, de igual forma con el mejoramiento de las operaciones.
- Ofrecer un plazo de treinta (30) días para pago (revisable según empresa), promedio en que se encuentra en el sector, posterior a la prestación del servicio, lo que nos garantiza una buena opción para el cliente en su flujo de caja.

³⁴ Objetivo de la Ley: Generar un marco de transparencia para las actividades y reportes financieros de las empresas que cotizan en bolsa y darle mayor certidumbre y confianza a los inversionistas y al propio estado

2.9.1.4 Aspectos Diferenciadores

- Es un servicio que esta ligado a los beneficios económicos y estructurales de las empresas, no esta ligado al establecimiento y cumplimiento de normas y leyes, pretendemos entregar un ambiente de control y confianza, mitigando los posibles riesgos que tiene la empresa.
- Actualizar la empresa en estándares de calidad de la información y de los niveles de transparencia en la información financiera, con esto dejamos la empresa preparada para posibles inversiones extranjeras o nacionales, ya que verán con buenos ojos estas buenas practicas.
- Precios óptimos para acceder al servicio, la gran mayoría de las grandes empresas realizan su cobro en dólares y de acuerdo a las horas trabajadas por cada asesor o consultor. Nosotros realizamos un solo cobro por el total del servicio y acorde a la necesidad especifica del cliente.
- Posterior al servicio realizamos seguimiento y consultoría en las inquietudes que se presenten durante la aplicación de planes de acción, lo cual no se incurriría en costo adicional para la empresa, igualmente realizamos una evaluación para cerrar totalmente el servicio.
- Oportunidad en la entrega del resultado final, algunas empresas demoran esta entrega hasta después del pago de su factura de servicios, nosotros garantizamos la entrega del informe final una semana después de realizado el ejercicio.

2.9.2 El precio

La elección del precio de venta de un producto o servicio es una de las decisiones más importantes que los gerentes deben tomar. El precio ejerce un impacto directo en el margen de contribución y por lo tanto en la rentabilidad del negocio. ³⁵

En este punto debemos ser cautelosos y definir el precio acorde al mercado, al tipo de cliente y al nivel que maneja la competencia. Consideramos una política de

³⁵ Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Gultinan, Gordon W Paul – Thomas Madden

fijación de precios, encaminada a la penetración del servicio, es decir, precios de penetración, más bajos que los competidores pero paralelamente con un nivel de servicio óptimo y en lo posible mejor que estos. Es importante determinar y dejar claridad que en este punto lo que pretendemos es aproximarnos al precio justo y que a nivel de mercado se pueda establecer, si se requiere dentro de la evaluación financiera se incrementa o se redefine el precio.

Inicialmente para determinar el precio del servicio, se analizó el precio de los grandes competidores o de quienes ofrecen estos servicios; como se mencionó dentro de los elementos que diferencian nuestro servicio de algunos competidores está la forma en que se cobra el servicio, igualmente es importante tener claro que para la definición de nuestro servicio se tuvo en cuenta dos aspectos u objetivos fundamentales, satisfacción de los clientes y la rentabilidad. En el primer aspecto se debe brindar un ambiente de resultados con beneficios económicos y un ambiente de control de la organización, lo que garantice que el valor invertido por cada empresa será el reflejo de una organización eficiente, una organización con objetivos a largo plazo y con un entorno propicio para competir a nivel internacional. El segundo aspecto u objetivo que es la rentabilidad, resume la razón de ser de Quality Reviewer Colombia. El concepto mismo y todo lo que encierra este, busca desarrollar elementos diferenciadores que le permitan a Quality Reviewer Colombia posicionarse en el mercado generando un flujo rentable que le permita crecer y ser rentable para sus accionistas.

Para el cálculo de los precios se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos, los cuales serán discriminados en el análisis financiero:

- Demanda: Cuanto están dispuestos a pagar por el servicio?
- Competencia: Cuanto está cobrando la competencia directa por el servicio prestado?
- Costos: Cuanto son los costos que Quality Reviewer Colombia tiene que asumir?
- Porcentaje de beneficio esperado: Cuanto quieren ganar los accionistas?

2.9.3 Comunicación (Publicidad)

Uno de los aspectos más complicado en el campo de mercadeo para un servicio es la publicidad que podamos dar de este, sin embargo creemos que las relaciones públicas y la venta personal, son los factores primordiales para entrar en el mercado y ser reconocidos. Lo que pretendemos es hacer una presentación completa a nuestros clientes y una vez terminado o brindado el servicio recoger las inquietudes y recomendaciones de estos, para que hagan parte de nuestra presentación ante nuevos clientes. Esto va ligado a una estrategia la cual busca costos mínimos en publicidad, creemos en el voz a voz y como tercera alternativa, ofrecer nuestros servicios a través de medios escritos, es decir, prensa económica como portafolio y algunas revistas de tipo económico, social y político de circulación nacional.

2.10 PRONOSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno. También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. La proyección o pronóstico de ventas es una herramienta que nos puede ofrecer ciertas ventajas, aunque como lo mencionamos anteriormente, la evaluación financiera nos dará una visión real sobre el tema.

El siguiente cuadro es la proyección de ventas durante los doce primeros meses de funcionamiento de la empresa, los cuales serán evaluados al final del análisis financiero:

Para realizar la proyección de venta se tuvo en cuenta, el tamaño del mercado, es decir, contamos con aproximadamente 3000 empresas entre pequeñas y medianas, el mercado meta el cual esta centrado en las empresas manufactureras,

comerciales y del gobierno, días de trabajo en el mes, según calculo el servicio se prestaría totalmente en tres semanas y la frecuencia de compra, la cual estimamos por cliente seria de forma anual. De igual forma se tuvo en cuenta los posibles escenarios de esta proyección.

PROYECCION DE VENTAS															
Proyeccion Mensual Primer Año (12 Meses) - Años 2 y 3 en Miles de pesos 000															
Servicio (Precio/Unidad)	MESES														
Asesoría y consultoría en controles y riesgos en las operaciones log.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Tipo de servicio : Preparacion de documentacion de procesos, revision, analisis y evaluacion de procesos. Establecimiento planes de accion. Testeo de nuevos procesos.															
Consultoria	8.400	8.400	16.800	16.800	16.800	25.200	25.200	25.200	33.600	25.200	16.800	8.400	226.800	249.480	299.376
Tipo de servicio: Revision de Cuentas por pagar, cartera y Compras.															
Consultoria	3.600	3.600	7.200	7.200	7.200	10.800	10.800	10.800	14.400	10.800	7.200	3.600	97.200	106.920	128.304
GRAN TOTAL	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	24.000	12.000	324.000	356.400	427.680
GRAN TOTAL No. UNIDADES	1	1	2	2	2	3	3	3	4	3	2	1	27	30	34

Tabla 1.3.2 – Proyección de Ventas

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO 1 (Pesimista)															
Proyeccion Mensual Primer Año (12 Meses) - Años 2 y 3 en Miles de pesos 000															
Servicio (Precio/Unidad)	MESES														
Asesoría y consultoría en controles y riesgos en las operaciones log.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Tipo de servicio : Preparacion de documentacion de procesos, revision, analisis y evaluacion de procesos. Establecimiento planes de accion. Testeo de nuevos procesos.															
Consultoria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	176.400	194.040	232.848
Tipo de servicio: Revision de Cuentas por pagar, cartera y Compras.															
Consultoria	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	75.600	83.160	99.792
GRAN TOTAL	12.000	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	24.000	12.000	12.000	252.000	277.200	332.640
GRAN TOTAL No. UNIDADES	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	1	1	21	30	34

Factores para tener en cuenta este escenario.

- * Entrada tardía y difícil En el mercado
- * Entrada de nuevos competidores o fortalecimiento específico del servicio por parte de grandes empresas.
- * No cumplimiento de los tiempos del entrega del servicio.

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO 2 (Optimista)															
Proyeccion Mensual Primer Año (12 Meses) - Años 2 y 3 en Miles de pesos 000															
Servicio (Precio/Unidad)	MESES														
Asesoría y consultoría en controles y riesgos en las operaciones log.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Tipo de servicio : Preparacion de documentacion de procesos, revision, analisis y evaluacion de procesos. Establecimiento planes de accion. Testeo de nuevos procesos.															
Consultoria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	285.600	314.160	376.992
Tipo de servicio: Revision de Cuentas por pagar, cartera y Compras.															
Consultoria	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	122.400	134.640	161.568
GRAN TOTAL	12.000	24.000	24.000	36.000	36.000	48.000	60.000	48.000	48.000	36.000	24.000	12.000	408.000	448.800	538.560
GRAN TOTAL No. UNIDADES	1	2	2	3	3	4	5	4	4	3	2	1	34	38	46

Factores para tener en cuenta este escenario.

- * Entrada fácil y aceptada por el mercado.
- * Reacción tardía de la competencia y difícil adaptación al servicio.
- * Cumplimiento óptimo en tiempos de entrega del servicio.

CAPITULO III PLAN DE PRODUCCION / SERVICION

3.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Para nuestro caso es la ejecución de una función específica que servirá a las empresas a mejorar sus operaciones, ser eficientes y tener rentabilidad. Las características del producto y su funcionalidad se detalló en el anterior capítulo. En este capítulo observaremos el diseño de nuestro servicio el cual está constituido de la siguiente forma:

3.1.1 Asesoría en Riesgos y Controles

Desarrollo de técnicas de auditoría y revisión, basados en estructuras de diseño de matrices de control, matrices de segregación de funciones (Análisis de cargos, funcionalidad, reprocesos, autorizaciones y aprobaciones), aplicativos de información tecnológica utilizados (sistemas, aplicaciones, software), narrativa sobre el proceso, flujo gramas, prueba de recorrido y análisis final y evaluación. Cada uno de estos formatos que hace parte del servicio tiene un diseño específico, el cual está orientado a brindar mayor facilidad de entendimiento, amigable y especialmente orientado al cumplimiento de normas internacionales.

a) Matriz de riesgos y controles: este formato está diseñado con el fin de ubicar los riesgos y controles que tiene cada proceso, asociarlo según los siguientes puntos:

- Frecuencia del control
- Cargo funcionario que ejerce la actividad de control
- Definición si el control es manual o automático
- Definición si el control previene el riesgo o lo detecta
- Definición si el control es clave o no
- Cruce en la matriz de cuales controles mitigan los riesgos
- Conclusiones finales, los controles están bien diseñados?, hay controles claves? Se está mitigando el riesgo?. Aquí en este formato determinamos si el proceso es eficiente y si está controlado.

b) Matriz de Segregación de funciones: este formato nos permite determinar las principales actividades que existen en cada proceso, lo que se desarrolla en este ejercicio esta compuesto por:

- Nombre del proceso
- Actividades principales
- Cargo que inicia la actividad, quien autoriza la actividad y quien registra en algún sistema la actividad.
- Actividad de control si es necesario.
- Conclusiones finales, este formato nos permite identificar en las actividades principales de cada proceso si hay una indebida segregación de funciones, es decir, si quien inicia el proceso es el mismo que autoriza o del quien registra, si surge esta acción de debe tomar una actividad de control adicional.

c) Aplicativos de IT: este formato esta diseñado para identificar los sistemas y aplicativos utilizados en el proceso, para el desarrollo de este formato se establecieron los siguientes puntos:

- nombre del sistema y modulo.
- aplicaciones usadas para el proceso
- nombre de la persona que administra el sistema o aplicativo.
- conclusiones finales, este formato nos permite identificar si hay necesidad de adquirir o suprimir algún aplicativo, si se esta reprocesando información y si los accesos a estos sistemas son los adecuados.

d) Narrativa del Proceso: este formato esta diseñado para que las personas que intervienen en el proceso describan el funcionamiento de cada proceso según el área, aquí se detalla los límites del proceso, desde donde va hasta donde termina, se detalla los cargos, sistemas y controles que intervienen. Este formato es uno de los más importantes en la estructura del servicio debido a que se detalla el proceso de forma actual y se realiza conjuntamente con el funcionario de la organización.

e) Flujogramas. Este formato describe de manera grafica el proceso, contiene las actividades, cargos, decisiones y la ubicación grafica de los controles y riesgos. La primordial función de este formato es la identificación de cruces o actividades dobles o innecesarias, que por algún motivo no son encontradas en los otros formatos.

f) Pruebas / testeo y evaluación final: en estos formatos se detalla tanto particularmente y generalmente las deficiencias encontradas, planes de acción, soluciones, fechas de remediación, posibles costos incurridos, mejoras y el informe final del ejercicio. Este formato constituye la parte final del servicio, aquí es donde la organización encuentra el verdadero valor o utilidad de la asesoría prestada.

Los formatos que se mencionaron y que hacen parte del análisis técnico y detallado del servicio se encuentran en el.

3.1.2 Revisión – Auditoria / Procesos de Pagos – Compras

Esta parte del servicio esta orientada a revisar las cuentas por pagar de la compañía y las cuentas por cobrar; a parte de la revisión del proceso como tal, realizamos un análisis detallado de lo que la empresa pago por concepto de proveedores y la gestión de cobro sobre clientes durante un periodo de dos años hacia atrás sin contar el corriente. El objetivo de este análisis es la búsqueda de pagos indebidos, pagos dobles, pagos con precios distintos, la correcta aplicación legal y tributaria de los pagos y para el caso de cartera el respectivo análisis de la correcta gestión de cobro, revisión de la cartera morosa, incobrable, aspectos jurídicos y análisis de tiempos de cartera. Todo esto se realizara gracias a que contamos con un software que se obtiene en México de nombre Lanus 2000 el cual tiene la facultad de realizar las siguientes funciones:

- a) Gracias a su alta compatibilidad con los sistemas actuales, logra extraer información por medio de interfaces, esto nos da la oportunidad de tener nuestra materia prima la “INFORMACION” en tiempo real y con una capacidad para almacenar los años anteriores de la empresa.
- b) Realiza más de treinta (30) tipos de filtros según las adecuaciones que el proveedor nos facilite, cabe anotar que este sistema requiere de un entrenamiento de 15 días para su correcta aplicación y funcionamiento, con lo cual tenemos una facilidad para revisar cada pago y la concentración de los mismos.
- c) Detalla con análisis, cuales son los proveedores mas utilizados en la compañía, quienes son los proveedores por volumen de compras, montos, devoluciones,

notas crédito, convenios de precios, órdenes de compra, etc. (según lo que maneje la empresa) que son motivo de revisión y análisis.

- d) Clasifica la información y genera estadísticas que hacen parte del análisis final y de las conclusiones finales.

Con este sistema lo que buscamos es verificar la correcta aplicación en términos monetarios de la cadena logística, es decir, desde que se hace el requerimiento de compras hasta el pago y desde la orden interna de producción hasta el pago del cliente a la empresa. En los casos que se requiera realizamos la gestión de cobro a aquellos pagos indebidos mediante carta de la misma organización una vez sustentado el pago indebido, y para el caso de cartera realizamos la gestión de cobro o las sugerencias para el manejo del cliente, estas sugerencias van en el informe final. Este punto está acompañado del análisis de cada proceso visto en la primera parte del análisis técnico del servicio (Asesoría en riesgos y controles). La experiencia adquirida en diferentes organizaciones sobre este punto, nos brinda una oportunidad de mejora para las empresas pequeñas y medianas.

3.1.3 Consultoría

Esta es la parte final de nuestro servicio, aquí la empresa sin costo alguno dará el soporte necesario a la empresa en lo que requiere sobre la asesoría prestada, cabe destacar que si en algún caso se requiere una consultoría especializada y que no está dentro de la propuesta inicial será evaluada por la empresa para brindarla como un servicio adicional. Esta parte del servicio tendrá dos componentes:

- Consulta virtual o a través de medios electrónicos: tendremos una persona que atenderá las solicitudes (horario de oficina) y una página donde nuestros clientes depositarán sus inquietudes la cual será revisada diariamente por nuestros funcionarios.
- Visita personalizada, la cual estará limitada al personal a disposición y a la consulta, lo que pretendemos es la venta de un servicio completo hasta la

etapa de implementación según el caso y una evaluación final después de cierto periodo y sin costo alguno en la fase de consulta.

3.2 DIAGRAMA O FLUJOGRAMA DE PROCESO

En este diagrama representaremos con flechas el flujo y actividades o secuencia de los diferentes pasos que se cumplen para obtener el servicio

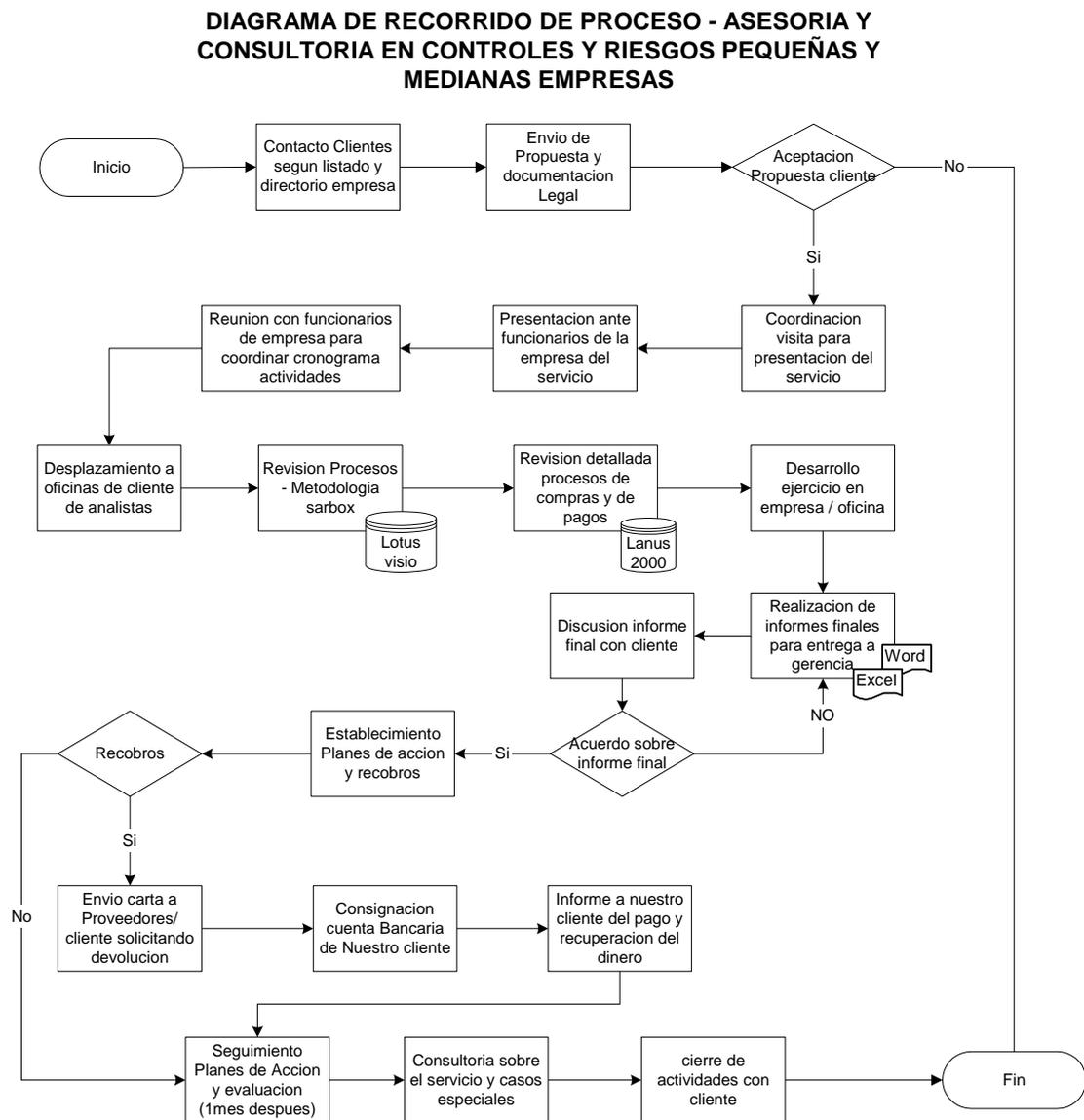


Grafico 1.4.6 Diagrama o flujograma de proceso

Este diagrama o flujograma, nos muestra el proceso gráficamente, pero la narrativa o detalle esta compuesto por los siguientes pasos:

1. Contacto con los clientes, en este paso el proceso inicia con la comunicación vía mail y telefónica con las empresas del mercado objetivo, la principal actividad es la consecución de citas y el detalle a través de un cronograma de las actividades con cada empresa. Este proceso incluye el envío de la propuesta y de la documentación de presentación de nuestra empresa.
2. Posterior al contacto con nuestros clientes, se realiza la presentación a las directivas y gerencia de la empresa con el fin que conozca en detalle el servicio a ofrecer.
3. Una vez aceptada la propuesta, se realizan los contacto operativos, ya sea con el gerente general o el que designe la empresa, para visitar las instalaciones del cliente y empezar la labor.
4. Luego se desarrolla el ejercicio por parte del gerente operativo y analista, se define el cronograma y tiempos de entrega del servicio. Igualmente se procede a revisar los informes finales y se realiza una reunión final con el cliente para verificar los puntos o planes de acción a ejecutar.
5. Por ultimo se establecen los planes de acción, las fechas de seguimiento y evaluación de los procesos analizados. Se ofrece a lo largo de la vigencia de estas fechas consultoría en los casos requeridos por el cliente.

Cabe anotar que para el desarrollo del ejercicio se cuenta con la participación activa del cliente, quien nos brinda espacio en sus instalaciones y nos brinda la información. Sin embargo si no contamos con el espacio, la labor la desarrollaríamos en nuestras oficinas.

3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN O SERVUCCIÓN

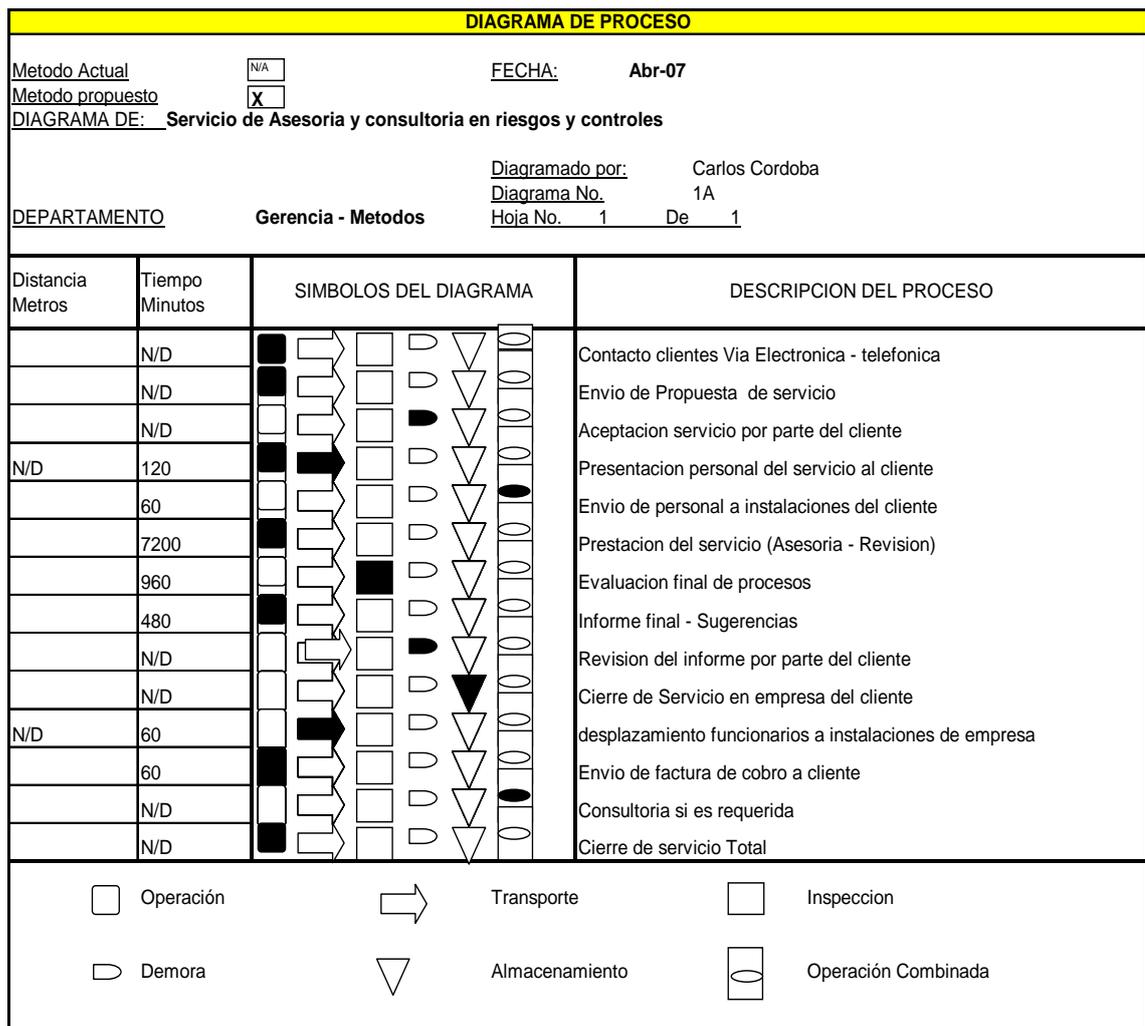


Grafico 1.4.7 Diagrama de flujo de proceso

A través de esta representación se analizan los pasos en los cuales el proceso es lento y por lo tanto muy costoso en mano de obra, tiempo y equipo, por lo tanto se debe analizar si se puede eliminar, cambiar, simplificar o combinar cada uno de esos pasos para mejorar el proceso.

Sin embargo por ser un servicio, la descripción del mismo nos brinda en detalle la interacción con el cliente, el cual es parte fundamental del proceso, ya que es el que nos provee la información (nuestra materia prima) siendo parte de la operación como proveedor, lo que implica una posible demora.

Este diagrama cuenta con los siguientes puntos:

1. el flujo de proceso cuenta con siete operaciones las cuales están centradas en el contacto con el cliente y la prestación del servicio.
2. Tiene en su presentación dos transportes, estos son los desplazamientos para presentación del servicio al cliente y de los analistas y gerente operativo a desarrollar la labor.
3. Uno de los puntos importantes y críticos son las demoras que surgen en el proceso, se tiene dos demoras y son la aceptación del servicio y la revisión por parte del cliente del informe final.
4. un almacenamiento, cuando se termina la labor y se archiva la información en el cliente. La empresa no se queda con información confidencial y de la operación del cliente.
5. Por ultimo se tiene una operación combinada, al prestar el servicio y ofrecer el servicio de consultoría.

3.4. DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA:

El servicio será prestado en las instalaciones de nuestros clientes, esto nos permite brindar un ambiente de confianza y agilidad, ya que la información será oportuna y no habrá desplazamiento de nuestro personal, haremos parte del día a día de la organización. Sin embargo tendremos clientes que por su estructura e instalaciones no podrán brindarnos el espacio para laborar internamente, lo que implica la consecución de un local u oficina, la cual contiene los siguientes datos.

Arriendo: \$1.800.000,00 (incluye instalaciones – separadores – Redes eléctricas, telefónica, servicios públicos y cubículos) , el inmueble pertenece al mayor accionista de la empresa, por lo que no se requiere mas inversiones ya que la oficina cuenta con las condiciones físicas para la labor. En el capítulo económico y financiero se detalla las inversiones iniciales, con que debe arrancar la empresa.

Ubicación: sector central de la ciudad

La distribución de la oficina estará compuesta por:

Sección de Recepción

Sección de sala de espera

Secciones de empleados (tres cubículos)

Sección de redes, fax e impresoras

Sección gerencia

Sala de reuniones

Baño

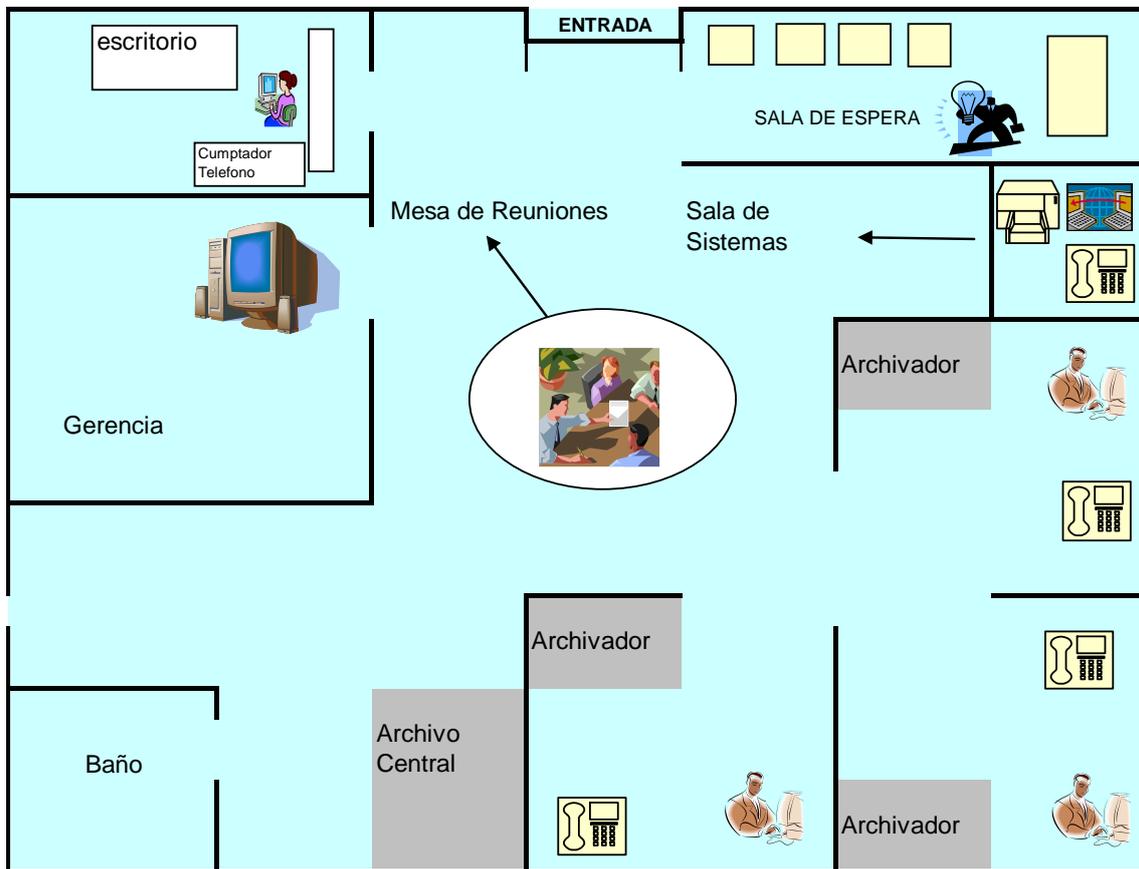


Grafico 1.4.7 Diagrama Distribución Oficina

3.5 NECESIDADES DE EQUIPOS

Para el desarrollo y prestación del servicio es necesario la adquisición de un software Lanus 2000 con capacidad para manejar datos con un volumen alto, es decir, con capacidad de realizar búsquedas, filtros y la elaboración de análisis de datos de forma cualitativa y cuantitativa, este software se adquiere en México a través de una empresa de tecnología, el monto del paquete incluye el envío de personal calificado para la capacitación y entrenamiento a las personas de la empresa. Se requiere también de unas 4 licencias en algunos programas, para el desarrollo y prestación del servicio, entre ellos tenemos:

- **Lotus Notes:** herramienta básica para el manejo de información por procesos, sectores y empresas. Base de datos para el adecuado almacenamiento de los resultados y la verificación anual de los mismos.
- **Visio 2003:** Herramienta básica para el manejo de flujogramas y el establecimiento de estándares internacionales, manejo de incidentes y revisión según metodología sarbox.
- **Project:** herramienta básica para manejo de cronogramas y actividades en los clientes. Igualmente para gestión, dirección y control de proyectos

Estas herramientas son las que utilizaremos durante la prestación del servicio y son las adecuadas debido al avance y facilidad para el manejo de la información. Se contará con maquinas avanzadas con capacidad de Almacenamiento óptimo para el desarrollo eficiente de la prestación del servicio. El siguiente cuadro nos muestra en detalle los equipos y herramientas que necesita la empresa para la prestación del servicio.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS											
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	PROVEEDOR	GARANTIAS	ESPECIFICACION TECNICA	MARCA	FORMA DE ADQUISICION				CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
					C	A	L	O			
Equipo portatil - Computador	Dell	3 años	Latitude Tm D820 - Tecnologia Movil	Dell	x				4	2.778.300,00	11.113.200,00
Equipo de escritorio - Computador	Dell	3 años	Inspiron	Dell	x				2	2.511.000,00	5.022.000,00
Telefonos	Almacen	1año	A360 - Speaker	Panasonic	x				5	120.000,00	600.000,00
Muebles Sala de espera	Almacen	3 años	N/D	N/D	x				4	85.000,00	340.000,00
Mueble Sala de espera	Almacen	3 años	N/D	N/D	x				1	180.000,00	180.000,00
Archivadores	N/D	N/D	N/D	N/D	x				4	165.000,00	660.000,00
Multitomas	Homecenter	N/D	N/D	N/D	x				3	35.000,00	105.000,00
Estabilizadores	Homecenter	N/D	N/D	N/D	x				2	65.000,00	130.000,00
Mesa de Reuniones	Homecenter	N/D	N/D	N/D	x				1	365.000,00	365.000,00
Escritorios	Homecenter	N/D	N/D	N/D	x				6	325.000,00	1.950.000,00
Sillas Ergonomicas	Homecenter	N/D	N/D	N/D	x				5	145.000,00	725.000,00
Papeleria	Papelgraf	N/D	N/D	N/D	x				ND	1.500.000,00	1.500.000,00
Software - Licencias	Tera Recovery	N/D	N/D	N/D	x				ND	25.000.000,00	25.000.000,00
Otros	N/D	N/D	N/D	N/D	x				ND	250.000,00	250.000,00
										TOTAL	47.940.200,00

A: Arrendamiento C: Compra O: Otros L: Leasing

Tabla 1.3.4 Equipos y herramientas

Los costos de algunos equipos y herramientas están en el promedio según el comercio, para el software y las licencias fue necesario realizar la consulta en Internet, el costo esta alrededor de los USD 10.500, oo, incluido capacitación y envío documentación.

3.6 NECESIDADES DE MATERIALES

Para nuestro servicio la materia prima fundamental es la información de los clientes, sin embargo existe la necesidad de algunos materiales para el desarrollo del servicio, el siguiente cuadro nos muestra los materiales requeridos para la elaboración y recolección de la información.

LISTA DE MATERIALES						
Producto/Servicio: Asesoría y Consultoría en riesgos y controles						
Fecha: Abr-07		Elaboro: Carlos Cordoba				
No.	Descripción	Cantidad	Dimensiones	Costo Unidad	Proveedor	Características
1	Papelería - Resmas de Papel	3 / mes	Tamaño Carta	4.500,00	Papelgraf	Papel para imprimir información e informes
2	Memorias USB	5	1GB	65.000,00	N/D	memorias para extraer la información y archivarla.

Tabla 1.3.5 Lista de materiales mes.

3.7 NECESIDADES DE PERSONAL

Le empresa inicialmente contratara tres personas las cuales estarán con un contrato fijo a un año, con el fin de determinar la necesidad de personal adicional o exclusión durante ese año. El medio de contratación será a través de bolsas de empleo de algunas universidades, bolsas de empleo en páginas de Internet y referenciados. El proceso de selección se detallara en el plan administrativo. Estas personas contarán con todas las prestaciones sociales de ley y seguridad social, igualmente según los resultados de la organización durante el primer año se determinaran la ampliación del contrato a indefinido y con un reajuste salarial. Las personas a cargo de la organización entraran hacer parte de la nomina con un salario igual o con una mínima diferencia mayor que los asistentes, esto con el fin de analizar financieramente los posibles salarios para estos cargos a futuro. El siguiente cuadro muestra los datos y costos del personal, teniendo en cuenta Subsidio de transporte, Cesantías, Intereses sobre cesantías, Prima, Vacaciones, ISS, Pensiones, ARP, ICBF, Sena y Caja de compensación familiar.

PERSONAL EMPRESA							
CARGO	NIVEL DE CALIFICACION	PERFIL	EXPERIENCIA	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	CARGA PRESTACIONAL	COSTO MENSUAL
Asistente de Gerencia	Medio	Bachiller con estudios tecnicos	1 a 2 Años	1	500.000,00	257.385,00	757.385,00
Analista de Auditoria	Medio Alto	Profesional o Terminando carrera	1 Año	2	800.000,00	411.816,00	1.211.816,00
Gerente General	Alto	Profesional	3 años	1	1.300.000,00	669.201,00	1.969.201,00
Gerente Operativo	Alto	Profesional (especializado)	3 años	1	1.200.000,00	617.724,00	1.817.724,00
Analista de Relaciones publicas	Alto	Profesional	3Años	1	950.000,00	489.031,50	1.439.031,50
						Costo Total	7.195.157,50

Tabla 1.3.6 Necesidades y costos de personal

La carga prestacional está compuesta de la siguiente manera

EMPRESA

Eps - 8.5%
 ARP Riesgo 1 - 0.522%
 AFP - 11.625%
 Cajas - 9%

Vacaciones - 4.17%
 Primas - 8.33%
 Cesantías - 8.33%

TRABAJADOR

4%
 0%
 3.875%
 0%

Interés Ces. - 1%

Total carga Prestacional 51.477%

Bonos Por Resultados.

Para los gerentes se establece una política, la cual está ligada al cumplimiento de las ventas (proyección ventas) equivalente al 30% del salario anual si se cumplen los objetivos de ventas.

3.8 LOCALIZACIÓN

La oficina estará ubicada en una zona central de la ciudad de Bogotá, se estudia dos alternativas y una es la más adecuada debido a su costo de arrendamiento y que cuenta con instalaciones propicias para el montaje de la empresa. Esta oficina se encuentra ubicada cerca de la zona industrial de Bogotá, un lugar también cercano de nuestros posibles clientes, donde las distancias son cortas, el desplazamiento se hace más corto, sin embargo el tema de los servicios públicos es la complejo, de igual forma se ve una ligera compensación con el valor de arrendamiento, los costos de transporte y el tiempo destinado a desplazarnos a nuestros clientes.

CAPITULO IV PLAN ADMINISTRATIVO

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales, específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los factores principales del entorno, como lo son, los demográficos, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias y la competencia,³⁶ para determinar las posibles estrategias y el rumbo de la compañía.

En este capítulo, uno de los puntos importantes es establecer los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa, de igual forma dentro del análisis estratégico establecer la misión y la visión de la compañía.

4.1.1 OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Establecer en el mercado un servicio con un valor agregado ligado a la eficiencia y rentabilidad para las empresas pequeñas y medianas privadas y públicas de la ciudad de Bogotá y Cundinamarca, con un nivel de ventas óptimo.
- Fortalecer el servicio, con el respaldo de la experiencia de los funcionarios de la compañía en temas de controles y riesgos, temas de rentabilidad y eficiencia y certificaciones internacionales de auditoría.
- Administrar la empresa de manera eficiente y responsable, logrando estabilidad financiera y comercial.
- Brindar un ambiente de confianza, credibilidad y transparencia con nuestros clientes.

4.1.2 OBJETIVOS MEDIANO PLAZO

³⁶ Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Gultinan, Gordon W Paul – Thomas Madden

- Fortalecer las relaciones comerciales con nuestros clientes como fuente de publicidad y presentación ante nuevos clientes.
- Ser reconocidos en el mercado con dos aspectos importantes, liderazgo a partir del programa de costos y precios y de los aspectos diferenciadores del servicio, que lo hace atractivo al mercado.
- Mantener una estabilidad óptima administrativa y financiera que nos brindará bases sólidas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Superar las expectativas de ventas a partir del incremento de nuevas propuestas con clientes, manejar más clientes de lo presupuestado.

Para el éxito de la empresa no basta con señalar los objetivos. Es indispensable la forma como se van a alcanzar, lo cual se facilita si nos preocupamos por plasmar las estrategias y programas guía.

4.1.3 ESTRATEGIA CENTRAL / OBJETIVO CENTRAL

Ofrecer un servicio novedoso que brindara a los pequeños y medianos empresarios la eficiencia y control en sus operaciones, con el fin de incrementar la rentabilidad y estar a la par del mercado nacional e internacional.

Esta estrategia central está acompañada de las siguientes estrategias específicas:

- Entregar un servicio de calidad y acorde a las necesidades
- Exactitud y prontitud en el servicio.
- Limitar los costos y gastos a lo mínimamente exigido sin sacrificio de la calidad.
- Si es requerido, conseguir préstamos a bajos intereses (fomento a pequeños empresarios) obteniendo de la inversión una rentabilidad superior.
- Optar por descuentos por pronto pago en ventas y compras para mejora de nuestro flujo de caja sin sacrificar las utilidades y las posibles inversiones.

MISION

Quality Reviewer Colombia, es una empresa local que tiene por objeto entregar un ambiente de confianza, transparencia, control, eficiencia y rentabilidad, a pequeñas y medianas empresas, a través de la experiencia de nuestros funcionarios, tecnología y actualidad económica y global, prestando un servicio de análisis de riesgos y controles en las operaciones de la compañía.

VISION

Ser líderes en asesoría y consultoría especializada en riesgos y controles a nivel nacional, estableciendo un reconocimiento de marca e impulsando el desarrollo organizacional de las empresas colombianas ante la globalización y los tratados de libre comercio.

4.2 DIRECCIÓN Y GERENCIA

La organización tendrá una gerencia la cual será ocupada por el principal accionista de la empresa, los datos del accionista son:

Nombre: William Rengifo Mosquera

Nacionalidad: Colombiano

Lugar de Residencia: Bogotá – Colombia

Profesión: Economista – Universidad San Buenaventura Cali – especialización Universidad del Rosario

Actualmente es accionista de empresas inmobiliarias de la ciudad de Bogotá y Cali. Labora en una de sus empresas actualmente de finca y raíz.

La inversión inicial del accionista será de 60 millones de pesos, los cuales se reflejarán en estados financieros y en todos los aspectos legales.

Esta gerencia estará acompañada de dos personas (de la cual hago parte) especialistas en el servicio y que harán parte de la junta y de la dirección, estarán como representantes de la compañía y serán los encargados de prestar el servicio. Cada uno contará con las debidas certificaciones internacionales de auditoría como carta principal de presentación y con la experiencia en empresas nacionales y multinacionales.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO

Como hemos mencionado en los capítulos anteriores y más aun en la sección o capítulo de mercadeo, las estrategias son necesarias para el inicio de un negocio o de un nuevo servicio, ya que deben estar alineadas con los objetivos de la

organización, con el plan o estudio de mercadeo, estudio de la competencia, para finalmente definir la estrategia adecuada. En la actualidad muchas de las empresas emplean un mix estratégico, el cual está basado en la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, según esto, nuestra empresa desempañara el plan estratégico según:

- **Liderazgo en costos:** consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio, aquí nuestra empresa será líder ya que los costos serán mínimos y hará que nuestro precio sea atractivo para el mercado.
- **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Para nuestro caso el servicio ofrece un beneficio económico y eficiencia, con una consultaría sin cobro adicional.
- **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado, para nosotros son las pequeñas empresas y medianas empresas, con necesidades básicas en eficiencia, rentabilidad y apertura a cambios económicos y de globalización.

Una vez definido el plan estratégico, debemos tener en cuenta factores críticos que pueden de alguna forma alterar el plan y redefinir la estrategia, estos factores pueden ser:

- ventas: no alcanzar el nivel adecuado que nos de un equilibrio inicial financiero.
- Tasa de penetración: lo que requiere de un fuerte trabajo de alcance de clientes y de publicidad.

- Productividad del personal: Es importante definir el perfil de las personas adecuadas en cada cargo para alcanzar niveles de productividad y retención de talento.

Según lo anterior el plan estratégico está encaminado en dos aspectos fundamentales:

- por un lado es la oportunidad de entrar a un mercado costoso para las empresas con precios bajos y con un servicio innovador que brindara eficiencia y rentabilidad en las operaciones de la compañía. Esta estrategia de precios busca la llegada de aquellas empresas que no optaban por un servicio de estos a un precio razonable y con unos resultados óptimos para la organización. Tocaremos puertas ofreciendo el servicio con el ideal de ofrecer un servicio económico y alta calidad. Igualmente nuestra organización mostrara que no se trata sólo de reducir algunos costos, sino de aplicar la reducción de costos en casi todas las áreas de la empresa, pero eso sí, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí.
- Por último, ofrecer calidad máxima en el servicio, ofrecer novedad, innovación ante la actualidad colombiana, queremos quedar en la mente de nuestros clientes, penetrar en la mente del cliente y dejar una huella de marca, es el objetivo de la organización, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar nuestra marca a la imagen de calidad, al servicio, al tema de actualidad, de tal forma que con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto. Hay clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si se lo damos tendremos clientes cautivos y adictos a nuestro servicio.

4.4 ORGANIZACIÓN

Nuestra empresa no contará con una estructura en recursos humanos detallada, simplemente la gerencia hará las funciones de Recursos humanos, contando con el apoyo de las personas especialistas en el servicio quienes escogerán y evaluaron los candidatos según los requerimientos.

Para el aspecto legal la organización será constituida según sus accionistas o junta directiva. El Representante legal y suplente será elegido por la junta y constara en el acta de constitución. Sus funciones serán las mismas y estas dos personas contaran con las mismas libertades y condiciones.

Entre sus funciones estarán las de representar a la sociedad en todos los términos legales que contemplan las leyes colombianas, adicionalmente será quien tenga firmas registradas en los bancos y quien tendrá plenas libertades para comprometer la empresa hasta por una suma de \$60.000.000 (Sesenta millones de pesos), ya que después de esta suma debe pedir autorización de la junta directiva.

El gerente (representante legal) será quien transmita información y decisiones a los administradores (dos gerentes especialistas) del establecimiento siempre y cuando su carácter confidencial lo permita. De igual manera serán los administradores quienes deberán coordinar y direccionar al área operativa para el cumplimiento de los objetivos y/o establecimiento de procedimientos, controles y/o cambios.

Dentro de las funciones legales que desempeña el gerente, también se encuentran las funciones como líder de la empresa, las funciones generales de la organización son:

Gerente General: estará pendiente de las siguientes funciones o áreas:

Área directiva: encargada de direccionar los objetivos de la compañía, estableciendo metas y objetivos claros y bien definidos junto con el diseño de planes de acción para el cumplimiento de los mismos.

Área Administrativa: Dicha área tendrá como función realizar toda la gestión administrativa de la empresa para su funcionamiento, encargada de dirigir los procesos de contratación, manejo de inventarios, contabilidad, negociación con proveedores, tesorería y coordinación de las áreas operativas.

Gerente Operativo: Especialista en el servicio, esta área es la encargada de realizar toda la operación del negocio, es decir quien planea, organiza y dirigirá la preparación del cronograma de actividades, visitas y trabajo de campo con el cliente, conjunto con sus colaboradores.

Analista de Relaciones Públicas: este se encargara de la presentación del servicio con los posibles clientes, este será ayudado por el gerente general y el gerente especialista, esta función es primordial ya que es quien da el inicio del proceso de venta.

Organización legal – Aspectos Legales

Todos los establecimientos deben cumplir con la reglamentación establecida por organismos públicos y legales, para nuestro caso la empresa dispondrá de los recursos necesarios para su cumplimiento.

4.4.1 Tipo de Sociedad

Sociedad de Responsabilidad Limitada: Se identifican con la denominación o razón social que determinen los socios, seguida de la palabra “limitada” o su abreviatura “Ltda”. En caso de no cumplir la regla antes descrita, los socios son responsables solidaria e ilimitadamente frente a terceros. En cuanto a la responsabilidad, cada socio responde, hasta por el valor de su aporte pero es posible pactar para todos o algunos de los socios una responsabilidad mayor, prestaciones, asesorías o garantías suplementarias, expresando su naturaleza, cuanta, duración y modalidades. El capital está dividido en cuotas o partes de igual valor que debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo. Este tipo de sociedades debe constituirse con dos o más socios y el número máximo es de 25.

La administración de los negocios y la representación de la sociedad corresponden a los socios quienes pueden disponer de que la representación recaiga solo en

alguno o algunos o en un tercero. En reuniones de la junta de socios, cada socio tiene tantos votos como cuotas posea en la compañía, las decisiones deberán ser tomadas por un numero plural de socios que represente la mayoría absoluta es decir, la mitad mas uno de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía, aunque se puede pactar en los estatutos una mayoría superior a la absoluta para la toma de determinadas decisiones. Las reformas estatutarias deben aprobarse con el voto favorable de un número plural de socios que represente mínimo el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el capital social salvo que se estipule una mayoría superior en los estatutos.

4.5 ORGANIGRAMA

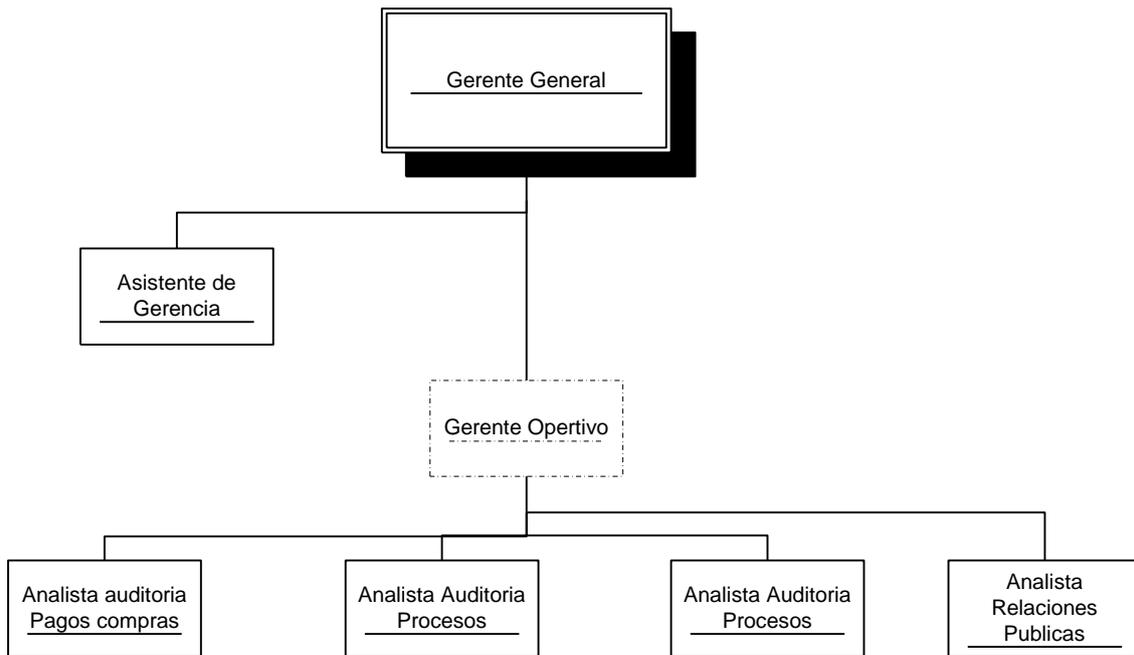


Grafico 1.4.8 Organigrama - empresa

4.6 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el proceso de descripción de puestos, es importante la definición de los mismos y su funcionalidad dentro de la organización. A continuación detallamos los cargos que va tener la compañía durante el proceso estructural y administrativo.

Cargo 1 – Gerente General

DEFINICION Y DESCRIPCION DE CARGOS	
Nombre del Cargo:	Gerente General
Departamento/Seccion:	Gerencia General
Reporta a:	Junta Directiva
Numero de personas a cargo:	6
Descripcion de funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. 2. Velar por la correcta administracion de los recursos financieros de la empresa. 3. Asegurar el cumplimiento de las normas legales y tributarias de la compañía. 4. Implementar las estrategias definidas por la empresa. 5. Realizar las presentaciones a los clientes sobre el servicio. 6. Formalizar las Propuestas de servicio. 7. Controlar los gastos y costos de la compañía. 8. Velar por la correcta administracion del negocio.
Descripcio de Habilidades y Competencias Requeridas Para esta Posicion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Administracion de Empresas - Economia - Ingenieria Industrial. 2. 3 años de experiencia en cargos similares y manejo directivo. 3. Manejo de office avanzado 4. Manejo de finanzas 5. Conocimiento en auditoria y consultoria.
Competencias	<p>Pensamiento innovador Apoderarse del futuro Compromiso de equipo Pasion por el crecimiento</p>

Cargo 2 – Asistente de Gerencia

DEFINICION Y DESCRIPCION DE CARGOS	
Nombre del Cargo:	Asistente de Gerencia
Departamento/Seccion:	Gerencia General
Reporta a:	Gerente General
Numero de personas a cargo:	N/A
Descripcion de funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de los pagos de la empresa (EPS, Parafiscales, Impuestos, servicios publicos y Nomina) 2. Realizar los contactos telefonicos con los clientes. 3. Llevar el orden de la agenda de visitas de la gerencia. 4. Consolidar la informacion de la empresa y manejo de archivo. 5. Llevar el control de gastos de transporte y gastos varios de la empresa. 6. Manejo de la Papeleria
Descripcion de Habilidades y Competencias Requeridas Para esta Posicion	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios en secretariado ejecutivo o estudios universitarios (en curso). 2. 1 año de experiencia minimo en cargos similares. 3. Manejo de office avanzado 4. Buenas relaciones interpersonales. 5. Conocimiento en administracion de negocios. 	
Competencias	Pensamiento innovador Apoderarse del futuro Compromiso de equipo Pasion por el crecimiento Influencia estrategica

Cargo 3 – Gerente Operativo

DEFINICION Y DESCRIPCION DE CARGOS	
Nombre del Cargo:	Gerente Operativo
Departamento/Seccion:	Gerencia General
Reporta a:	Gerente General
Numero de personas a cargo:	4
Descripcion de funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento del cronograma de actividades del servicio prestado al cliente. 2. Coordinar las actividades con los analistas. 3. Distribuir las funciones o labores según el cliente. 4. Consolidar la información entregada por el cliente. 5. Informar sobre los resultados del servicio. 6. Coordinar la revisión final con cliente y gerencia. 7. Seguir el desempeño de los analistas y de sus funciones. 8. Verificar la correcta aplicación del servicio y de los resultados.
Descripcion de Habilidades y Competencias Requeridas Para esta Posicion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Administración de Empresas - Economía - Ingeniería Industrial. 2. 3 años de experiencia en Auditoría - Especialización en Auditoría o estudios similares, conocimiento de Sarbox y OCA 3. Manejo de office avanzado 4. Manejo de Lotus y Visio 5. Conocimiento en auditoría y consultoría.
Competencias	<p>Pensamiento innovador Apoderarse del futuro Compromiso de equipo Pasión por el crecimiento Desarrollo a sí mismo y a otros.</p>

Cargo 4 – Analistas

DEFINICION Y DESCRIPCION DE CARGOS	
Nombre del Cargo:	Analista de Auditoria
Departamento/Seccion:	Gerencia operaciones
Reporta a:	Gerente operativo
Numero de personas a cargo:	N/A
Descripcion de funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar las revisiones de los procesos de la empresa cliente. 2. Establecer y Analizar las deficiencias de las operaciones. 3. Contactar a los funcionarios involucrados para la revision de cada proceso. 4. Solicitar la informacion base del analisis. 5. Informar sobre los resultados de la revision. 6. Archivar correctamente la informacion de los clientes. 7. Prestar apoyo a la administracion de la empresa.

Descripcion de Habilidades y Competencias Requeridas Para esta Posicion
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional o terminando carrera en Administracion de Empresas - Economia - Ingenieria Industrial. 2. 1 años de experiencia laboral. Preferiblemente en areas financieras. 3. Manejo de office avanzado 4. Conocimiento sobre administracion de negocios. 5. Excelentes relaciones interpersonales
Competencias
Pensamiento innovador Compromiso de equipo Pasion por el crecimiento Desarrollo a si mismo y a otros.

4.7 CONTRATACIÓN Y RECLUTAMIENTO

En este punto debemos encontrar o definir la forma como vamos a seleccionar a los empleados adecuados para los cargos, es de vital importancia resaltar la necesidad que sean personas con aspiraciones de crecimiento profesional y que estén con buena actitud para afrontar el reto de constituir una nueva empresa.

La forma de reclutar las personas o de tener las hojas de vida, será a través de las bolsas de empleo de las universidades inicialmente la Javeriana, igualmente a través de páginas de Internet y empresas tales como elemplo.com y por referencias en empresas. Uno de los aspectos más importantes en este punto es que al colocar los avisos debemos detallar los cargos, salario, requisitos y disponibilidad, para establecer desde el inicio un filtro de los interesados en

postularse. Una vez se tienen las hojas de vida se seleccionan las opciones más cercanas y adecuadas a lo que queremos, este proceso se detalla a continuación:

- se recolectan las hojas de vida desde la fecha de publicación hasta 1 mes después del anuncio.
- se analizan las hojas de vida que estén más acordes al perfil previamente definido.
- se establece un rango de edad entre los aspirantes entre 23 – 35 años de las hojas de vida seleccionadas.
- se determina la experiencia, estudios y disponibilidad del aspirante.
- se seleccionan por cargo las dos hojas de vida más cercanas a lo que quiere la organización.
- se programa las entrevistas, las cuales tienen una duración de una hora por candidato, estas las realizara el gerente general y operativo.
- después de terminado el proceso de entrevistas, el gerente general y operativo, durante dos horas definen las personas seleccionadas.
- se informa a los aspirantes no seleccionados la decisión, de igual forma a los seleccionados.
- se les informa la continuación del proceso, detalles del cargo, firma de contrato y aspectos legales.
- se programa durante una semana la capacitación sobre el servicio y las funciones a desempeñar.

	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes
8:00 - 10:00	Bienvenida - presentacion	Experiencia Empresas Grandes	Metodologia Sarbox	El servicio	Repaso
10:00 -12:00	Historia Auditoria Colombia	Video - Fraudes corporativos	Metodologia Sarbox	El servicio	Repaso
12:00 - 2:00	La empresa	Ley Sarbanes Oxley	Metodologia Sarbox	El servicio	Dudas
2:00 - 4:00	Funciones por cargo	Fraudes empresas nacionales	Formatos del servicio	El servicio	Dudas

Tabla 1.3.7 Cronograma de inducción y capacitación

CAPITULO V - PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

En este ultimo capitulo vamos analizar la necesidades económicas y la determinación si el negocio es rentable o no. Aquí revisaremos la inversión inicial, gastos y costos de la empresa, préstamos si son requeridos y los diferentes análisis financieros.

5.1 ANÁLISIS COSTOS DE OPERACIÓN

Para este primer ítem vamos a analizar inicialmente la inversión inicial. El siguiente cuadro detalla los rubros de la inversión.

INVERSION INICIAL	Q	VALOR TOTAL
GASTOS LEGALES		
Constitucion (Aspectos Legales, Notariado y Camara y Comercio)		3.500.000,00
TOTAL		3.500.000,00
EQUIPOS Y MATERIALES		
Computadores	6	16.135.200,00
Sillas	9	1.065.000,00
Telefonos	5	600.000,00
Fax	1	300.000,00
Impresoras	1	250.000,00
Dotaciones para la oficina (articulos de aseo)		250.000,00
Muebles y enseres		3.640.000,00
TOTAL		22.240.200,00
ADMINISTRATIVOS INICIALES		
PAPELERIA INICIAL		
Facturas		350.000,00
Papeleria en general		400.000,00
OTROS		
Software		25.000.000,00
Instalacion oficina y Materiales		250.000,00
Alarma		300.000,00
Mano de Obra		500.000,00
TOTAL		26.800.000,00
INVERSION INICIAL		52.540.200,00
K TRABAJO		60.000.000,00
CAJA MINIMA		17.459.800,00
NECESIDAD (PRESTAMO FUTURO)		10.000.000,00

Tabla 1.3.8 Inversión inicial – Capital de trabajo – Caja mínima

5.1.2 PRINCIPALES SUPUESTOS

Los supuestos establecidos para el diseño del análisis financiero se basaron en una economía “estable” para los siguientes años, teniendo en cuenta el crecimiento económico actual el cual sugiere un panorama estable bajo la óptica local e internacional y así lo indica la reacción positiva de las inversiones que esperaban la definición de este tema, sin embargo el tema político ha impactado en una pequeña proporción los indicadores económicos para el 2007.

El panorama para el sector de servicios ha venido de menos a más en los últimos años mostrando resultados positivos a nivel nacional. Una clara muestra de la importancia de este sector hoy en día para el país son las cifras presentadas por el DANE, que sin embargo, al no estar actualizadas reflejan un crecimiento de los servicios en Colombia.

Así pues, se definieron como supuestos:

5.1.3 Capital

El proyecto es financiado por medio de capital y préstamo, disminuyendo la carga que podría tener el tomar todo el capital de trabajo de un préstamo. De este capital de trabajo, equivalente a \$70.000.000 para el proyecto, \$60.000.000 sería capital propia de los accionistas y \$10.000.000 sería un préstamo bancario con las siguientes características

PRESTAMO BANCARIO		
Valor Préstamo	\$ 10.000.000	Pesos
Plazo del contrato	12	Meses
Tasa anual	15,36%	Interes Nominal Anual
Tipo de Préstamo	Microempresa	
Cuota Seguro de vida - Mes	\$ 2.833	Pesos
Cuota Mensual con intereses	\$ 904.283	Pesos
Cuota Mensual con intereses + Seguro	\$ 907.116	Pesos

Tabla 1.3.3 (Cooperativa coolever – simulador préstamo 2007.)

Luego de tener los datos iniciales de inversión, el capital con que contara la empresa, procedemos a analizar los costos de los doce primeros meses y de los tres primeros años.

CALCULO DE COSTOS Y GASTOS FIJOS - AÑO 1 - 2 Y 3															
PERIODO	MES												Año	Año	Año
	1.00	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
FABRICACION															
Mano de Obra	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	2.800.000,00	33.600.000,00	35.616.000,00	51.938.592,00
Prestaciones Sociales	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	1.441.356,00	17.296.272,00	18.334.048,32	24.192.542,74
Transporte - Otros	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	1.800.000,00	1.908.000,00	2.400.000,00
Depreciacion Maquinaria y Equipos	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	268.920,00	3.227.040,00	3.227.040,00	3.227.040,00
Mantenimiento - Otros	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00
Subtotal	4.710.276,00	4.660.276,00	4.660.276,00	56.123.312,00	59.285.088,32	81.908.174,74									
ADMINISTRACION															
Gerente	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	1.300.000,00	15.600.000,00	16.536.000,00	17.362.800,00
Otros Sueldos	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	6.000.000,00	6.360.000,00	6.678.000,00
Prestaciones Sociales	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	926.586,00	11.119.032,00	11.786.173,92	12.375.482,62
Arriendo	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	21.600.000,00	22.896.000,00	24.040.800,00
Servicios Publicos	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	4.800.000,00	4.896.000,00	4.993.920,00
Gastos de Oficina (papeleria, utiles etc)	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	300.000,00	638.000,00	650.760,00
Gastos Bancarios	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	540.000,00	572.400,00	583.848,00
Depreciacion Muebles y enseres	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	28.116,67	337.400,00	337.400,00	337.400,00
Asesoría Contable	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	2.520.000,00
Otros	150.000,00	0,00	150.000,00	0,00	150.000,00	0,00	150.000,00	0,00	150.000,00	0,00	150.000,00	0,00	900.000,00	900.000,00	650.000,00
Subtotal	5.399.702,67	5.199.702,67	63.596.432,00	67.321.973,92	70.193.010,62										
VENTAS															
Sueldo vendedores	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	11.400.000,00	12.084.000,00	12.688.200,00
Prestaciones sociales	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	489.032,00	5.868.384,00	6.220.487,04	6.531.511,39
Otros gastos de Ventas	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	960.000,00	1.017.600,00	1.068.480,00
Subtotal	1.519.032,00	18.228.384,00	19.322.087,04	20.288.191,39											
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS															
Intereses	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	907.116,00	10.885.392,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS + intereses	12.536.126,67	12.286.126,67	12.486.126,67	12.336.126,67	12.486.126,67	12.286.126,67	12.536.126,67	12.286.126,67	12.486.126,67	12.336.126,67	12.486.126,67	12.286.126,67	148.833.520,00	145.929.149,28	172.389.376,74

Tabla 1.3.9 Costos y gastos de operación

5.2 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Los costos variables de la empresa están determinados por las horas hombre laboradas por cliente, los cuales están definidos por la mano de obra, Prestaciones sociales incurridas y que hacen parte de la mano de obra, el transporte de los analistas, la papelería y las memorias USB que inicialmente se entregaran para el primer mes. El siguiente cuadro nos muestra el margen de contribución:

Es importante recalcar que para una sola empresa (1servicio) solo es necesario un analista de auditoria y el gerente operativo.

MARGEN DE CONTRIBUCION					
Servicio	Precio de Venta	Costo variable Unitario	Margen de contribucion unitario	Porcentaje costo variable	Porcentaje de margen de contribucion
Asesoría y Consultoría en riesgos y controles	12.000.000,00	3.179.540,00	8.820.460,00	26,50%	73,50%

Tabla 1.3.10 Margen de contribución

Los costos variables lo componen, mano de obra, carga prestacional, transporte y papelería.

El punto de equilibrio se determina solamente con el análisis de los costos fijos, ahí detallamos si con un solo servicio (1 empresa - Cliente) basta para cubrir los costos.

Los costos fijos para nuestra empresa inicialmente son:

- Salario Gerente
- Salario asistente
- Prestaciones
- Arriendo
- Servicios Públicos
- Papelería y comisiones bancarias
- Asesoría contable

La suma de estos valores según datos es \$6.178.702, oo mensual. Nuestro punto de equilibrio está por debajo del precio de venta del servicio, es decir:

Para un solo servicio.

VENTA \$12.000.000,oo

COSTOS FIJOS \$ 6.178.702,oo

COSTOS VARIABLES \$ 3.179.540,oo

PE = \$9.358.242,oo equivalente al 78% del servicio. Los gastos y la utilidad equivalen al 22%.

5.3 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑOS 1, 2 Y 3															
CONCEPTO	PERIODO		AÑO 1 MES A MES										Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Ventas	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	24.000	12.000	324.000	356.400	427.680
(-) Costos de Servuccion	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	69.960	74.172	98.818
Margen Bruto	6.170	6.170	18.170	18.170	18.170	30.170	30.170	30.170	42.170	30.170	18.170	6.170	254.040	282.228	328.862
(-) Gastos de Administracion	6.425	6.175	6.375	6.225	6.375	6.175	6.425	6.175	6.375	6.225	6.375	6.175	75.500	80.088	84.174
** Salarios administrativos	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	3.477	41.724	44.582	47.305
Arrendamientos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600	22.896	24.040
Servicios Publicos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	4.896	4.983
Honorarios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.400	2.520
Utiles y Papeleria	50	0	50	0	50	0	50	0	50	0	50	0	300	638	650
Depreciacion	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	3.576	3.576	3.576
Mantenimiento	50	0	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0	200	200	200
Otros gastos administrativos	150	0	150	0	150	0	150	0	150	0	150	0	900	900	900
Utilidad antes de impuestos	-255	-5	11.795	11.945	11.795	23.995	23.745	23.995	35.795	23.945	11.795	-5	178.540	202.140	244.688
(-) intereses	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	10.884	0	0
Utilidad Bruta antes de impuestos	-1.162	-912	10.888	11.038	10.888	23.088	22.838	23.088	34.888	23.038	10.888	-912	167.656	202.140	244.688
Impuestos	0	0	3.702	3.753	3.702	7.850	7.765	7.850	11.862	7.833	3.702	0	58.018	66.706	80.747
Utilidad neta del ejercicio	-1.162	-912	7.186	7.285	7.186	15.238	15.073	15.238	23.026	15.205	7.186	-912	109.638	135.434	163.941

** para los gerentes hay bonificacion anual por cumplimiento de ventas. 30% salario anual.

Tabla 1.3.11 estado de resultados

Inicialmente la empresa tendrá perdidas debido a que la cantidad vendida no cubre los costos del servicio, es decir, tendremos dos personas adicionales en la labor, lo que implica sobrecostos en los dos primeros meses. La empresa debe optar por esta opción ya que el costo del aprendizaje y la disponibilidad de las personas en el momento de tener más de un cliente son más altos que el mismo costo de tener las dos personas en los dos primeros meses en etapa de aprendizaje y no al 100% de su capacidad. Con esta información vemos que la proyección de ventas durante el año se incrementa logrando equilibrar las pérdidas de los dos primeros meses y la del último mes. Igualmente es importante resaltar que las personas que se contratan desde el inicio del negocio están en la capacidad de atender hasta 4 empresas, el incremento de un cliente adicional implica la contratación de una persona más. Con 4 clientes al mes se establece el 100% de la capacidad productiva, incluyendo la gerencia.

Para el primer año tenemos una tasa impositiva del 34% y para los restantes del 33%, los incrementos anuales están por encima del promedio de la inflación de los últimos años es decir del 5.5%, algunos se incrementaron hasta en un 10% como es el caso de salarios.

Vemos que según la proyección de ventas y los costos y gastos de la operación, la empresa puede mantener una estabilidad económica moderada y que en los próximos capítulos será analizada.

5.4 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - AÑO 1, 2 Y 3 MILES 000																
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
INGRESOS																
Ventas	0	0	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	24.000	312.000	356.400	427.680
TOTAL INGRESOS	0	0	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	24.000	312.000	356.400	427.680
EGRESOS OPERATIVOS																
Proveedores	0	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.540	4.640	5.320
Nomina de Ventas	0	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	12.750	54.000	56.200	63.200
Nomina Administrativa	0	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600	23.760	26.136
Gastos Parafiscales	0	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	2.857	34.284	37.712	41.484
Arriendo	0	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600	23.760	26.136
Servicios Publicos	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	5.280	5.808
Utiles y papelería	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	660	726
Intereses	0	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	907	10.884	0	0
Impuestos	0	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	2.320	27.840	35.148	45.123
Otros Egresos	0	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2.760	3.036	3.340
TOTAL EGRESOS	0	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	23.409	181.908	190.196	217.272
FLUJO NETO	0	-14.409	-2.409	-2.409	9.591	9.591	9.591	21.591	21.591	21.591	33.591	21.591	591	130.092	166.204	210.408
SALDO INICIAL	17.460	17.460	3.051	642	-1.767	7.824	17.415	27.006	48.597	70.188	91.779	125.370	146.961	181.908	190.196	217.272
SALDO FINAL ACUMULADO	17.460	3.051	642	-1.767	7.824	17.415	27.006	48.597	70.188	91.779	125.370	146.961	147.552	130.092	166.204	210.408

Tabla 1.3.12 flujo de caja

Igual que el anterior estado financiero el flujo de caja nos muestra en los dos primeros meses deficiencias en los ingresos, esto debido a que el efectivo real según la política de cartera será treinta días después de la venta, es decir, en el segundo mes, sin embargo se cuenta con un efectivo inicial que apalanca los gastos durante dos meses. Para el tercer mes el flujo da negativo lo que implica recurrir a un préstamo adicional o una inyección de capital, para los siguientes meses se observa una estabilidad y excesos de liquidez las cuales deben ser evaluadas por la gerencia, si se incurre en inversiones o en el pago de dividendos y/o distribución de utilidades.

5.5 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL PROYECTADO - AÑOS 1, 2Y 3 - 12 PRIMEROS MESES EN MILES 000															
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
ACTIVO															
ACTIVO CORRIENTE															
CAJA Y BANCOS	16.298	13.232	10.832	7.615	9.018	1.754	3.091	0	0	0	3.576	4.162	69.578	45.620	49.592
CUENTAS POR COBRAR	12.000	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000	36.000	36.000	48.000	36.000	24.000	12.000	324.000	356.400	427.680
OTROS ACTIVOS (INVERSIONES)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	28.298	25.232	34.832	31.615	33.018	37.754	39.091	36.000	48.000	36.000	27.576	16.162	393.578	402.020	577.272
ACTIVO FIJO															
MUEBLES Y ENSERES	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	4.220	50.640	50.640	50.640
DEPRECIACION	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	3.228	3.228	3.228
MAQUINARIA Y EQUIPO	42.325	42.220	42.325	42.220	42.325	42.220	42.325	42.220	42.325	42.220	42.325	42.220	507.270	507.270	507.270
DEPRECIACION	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336	336	336
TOTAL ACTIVO FIJO	46.842	46.737	561.474	561.474	561.474										
OTROS ACTIVOS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.000	3.000
TOTAL ACTIVOS	75.390	72.219	81.924	78.602	80.110	84.741	86.183	82.987	95.092	82.987	74.668	63.149	958.052	966.494	1.141.746
PASIVO															
PASIVO CORRIENTE															
SOBREGIRO BANCARIO	0	0	0	0	0	0	0	60	2.770	1.907	0	0	4.737	0	0
OBLIGACIONES BANCARIAS	10.884	9.977	9.070	8.163	7.256	6.349	5.442	4.535	3.628	2.721	1.814	907	70.746	0	0
CUENTAS POR PAGAR	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.540	4.640	4.640
* PRESTACIONES POR PAGAR	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	6.456	7.820	9.460
IMPUESTOS POR PAGAR	4.835	2.321	4.835	2.321	4.835	2.321	4.835	2.321	4.835	2.321	4.835	2.321	42.936	48.962	58.633
TOTAL PASIVO CORRIENTE	16.552	13.131	14.738	11.317	12.924	9.503	11.110	7.749	12.066	7.782	7.482	4.061	128.415	61.422	72.733
PATRIMONIO															
CAPITAL	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	690.000	690.000
UTILIDADES RETENIDAS	-1.162	-912	7.186	7.285	7.186	15.238	15.073	15.238	23.026	15.205	7.186	-912	109.638	215.072	379.013
TOTAL PATRIMONIO	58.838	59.088	67.186	67.285	67.186	75.238	75.073	75.238	83.026	75.205	67.186	59.088	829.638	905.072	1.069.013
TOTAL PASIVOS	75.390	72.219	81.924	78.602	80.110	84.741	86.183	82.987	95.092	82.987	74.668	63.149	958.053	966.494	1.141.746

* PRESTACIONES COMO VAACIONES, PRIMAS, CESANTIAS E INTERESES DE CESANTIAS QUE EQUIVALEN EL 22% APROXIMADAMENTE.

Tabla 1.3.13 Balance General

Este estado financiero nos muestra más significativamente año por año, los cambios en el patrimonio. El resultado de una buena gestión en el manejo de utilidades nos da para invertir los excedentes de caja en inversiones o permitir la reducción del patrimonio al retornar parte de las utilidades al accionista mayor. El manejo del préstamo fue el adecuado debido al corto tiempo en que fue cancelado, dejando una caja en ocasiones en cero pero con un cumplimiento de los pasivos. Se estimo para el año 3 una inversión de cien millones de pesos producto de la liquidez de la empresa, lo cual significa que a parte de la utilidad y la rentabilidad generada por el negocio, este mismo genera rentabilidad sobre propias inversiones.

5.6 RAZONES FINANCIERAS Y ANALISIS FINANCIERO.

En este punto miraremos las diferentes formas de analizar nuestros estados financieros y las conclusiones sobre la continuidad desde el punto de vista financiero.

ANALISIS FINANCIERO			
	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad Operativa	18,6%	20,9%	23,5%
Rentabilidad neta	11,4%	14,0%	15,7%
Margen de utilidad bruta Año 1	70,28%		
Margen de utilidad operativa Año 2	66,00%		
Margen de utilidad neta Año 3	43,16%		
Razon corriente Año 1	3,98 cuenta con casi 4 pesos para pagar 1.		
Coficiente de endeudamiento Año 1	13,4% esta en niveles optimos de deuda		
Apalancamiento Financiero	1,15 este indice muestra un equilibrio aceptable entre la deuda y el patrimonio		
Cobertura de intereses	201,968		
ROI Año 1	11,44%		
Rendimiento sobre el patrimonio	13,22%		

Tabla 1.3.14 Análisis financiero

5.7. VALOR PRESENTE NETO (VPN).

Para el cálculo de este indicador financiero se tuvo en cuenta la tasa promedio del mercado de inversiones en fiduciarias, la cual tomaremos como la tasa de nuestro costo de oportunidad, la cual se estimo en 7.5% (dicha tasa se tomo como base del Grupo Bancolombia) una de las más altas del mercado. De igual forma se analizo el primer año, siendo constante esta tasa.

El VPN en referencia a la utilidad neta del ejercicio con una serie de flujos mensuales (12 meses) y al flujo de caja con el flujo neto de los mismo meses del primer año.

VPN 1: comparado con la utilidad neta del ejercicio (Estado de Resultados)

Tasa: 7.5%

Valor de los ingresos y egresos, descontados a la tasa: \$64.126

VPN = \$4.126

VPN 2: comparado con el flujo neto de efectivo del flujo de caja.

Tasa: 7.5%

Valor de los ingresos y egresos, descontados a la tasa: \$66.731

VPN = \$6.731

El resultado en ambos casos nos da un VPN positivo > 0, lo que nos indica que el proyecto es viable desde este punto de vista.

5.8. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

Mes	Primer Año	TIR
	-60.000,00	
1	-14.409,00	
2	-2.409,00	
3	-2.409,00	
4	9.591,00	
5	9.591,00	
6	9.591,00	
7	21.591,00	
8	21.591,00	
9	21.591,00	
10	33.591,00	
11	21.591,00	
12	591,00	8,43%

Para este análisis financiero se tuvo en cuenta el flujo neto del flujo de caja, el cual incluye la tasa y el monto del préstamo a adquirir, este será utilizado para capital de trabajo, el resultado final o total para estos doce meses fue de 8.43%, esta tasa la comparamos con la tasa de oportunidad y nos muestra que es mayor siendo la tasa de oportunidad del 7.5%. Por esta vía el análisis financiero nos da luz verde para continuar con el proyecto.

5.9 CONCLUSIONES

- Es la oportunidad para que nuestras empresas se preparen ante la llegada de los diferentes Tratados de Libre Comercio, Globalización y cambios económicos, por esto, nuestro servicio brindará la asesoría y acompañamiento necesario para que no suceda lo de otras épocas donde algunas empresas se vieron afectadas con la apertura económica.
- Es un servicio que ofrece beneficio económico y organizacional, con un nivel de calidad y de estandarización adecuado al mercado nacional y mundial.
- Dejamos un resultado con niveles de transparencia, confianza y honestidad óptimos, para que sea visto con buenos ojos por inversionistas extranjeros y nacionales.
- Nuestra experiencia y aprendizaje en el servicio, la poca competencia especializada y el segmento escogido, nos brinda un ambiente adecuado para desarrollar la labor con niveles óptimos de rentabilidad.
- Es el momento propicio para entrar en un mercado que aun no ha sido explorado por grandes compañías, debido a sus altos precios y complejidad estructural.

5.10

BIBLIOGRAFIA

Ballou, Ronald. Logística. Administración de la cadena de suministros. Prentice Hall. México. 2004.

Christopher, Martín. Logística aspectos estratégicos. Limusa. México. 2002

VARELA RODRIGO, Innovación Empresarial, Prentice Hall, Capítulo 7 Pág. 161.

Administración de Empresas – Mercadeo – Alberto Acosta Tobón - 1992

Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas – Joseph P Guiltinan, Gordon W Paul – Thomas Madden - 1999

El Juego Asimétrico del Comercio: El Tratado de Libre Comercio, Colombia – Estados Unidos, Autor – German Umaña - 2005

Administración Financiera, Decima Edición, James C. Van Horne (Universidad de Stanford) - 1997

Finanzas, Grupo editorial norma, Ramiro Gamboa velasquez 1991

www.businesscol.com

www.myownbusiness.org/espanol/s2/#top#top

www.mincomercio.gov.co

www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.htm.

www.dinero.com.ve/plandenegocios.html

www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/118.htm

www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/logisticadeoperaciones/default2.asp

www.icc-marketing.com ; Marketing comunicación y ventas, Investigación Cualitativa

