

**Propuesta para la creación de una empresa de consultoría para pymes familiares**

**Catalina Gómez Neira**

**Kattiana Sánchez Murillo**

**Adriana Elizabeth Santana Barreto**



**Universidad La Gran Colombia**

**Facultad de Postgrados y Formación Continuada**

**Especialización En Gerencia**

**Bogotá, D.C**

**2016**

**Propuesta para la creación de una empresa de consultoría y asesoría para pymes  
familiares**

**Catalina Gómez Neira**

**Kattiana Sánchez Murillo**

**Adriana Elizabeth Santana Barreto**

**Trabajo de grado de Especialización en Gerencia**

**Asesor Metodológico**

**Dra. Arianne Illera Correal**

**Universidad La Gran Colombia**

**Facultad Postgrados y Formación Continuada**

**Especialización en Gerencia**

**Bogotá D.C**

**2016**

### **Agradecimientos**

Le damos gracias a nuestros padres por su apoyo y libertad de dejarnos estudiar la profesión que deseamos ser, por los valores que nos inculcaron desde el inicio de nuestra formación académica, por su constante apoyo y ejemplo de vida a seguir.

Agradecemos también a los docentes y compañeros quienes nos guiaron en el camino del saber, por la confianza, apoyo y dedicación de tiempo por haber compartido con nosotros sus conocimientos y amistad.

**Tabla de contenido**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>13</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>19</b>
<b>Tipo de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>Enfoque .....</b>	<b>19</b>
<b>Población .....</b>	<b>19</b>
<b>Muestra .....</b>	<b>20</b>
<b>Instrumentos .....</b>	<b>20</b>
<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>21</b>
<b>Discusión de Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS .....</b>	<b>30</b>
<b>¿Por qué ofrecer el servicio de consultoría a las pymes familiares? .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>33</b>
<b>Estrategia .....</b>	<b>33</b>
<b>Portafolio de Servicios .....</b>	<b>33</b>

<b>Como constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) .....</b>	<b>36</b>
<b>Ventajas de la creación de una empresa S.A.S .....</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>40</b>

**Lista de Figuras**

Figura 1: Empresas registradas en Bogotá a corte de 2015.....	14
Figura 2: Porcentaje de interés. ....	21
Figura 3: Sector Productivo.....	21
Figura 4: Planeación estratégica. ....	22
Figura 5: Proyección de la visión. ....	22
Figura 6: Definición de roles.....	23
Figura 7: Proceso de contratación.....	23
Figura 8: Cargos familiares. ....	24
Figura 9: Estructura organizacional. ....	24
Figura 10: Reunión empresarial. ....	25
Figura 11: Consejo de familia. ....	25
Figura 12: Sucesión.....	26
Figura 13: Continuidad empresarial. ....	26
Figura 14: Dividendos.....	27
Figura 15: Áreas de interés.....	27
Figura 16: Propósito.....	28
Figura 17: Internacionalización. ....	29
Figura 18: Constitución de S.A.S. ....	37

**Lista de tablas**

Tabla 1: Cantidad de Empresas .....	14
Tabla 2: Empresas liquidadas en Bogotá para el año 2006 – 2008. ....	32

**Lista de apéndices**

Apéndice 1: Formato encuesta. ....42

### **Línea de investigación**

Desarrollo Económico y Calidad de Vida

Núcleo problémico: Control de gestión en las organizaciones.

Las Pymes se destacan porque contribuyen al empleo y fomentan el desarrollo sostenible de sus colaboradores y del país en general.

## Resumen

Las pequeñas y medianas empresas familiares ocupan el 80% del mundo empresarial (Superintendencia de Sociedades 2014), se caracterizan por sus aportes a la sociedad en el entorno social al generar empleo y se destacan también por sus aportes económicos y desarrollo de la calidad de vida de sus colaboradores. En la actualidad las empresas familiares enfrentan problemas de diferentes órdenes económicos, políticos, administrativos, jurídicos, personales y familiares debido a los continuos cambios del mercado, la tecnología, la globalización y la sucesión entre otros. Es por eso que en el presente proyecto se evaluara la viabilidad de crear una empresa de consultoría y asesoría que permita a las medianas empresas familiares re direccionar y /o ajustar la planeación estratégica para lograr el cumplimiento óptimo de la visión enfocando a las empresas familiares a abrir mercados nuevos que le permitan internacionalizar sus productos o servicios sin descuidar los procesos fundamentales propios de las empresas familiares como lo son la sucesión, el consejo de familia y el gobierno corporativo de tal manera que al enfrentarse a la globalización logren ser competitivas y logren pasar la tercera generación o más debido a que se estima que de cada cuatro empresa familiares que pasan a la segunda generación solo una sobrevive al tercer cambio generacional (A. Rodríguez, 2015).

*Palabras clave:* Familia, empresa, gestión, propiedad, globalización, administración.

### **Abstract**

Small and Medium-sized family business occupy 80% of the business world (Superintendence of Societies 2014), they are known by their contributions to society such as the creation of new jobs, their financial contributions and the optimum development of the quality of life of their collaborators. Currently, Small and Medium-sized family business face many economic, political, administrative, legal, personal and family difficulties due to the ongoing changes on the market, technological advances and globalization. Therefore, on the following project, the feasibility of a company that would offer consultancy and counseling services to Small and Medium-sized family business will be evaluated. This company would help them adjust their business strategies, and open new markets that might allow them to globalize their products and compete on an international market, all of this without neglecting the fundamental characteristics of family business such as succession, family counsel, and corporate governance, in a way that would allow them to be competitive while facing globalization. (A. Rodríguez, 2015).

*Keywords:* Family, company, property, globalization, management, business.

## **Introducción**

El presente trabajo, tiene como fin realizar una propuesta para la creación de empresa de consultoría para pymes familiares. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de empresa. Se estima que las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las cuales presentan dificultades relacionadas con el entorno económico, el mercado, la competencia, la capacidad financiera, y problemas de orden estructural a causa de diferencias familiares e inadecuada estructura empresarial.

Estas dificultades presentadas nos motivan a buscar soluciones a través de la consultoría empresarial que permita a las pequeñas y medianas empresas familiares ser competitivas en el mercado por medio de estrategias de internacionalización de productos o servicios e implementando acciones de mejora que permitan cumplir con la visión y a su vez enfocar a las empresas familiares a superar las dificultades y mantenerse en el mercado.

Esta condición se presenta como una oportunidad de negocio que desarrollaremos durante el presente proyecto, teniendo en cuenta que el mercado al que queremos llegar son las pequeñas y medianas empresas familiares a las que hemos identificado con falencias a nivel familiar, en la planeación estratégica y en la apertura de nuevos mercados.

### **Planteamiento del problema**

Un estudio de la Superintendencia de Sociedades (2015), señala que el 80% por ciento de las compañías del país son de familia y se encuentran dentro de la clasificación microempresa. Éstas generan alrededor del 65 por ciento de los puestos de trabajo, la desventaja de estas empresas radica en que son menos rentables porque tienen mayores costos y gastos de personal y tienden a desaparecer a los tres años de funcionamiento.

En un mundo cambiante y competitivo son muchas las empresas que no han logrado posicionarse o mejor aún mantenerse en el mercado, ya sea por la falta de ideas o prácticas innovadoras, falta de posicionamiento en el mercado, en Colombia las Pymes atraviesan por problemas en la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos falta de un plan de negocios, incapacidad para rodearse de personal competente, resistencia al cambio entre otros. Dentro de las posibles soluciones para enfrentar las problemáticas nombradas anteriormente presentamos la propuesta de consultoría dirigida a las pymes con el propósito de realizar un acompañamiento a los procesos de direccionamiento estratégico, plan de mercado y manejo de finanzas y talento humano.

### **Formulación del problema**

¿Conocer la viabilidad de crear una empresa de consultoría dirigida a pymes familiares ubicadas en la Ciudad de Bogotá?

### **Justificación**

El 65% de los colombianos son empresarios potenciales, esta afirmación se ve reflejada en el crecimiento exponencial y continuo que ha tenido la creación de empresas en nuestro país. Para el caso de la capital, según datos de la Cámara de Comercio de

Bogotá (CCB), a corte del año 2015 la cifra de empresas registradas ante esta entidad era de 400.000.

El anterior número llevado a las clasificaciones de las empresas nos arroja un total de 350.265 microempresas, equivalente al de la totalidad. Lo anterior es de gran importancia debido a que es el segmento de estudio para el presente trabajo.

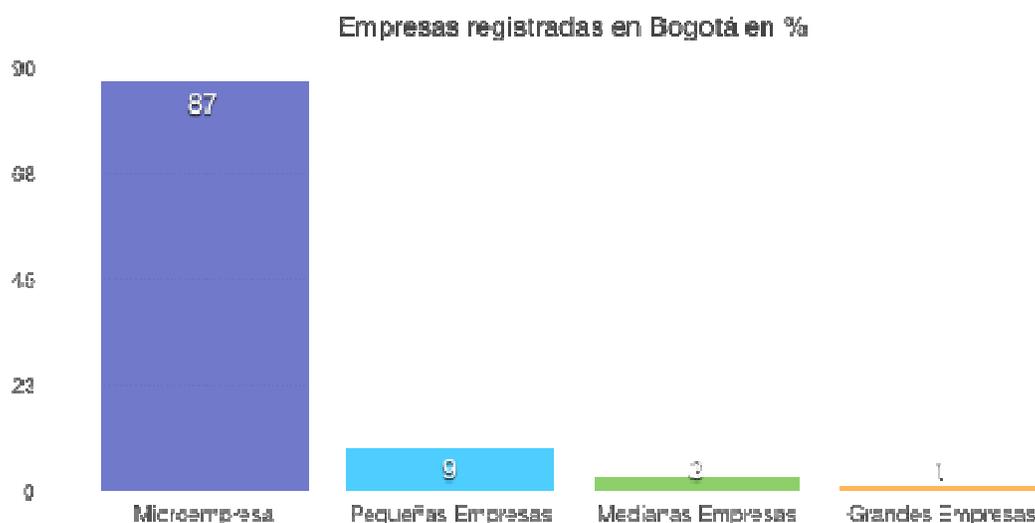


Figura 1: Empresas registradas en Bogotá a corte de 2015. Fuente: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-razones-por-las-que-en-colombia-se-habla-tanto-de-emprendimiento/56241>

Tipo de Empresas	% Porcentaje	Cantidad
Microempresa	87	360.265
Pequeñas Empresas	9	38.151
Medianas Empresas	3	10.533
Grandes Empresas	1	3.597

Tabla 1: Cantidad de Empresas

En consecuencia, tenemos la siguiente realidad: Las microempresas son las principales promotoras de empleo, brindan oportunidades de mejora de la calidad de vida

de muchas familias y juegan un papel importante en la economía del país, sin embargo estas presentan desventajas administrativas, económicas y familiares que afectan su crecimiento y su permanencia en el mercado. Empero, debido a su carácter de microempresa, al mismo tiempo ofrecen grandes oportunidades de mejora, en todos los aspectos organizacionales, esto último es una ventaja para el objetivo del presente proyecto ya que las estrategias descritas páginas adelante representan un gran impacto positivo siendo su principal característica la fácil aplicación en las Microempresas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer la creación de una empresa de consultoría, de las pymes familiares ubicadas en la Ciudad de Bogotá pertenecientes al sector comercial.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico orientado a conocer el grado de interés de las pymes familiares en contratar un servicio de asesoría y consultoría.
- Identificar las causas y efectos de las problemáticas en las pequeñas y medianas empresas familiares
- Proponer un modelo de negocio que ofrece los servicios de consultoría para las pequeñas y medianas empresas.

## **Marco teórico**

Según el informe de Dinamismo Empresarial de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, en el 2015 se creó alrededor de 257 mil nuevas empresas, 61 mil en Bogotá, cifra que refleja un impacto positivo de creación de empresas, pero pese a que las

cifras de emprendimiento son altas, lo son también las cifras de cierre de pymes en Colombia por diferentes causas, como lo son problemáticas de índole social, económica, familiar, según Julián Domínguez presidente de Confecámaras , “en promedio, a los tres años de creadas, un porcentaje importante de las empresas colombianas atraviesa lo que se ha denominado el ‘valle de la muerte’, que es cuando se agotan los recursos de capital o de crédito que le dan el impulso inicial a los emprendimientos”. Según datos suministrados por Confecámaras, mientras que en el último año se crearon 275.000 empresas, el número de las que tuvieron que cerrar operaciones llegó a 89.000; es decir, una tercera parte del total de sociedades que nacieron a la vida comercial.(Amador, 2014)

De acuerdo a los datos indicados anteriormente en Colombia las pymes familiares se ven enfrentadas a diferentes problemáticas como la relación familia-empresa en la que los roles no están bien definidos, algunos miembros de la familia ocupan cargos que no cumplen con el perfil requerido, la toma de decisiones no está acorde para lograr el bienestar de la empresa y la familia, adicionalmente la planeación estratégica de la mayoría de las pymes familiares no está enfocada, estas y otras problemáticas impiden su desarrollo y su continuidad empresarial.

Otro factor que impide la permanencia de las pequeñas y medianas empresas es la falta de innovación que es la herramienta para la competitividad teniendo en cuenta el auge de inversión extranjera en el país, la innovación como lo indica Michael Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”.

En el panorama nacional, las pymes familiares requieren implementar tecnología, nuevas prácticas en sus procesos, tener personas capacitadas para los diferentes cargos y

asumir nuevos retos como el de la internacionalización, para lograrlo presentamos un portafolio de servicios de consultoría que permite a las pymes tener acompañamiento para realizar e implementar estrategias de desarrollo, alianzas estratégicas, mejorar la relación familia-empresa entre otras que permitan mantenerse en el mercado siendo competitivas. Teniendo en cuenta que solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero (Universidad EAN, 2015).

Un estudio del Instituto de la Empresa Familiar de Colombia para la institución universitaria CEIPA 2005 señala que uno de los problemas en las organizaciones familiares es que en muchas ocasiones se administran más con el instinto y experiencia del fundador que con procedimientos racionales. “Conservar vivo un negocio familiar es tal vez una de las tareas más difíciles sobre la Tierra”, dice el trabajo, que enfatiza que la tarea del fundador es crucial para no ver hundir lo que algún día creó. Por ello la elección del sucesor, la transferencia del poder a la generación de relevo y el retiro de la saliente son inaplazables y merecen fijarle fecha y hora porque es un proceso que puede llevar más de 10 años.

Si bien ahora hay más conciencia sobre el tema en Colombia que hace 20 años, porque las universidades desarrollan estudios, realizan seminarios y hay nuevas firmas de consultoría que asesoran a las familias, todavía el camino por recorrer es inmenso.

Andrés Bernal, directivo de *governanceconsultants*, especializada en gobierno corporativo, afirma que muchas compañías de familia en Colombia están más enfocadas en proteger la propiedad que en abrirse más. Considera que la discusión debe enfocarse, más que en los protocolos familiares, en si las compañías son capaces de generar valor, qué tan competitivas son, si pueden salir al mercado de valores y atraer capital privado, más allá de su apellido.

Aunque muchos sienten que las empresas de familia son un modelo obsoleto porque hoy se imponen las fuerzas del mercado donde imperan las sociedades de Bolsa, como sucede con la mayoría de los gigantes tecnológicos, la verdad es que seguirán existiendo. Lo importante es que entiendan que tienen que transformarse y adaptarse a los cambios veloces de un mundo más globalizado y competitivo.

Las empresas familiares son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares

Algunas empresas familiares requieren de competitividad, Este tipo de empresas son el modelo de organización económica más viejo y común. La mayoría de las empresas alrededor del mundo son consideradas empresas familiares y requieren adecuar modelos de desarrollo y competitividad para asegurar su crecimiento como el Cross Training que se refiere a la capacitación de los empleados en áreas distintas a su quehacer cotidiano, la apertura de nuevos mercados a través de la internacionalización de productos y organizar la sucesión de la empresa.

Dada la situación actual de los mercados, aquellos directivos que estén al frente de una empresa familiar deben tener muy en cuenta que son muchos los retos a los que tienen que enfrentarse, siendo el principal conocer en todo momento de la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar interactuando y condicionando a estas compañías, la propiedad, la empresa y la familia.

Podemos considerar la definición que realizó Donnelley (1964), cuando comenzó a aumentar la importancia del estudio de este tipo de organizaciones. Para este autor, las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia. De lo anterior se deduce que la definición de Empresa Familiar puede abarcar multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes según el autor del que se trate, de modo que, unos incluirán unas peculiaridades y otros tendrán en cuenta otras en su definición.

### **Marco metodológico**

#### **Tipo de investigación**

Descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predictivos, De Conjuntos, De Correlación.

#### **Enfoque**

Cualitativo y cuantitativo a través de una encuesta realizada vía e-mail y personalizada en algunos casos. Esta investigación fue aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Se investigó a través de encuestas realizadas a directivos de las pymes.

#### **Población**

Pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Bogotá.

**Muestra**

Para la investigación se trabajó una muestra de 32 empresas de distintos sectores económicos.

**Instrumentos**

Se utilizó una encuesta de 16 preguntas que tendrá por objetivo identificar el grado de interés de los empresarios que están dispuestos a acceder a un servicio de consultoría o asesoría, para implementar acciones de mejora que les permitan permanecer vigentes en el mercado.

**CAPÍTULO I: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORIENTADO A CONOCER EL GRADO DE INTERÉS DE LAS PYMES FAMILIARES EN CONTRATAR UN SERVICIO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA.**

**Análisis de Resultados**

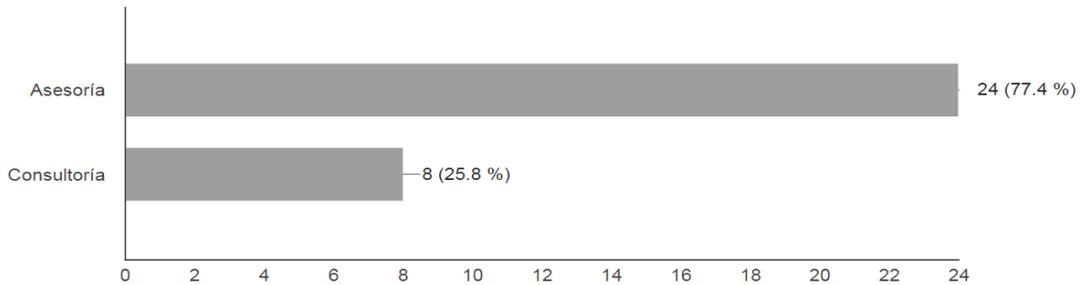


Figura 2: Porcentaje de interés. Fuente: Elaboración propia

Podemos analizar que de las 32 empresas encuestadas, 24 de ellas estarían interesadas en adquirir el servicio de asesoría, para lograr una mejora continua en las diferentes áreas donde encontramos falencias, y de las 8 empresas restantes están interesadas en la consultoría ya que sería una consulta directa al problema actual.



Figura 3: Sector Productivo. Fuente: Elaboración propia

De las 31 empresas encuestadas vemos que el 51.6% están ubicados en el sector comercio, ya que son empresas que brindan productos con excelente servicio y están

dispuestos a recibir mejoras para seguir son su ideología. El 22.6% de las empresas están ubicadas en el sector servicio, el cual está dispuesta a recibir asesoría por parte de nuestros colaboradores.

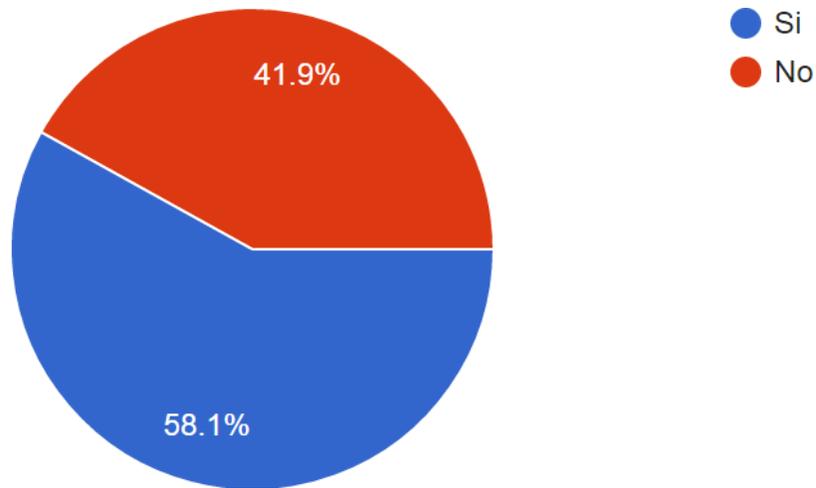


Figura 4: Planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia

Analizamos que la mayoría de las empresas encuestadas un 58.1% cuentan con planeación estratégica, es decir tienen definido la visión y la misión de la empresa y el 41.9% no tienen establecida la planeación estrategia, es una oportunidad para aplicar la consultoría administrativa para que estas empresas puedan proyectar acciones dirigidas al cumplimiento de la visión en un determinado mercado ejecutando los objetivos.

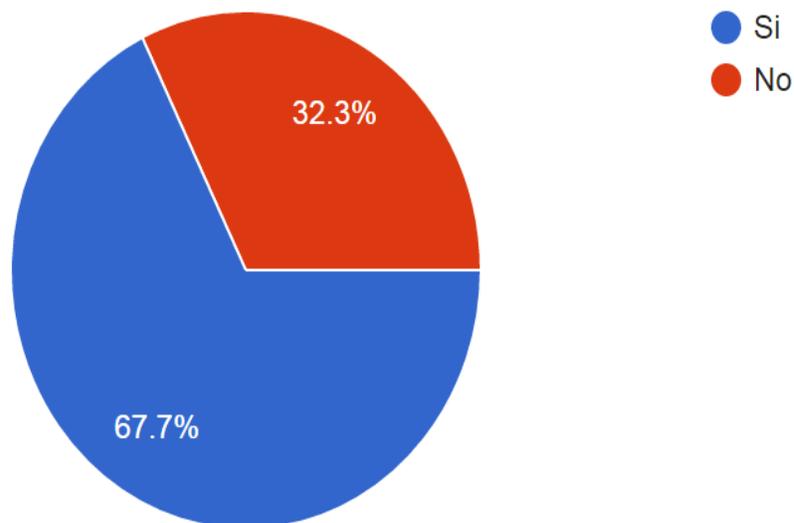


Figura 5: Proyección de la visión. Fuente: Elaboración propia

Analizamos que el 67.7% de las empresas tienen definida la visión, tienen claro los procesos a seguir en la organización, y un 32.3% no tienen clara la visión, es decir podemos implementar la asesoría para dicho objetivo, teniendo en cuenta que la visión se refiere a lo que la empresa quiere proyectar es la imagen futura de la organización.

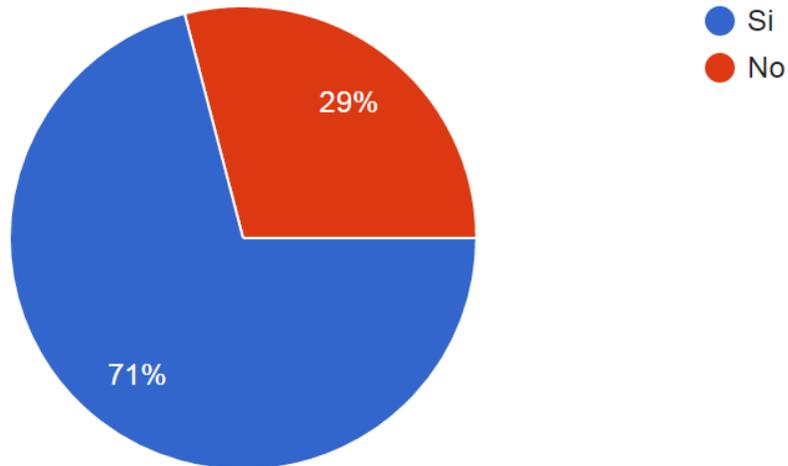


Figura 6: Definición de roles. Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 71% de las empresas tienen clara los roles y funciones de cada miembro de la familia en la empresa, es decir que están profesionalmente acordes a las diferentes funciones de la empresa, el 29% no tienen clara los roles y funciones en la empresa, el cual nuestra asesoría les permitirá definir y aclarar dichas funciones a través de la implementación del manual de cargos.

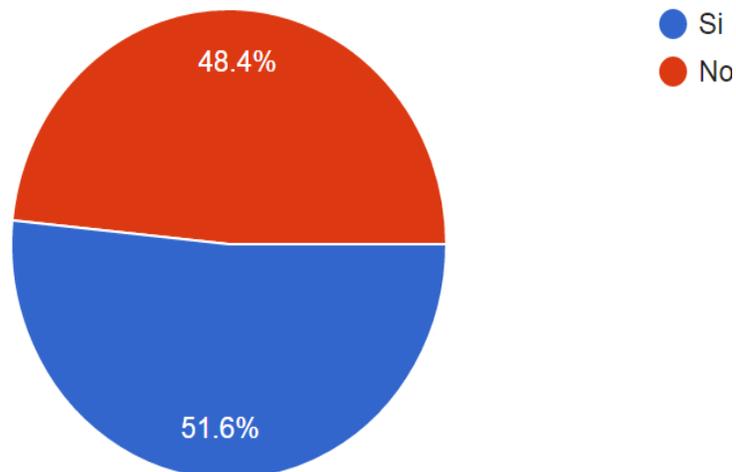


Figura 7: Proceso de contratación. Fuente: Elaboración propia.

El 51.6% tiene claro cuál es el proceso de la contratación de la empresa, es decir cuenta con personal de talento humano para dicho proceso, el 48.4% no tiene definido el proceso de contratación de familiar en la empresa, es informal, por lo cual la consultoría se enfocaría en indicar y mostrar cual es el debido proceso para contratar independientemente que sea un familiar.

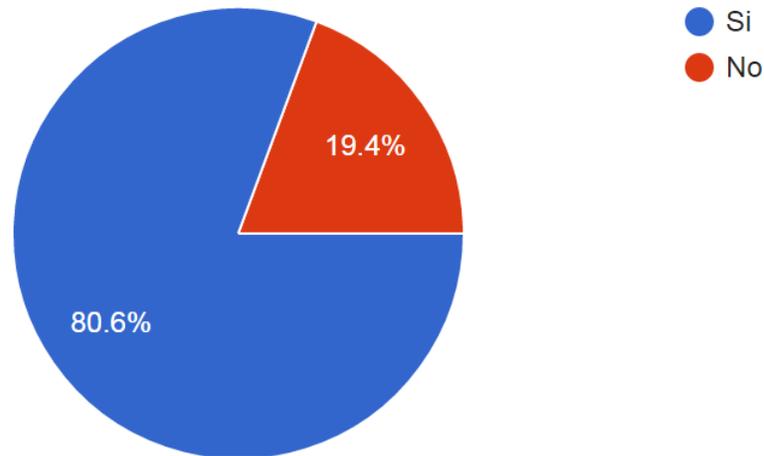


Figura 8: Cargos familiares. Fuente: Elaboración propia

En la séptima pregunta el 80.6% de las empresas el cargo del familiar en la empresa es acorde a las competencias profesionales es decir cuenta con el conocimiento y estudio para ejercer el cargo que ocupa, el 19.4% de las empresas el cargo que ocupa el familiar en la empresa no es acorde a las competencias profesionales, por tal motivo la asesoría está en escoger el personal adecuado u otro miembro que si cumpla con los mínimos requisitos profesionalmente.

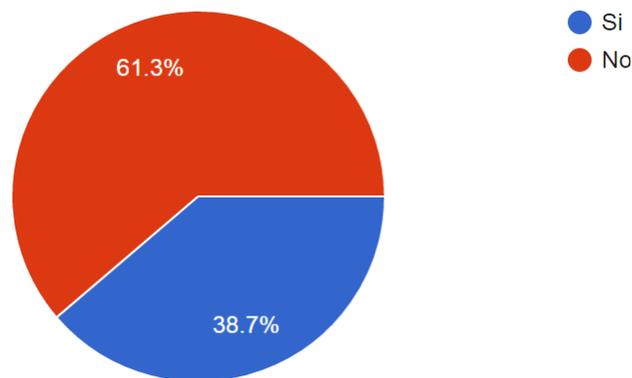


Figura 9: Estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

En la octava pregunta de nuestra encuesta, el 61.3% de las empresas la estructura organizacional no es acorde a las necesidades de la empresa, consideramos por falta de conocimiento y/o asesoría para ejecutar una estructura adecuada, el 38.7% de las empresas si tienen acorde la estructura organizacional, por ello sería una consultoría para revisar y poder establecer cambios o mejoras en dicha estructura.

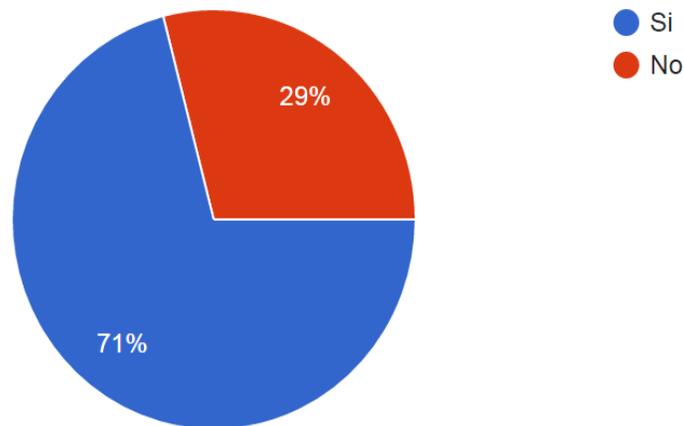


Figura 10: Reunión empresarial. Fuente: Elaboración propia.

En la novena pregunta de la encuesta, el 71% de las empresas se reúnen periódicamente para discutir los temas de la empresa, es decir tienen un cronograma para dichas reuniones y revisar los resultados de cómo está la empresa, el 29% de las empresas no tienen reuniones para discutir temas de las empresas, el cual nos permite asesorar dichas empresas para que implementen o realicen un plan de acción para dichas reuniones que son importantes para el bienestar de las empresas y sus colaboradores.

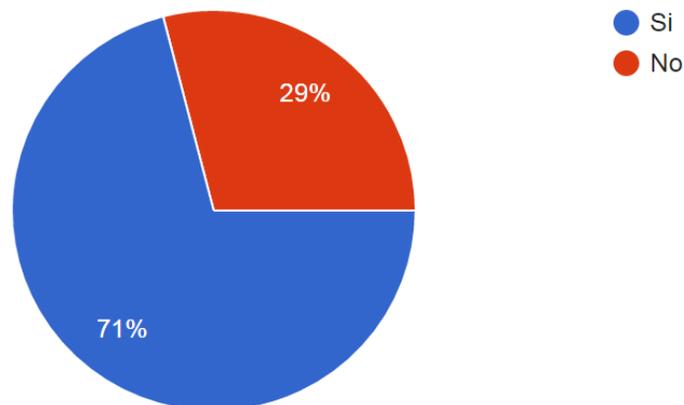


Figura 11: Consejo de familia. Fuente: Elaboración propia.

En la décima pregunta de la encuesta el 71% de las empresas tienen consejo de familia, lo cual permite establecer un mayor compromiso y bienestar para las decisiones tomadas por los familiares miembros de la empresa. El 29% de las empresas no tienen consejo de familia en la empresa, por falta de compromiso o conocimiento de los buenos resultados que esto traería, por lo cual permite que la asesoría brinde información y muestre resultados positivos al implementar dichos consejos periódicamente.

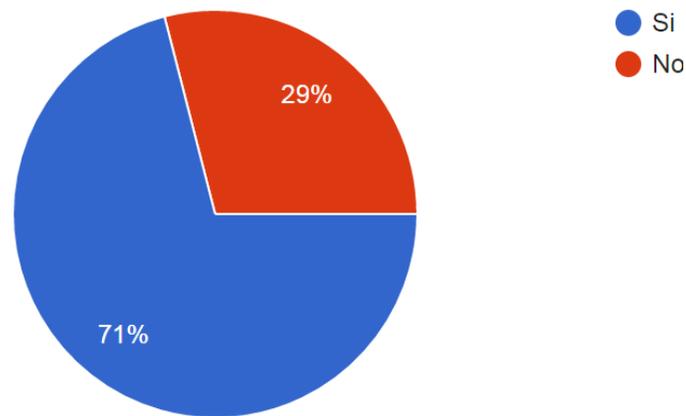


Figura 12: Sucesión. Fuente: Elaboración propia.

En la onceava pregunta de la encuesta, el 71% de las empresas tiene claro cómo se hará la sucesión de la empresa, es claro porque tienen consejo periódicamente, 29% de las empresas no tienen claro cómo se hace la sucesión ya que no cuentan con una asesoría para hacer los consejos y no tienen conocimiento del tema por eso aplicaríamos la asesoría para informarles cual sería el proceso y a la ejecución.

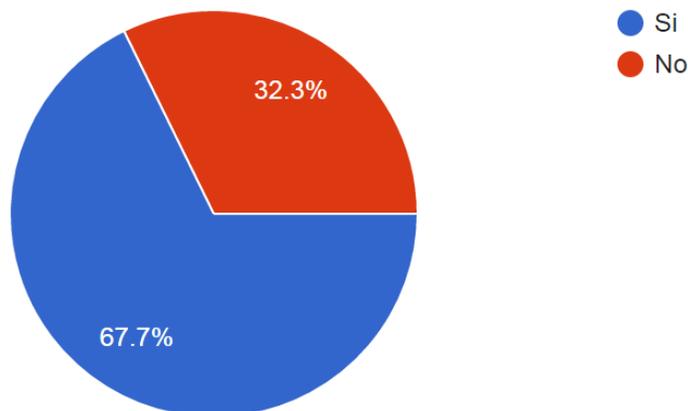


Figura 13: Continuidad empresarial. Fuente: Elaboración propia.

En la doceava pregunta de la encuesta, el 67.7% de las empresas aprueban la forma de cómo se realizara la sucesión, para darle continuidad a la empresa, que vemos que las 3 preguntas anteriores son del mismo tema y la mayoría de la empresas tienen claro para dicha sucesión, el 32.3%, de las empresas no aprueban la forma en que se realizara la sucesión, por falta de conocimiento, compromiso y decisión al llevar a cabo algo tan importante para la compañía y sus miembros.

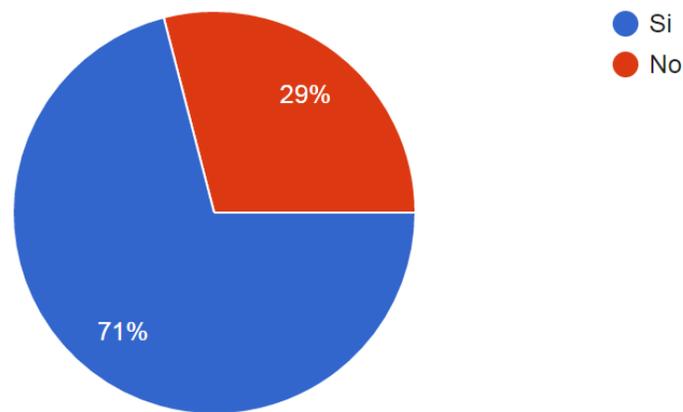


Figura 14: Dividendos. Fuente: Elaboración propia.

El 71% de las empresas tienen establecidos los dividendos de los familiares en la empresa ya que no tienen problemas a la hora de ejecutar las reuniones para aclarar y definir los temas. El 29% de las empresas, no tienen establecidos los dividendos de la empresa, falta de organización para poderlos tener establecidos y poder tener conocimientos de ellos.

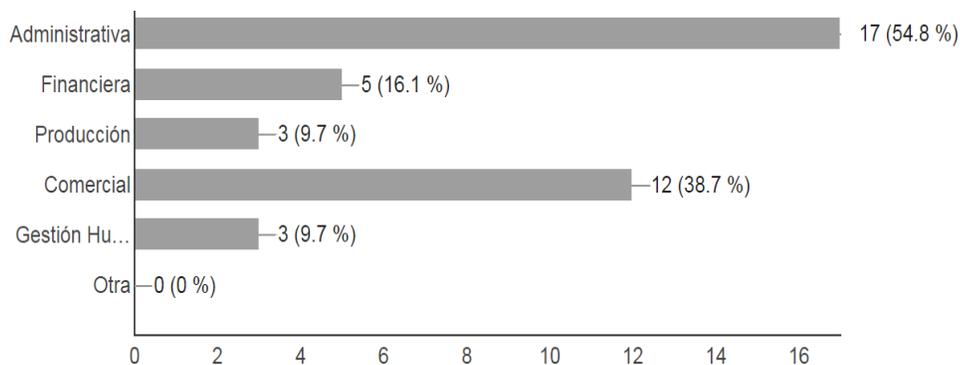


Figura 15: Áreas de interés. Fuente: Elaboración propia.

En la catorceava pregunta de la encuesta 17 empresas estarían dispuestas a recibir el servicio de la asesoría o consultoría en el área administrativa ya que este departamento tiene a cargo la mayoría de las áreas y tienen un manejo más directo con el personal de la empresa, 12 empresas tomaron el servicio de la asesoría o consultoría, para el área comercial ya que es la mayor área de tráfico para un buen servicio al cliente referente a sus productos o servicios a los que se dedique la empresa, 5 empresas estarían dispuestas a recibir el servicio de asesoría o consultoría en el área financiera ya que no cuentan con un proceso claro de cómo manejarlas dentro de la compañía, hay una misma cantidad de empresas en dos áreas diferentes 3 empresas de producción y 3 empresas de gestión humana, las cuales están dispuestas aplicar la asesoría o consultoría en dichas áreas para un mejor funcionamiento y trato de personal, para brindar un mejor servicio, la diferencia de 100% las empresas tomarían a otra a reas de la empresa para la asesoría o consultoría de nuestros servicios.

Figura 1 Propósito (Elaboración propia)

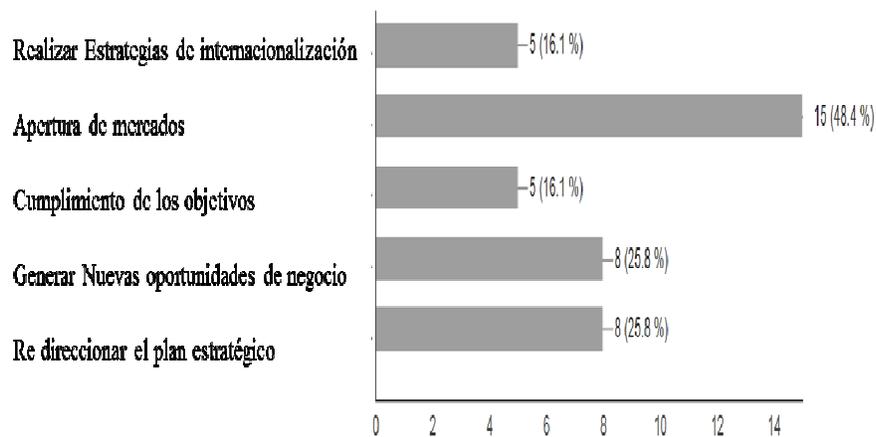


Figura 16: Propósito. Fuente: Elaboración propia.

De las 31 empresas encuestadas, 15 de ellas tienen el propósito de tomar la asesoría o consultoría para apertura de negocios ya que contamos con el conocimiento y la planeación para brindar un mejor posicionamiento en el mercado y lograr mayor reconocimiento, 5 empresas tomarían el servicio de asesoría o consultoría con el propósito

de apertura de mercados ya que están en una zona de confort y estarían dispuestos a entrar a nuevos mercados, 5 empresas tomarían el servicio de asesoría y consultoría para el cumplimiento de los objetivos para mejorar su visión y misión en la organización , 8 empresas tomarían la asesoría o consultoría para generar nuevas oportunidades de negocio, con una mejor innovación en sus productos o servicios, para su cliente externo e interno y otras 8 empresas tomarían la asesoría o consultoría con el propósito de Re direccionar el plan estratégico, para mejorar las funciones y procesos de la compañía, para brindar un mejor servicio dentro y fuera de ella.

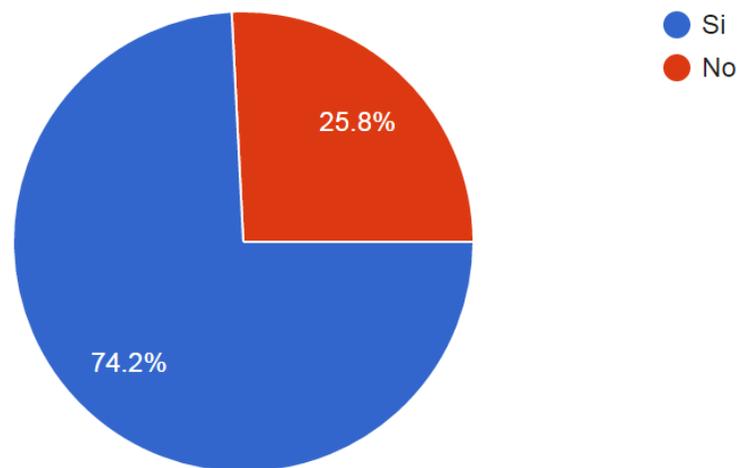


Figura 17: Internacionalización. Fuente: Elaboración propia.

En la Dieciseisava pregunta de la encuesta el 74.2% de las empresas están interesadas en internacionalizarse con sus productos o servicios, ya que con la asesoría o consultoría tienen una mejor y amplia visión en cuenta al negocio, esto fortalece vínculos familiares y sociales para la expansión de sus productos o servicios el cual se verá reflejado en las finanzas y en sus utilidades, una vez se decidan a internacionalizarse, el 25.8% de las empresas no están interesadas en el tema de la internacionalización, ya que visualizan un peligro para su patrimonio y están negadas a la innovación y al cambio del plan estratégico de sus empresas familiares.

## **Discusión de Resultados**

Podemos observar que nuestro trabajo de campo nos arroja una viabilidad para la creación de empresa de consultoría para empresas pymes familiares, debido a que las empresas de esa categoría tienen falencias y están en una zona de confort, donde se puede visualizar que es falta de conocimiento en el plan estratégico de la organización y en la misión y visión de la compañía, podemos brindar nuestros servicios con un amplio conocimientos en los diversos programas de apoyo para dichas empresas, donde brindamos la fidelidad de nuestros clientes por nuestra calificada atención y profesionalismo frente a las diferentes situaciones, problemas, e inquietudes de nuestros clientes, que le garantizaremos una buena inversión tomando nuestro plan de negocios con nuestra empresa de consultoría.

## **CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS**

### **¿Por qué ofrecer el servicio de consultoría a las pymes familiares?**

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá sobre las causas de liquidación de las empresas en esta ciudad, el 78% de las empresas que se liquidan son microempresas, los empresarios pertenecientes a estas organizaciones, están dispuestos a contratar los servicios de consultorías, teniendo en cuenta que sus falencias en la gestión empresarial, se centran principalmente en temas administrativos, financieros y contables, muchas empresas fracasan en su ejercicio administrativo, por el desconocimiento y por el inadecuado manejo de estas áreas neurálgicas de las organizaciones, recibir asesorías en áreas financieras y contables, legales, administrativas, de gestión humana, comercial, se convertirá en la herramienta básica para estas Pymes familiares, quienes convertirán sus debilidades en grandes fortalezas, lo que las llevara a permanecer en el medio y a ser altamente rentables, trabajando de la mano con sus *stakeholders*, para poder responder a

los nuevos esquemas de mercado de demanda cada vez más especializados y exigentes gracias en gran parte al poder de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En Colombia existe consenso en cuanto a la importancia de las Micro y pequeñas empresas en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social. Según pymes, Portal Empresarial Colombiano (2012) existen alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generan más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas, pero a pesar de ello la crisis económica también las ha golpeado reduciendo el volumen de sus ventas y utilidades. Además cuenta con inadecuado acceso al crédito que les ha generado reducción en sus utilidades. Las condiciones que más las restringen son las tasas de interés y las garantías. Al realizar un análisis de algunos indicadores, para el año 2011, la pobreza nacional fue 34,1%, en las cabeceras 30,3% y en resto 46,1%. En el mismo año, la pobreza extrema fue del 10,6%, 7,0% y 22,1% respectivamente. Al considerar el comportamiento en el último año, la incidencia de la pobreza registra una disminución de 3,1 puntos porcentuales. (En 2010 el porcentaje de personas pobres fue 37,2%), (Declaración –Comité de Expertos- Pobreza, pobreza Extrema y desigualdad 2011). Con el fin de disminuir estos altos índices de pobreza, se hace necesario fortalecer las pequeñas y medianas empresas, puesto que estas representan la mayor parte de las actividades económicas de Colombia, además de ser potenciales y actuales fuentes de empleo, sin embargo estas empresas enfrentan grandes retos, puesto que tienen que lidiar con un sinnúmero de factores, que afectan directamente su 12 crecimiento, como su tamaño reducido y capacidad limitada. A su vez estas tienen un enorme potencial de crecimiento, pero demandan ayuda para desarrollarlo, es aquí donde el trabajo de la empresa de asesorías entra con gran fuerza, a apoyar procesos administrativos y legales de gran foco para las pymes que tienen grandes necesidades, pero a su vez

grandes potencialidades. El personal con el cual se trabajara estará conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales, los cuales tendrán la capacidad de asesorar a las empresas en las diferentes áreas que las mismas requieran, este equipo contara en su nómina con jóvenes profesionales menores de 28 años, lo que favorecerá no solo a estas personas, podrá ver reflejado esta contratación en un descuento en el impuesto sobre la Renta y Complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina, según la ley 1429 de diciembre de 2010 capítulo I art 9, la ley de formalización y generación de empleo.

Actividad económica	Universo
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1178
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	279
Educación	124
Explotación de minas y canteras	217
Hoteles y restaurantes	1582
Industrias manufactureras	2450
Intermediación financiera	434
Otras actividades de servicios comunitarios	806
Pesca	31
Servicios sociales y de salud	1303
Suministro de electricidad, gas y agua	155
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2171
Comercio y reparación de vehículos	6606
Construcción	558
Otros	62
<b>Total general</b>	<b>17956</b>

Tabla 2: Empresas liquidadas en Bogotá para el año 2006 – 2008. Fuente: Encuesta sobre las Causas de la Liquidación de Empresas en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá - Centro Nacional de Consultoría.

2008. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones.

La prestación de servicios de consultorías y asesorías empresariales especializadas a las pymes de los diferentes sectores, busca principalmente 1- capacitar en temas administrativos y financieros a los empresarios, factor que incide fuertemente en la liquidación de la empresas, 2- incentivar y fortalecer la creación de las empresas por oportunidad, puesto que la relación emprendimiento y desarrollo económico se manifiesta

directamente en el empleo, la inversión en 13 nuevas empresas y el ingreso per cápita. 3- Reformar la débil estructura empresarial, reflejando que la mayoría de empresas en Colombia son micros y pequeñas y que solo logran sobrevivir durante sus primeros 3,5 años de vida. Logrando transformar los procesos enfocados al cumplimiento de la visión y misión Generando crecimiento en el mercado, sostenibilidad y posicionamiento de marca, para aumentar la rentabilidad de las pymes familiares.

### **CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO**

#### **Estrategia**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación, un 77.4% de los encuestados, accedería a un servicio de consultoría, el cual muestra la viabilidad que facilita su transición de micro empresas a pequeñas empresas, iniciando con un diagnóstico que permita conocer el estado de la empresa para realizar acciones encaminadas a mejorar los procesos y estandarizarlos, según el caso reestructurar la planeación estratégica debido a que las microempresas no tienen claros los objetivos, impidiendo así la trazabilidad y cumplimiento de los mismos. La empresa de consultoría se dará a conocer a través de la página web: <http://adriasanta0412.wixsite.com/consultoriapymes>

#### **Portafolio de Servicios**

**Servicio de consultoría financiera.** Nuestro portafolio maneja varios servicios los cuales queremos dirigirlos a las empresas pymes familiares, con nuestra gran experiencia queremos suplir las necesidades de nuestros clientes mediante los siguientes sub servicios:

- Tesorería y cartera
- Costos e inventarios
- Cuentas por pagar

Asegurando y buscando que los clientes sean competentes y sientan respaldo por nuestra firma y nuestro alto nivel calificado para brindar los servicios, se busca también una estabilidad en las empresas pymes familiares ya que es una de las falencias por las cuales se cierran o se acaban dichas sociedades familiares. Queremos brindar una confianza y una seguridad al momento de brindar la asesoría en esta área.

Como se brindara con capacitaciones, talleres en prácticas y conferencias con los diferentes analistas financieros que manejemos en el momento para lograr el objetivo de una manera practica con los diferentes métodos y herramientas anteriormente mencionadas, para gestionar, controlar y desarrollar las finanzas tanto personales como de las Pymes familiares.

Para que las empresas pongan a disposición a todos sus miembros y directivos en los comités y a los demás colaboradores, una opinión objetiva y profesional con todos los conocimientos brindados por la asesoría en la toma de decisiones financieras y gestión de las pymes familiares y ayuden a nivel personal.

Se brindara la asesoría financiera en un tiempo de acuerdo a la necesidad de las diferentes pymes familiares o a la necesidad del cliente directamente, por opiniones ya sean de análisis, o simulaciones las cuales se podrán entregar durante las 48 horas siguientes a la asesoría.

**Servicio de Consultoría Administrativa.** El objetivo de la Consultoría administrativa es servir como apoyo y lograr que las empresas fortalezcan su planeación de mediano y largo plazo acompañando el proceso gerencial y la consolidación de su equipo directivo con el objetivo de direccionar todos sus recursos hacia el cumplimiento de los

objetivos empresariales para la toma de decisiones y el manejo adecuado de su empresa incluyendo análisis a nivel de estructura. Los servicios ofrecidos que tenemos son:

- Diagnóstico Estratégico
- Acompañamiento Gerencial
- Gestión de Juntas Directivas
- Protocolos de Familia
- Modelo de Negocios
- Planeación y Direccionamiento estratégico

**Servicio de Consultoría en marketing y crecimiento comercial.** Consiste en identificar las oportunidades de desarrollo de las organizaciones a través del análisis del mercado, benchmarking, comportamiento del consumidor, segmentación, información que permite utilizar las oportunidades para atender nuevos mercados, innovar en productos o servicios y constituye un componente importante en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización, diseño de estrategias, de venta y marketing, incursionar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio a través de los siguientes sub servicios:

- Definición de estrategias de crecimiento.
- Investigaciones de mercado.
- Lanzamiento de productos
- Servicio al cliente
- Outsourcing de servicios de marketing

**Servicio de Consultoría en Recursos Humanos.** Consiste en asesorar a los clientes en la creación de valor enfocado a las personas, logrando la fidelización del cliente interno el crecimiento de los colaboradores, la contratación de personal idóneo que este enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La consultoría en recursos humanos facilita la construcción de una cultura acorde a los lineamientos institucionales

fortalecimiento de los aspectos propios de la empresa a través de los siguientes sub servicios:

- Servicios de asesoría en nómina, selección, capacitación, evaluación del desempeño.
- Gestión de Aprendizaje y Conocimiento

### **Como constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**

Con la Ley 1258 de 2008 se creó la figura de las sociedades por acciones simplificadas (SAS). Brindando muchas ventajas y facilidades al proceso de constitución. Además, otras normas se han unido al apoyo del emprendimiento, haciendo que establecer una empresa sea bastante simple.

#### **Pasos para la creación**

1. Consultar nombre en el RUES
2. Preparar la papelería
3. Inscripción en la cámara de comercio
4. Crear cuenta de ahorros
5. Tramitar el RUT definitivo
6. Tramitar el registro mercantil definitivo.
7. Resolución de facturación y firma digital.

### **Ventajas de la creación de una empresa S.A.S**

Existen varias ventajas para la creación de una empresa s.a.s, el cual hace más fácil su creación, la responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes, las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con voto múltiple. No se requiere establecer una duración determinada. Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Mayor facilidad en la operación y administración.

CONSTITUCIÓN  
DE LA  
SOCIEDAD POR  
ACCIONES  
SIMPLIFICADA  
S.A.S

Consultar nombre en el RUES: Lo primero es consultar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar. Solo hay que entrar a [www.rues.org.co](http://www.rues.org.co) y escribir la razón social.

El documento privado de constitución, son los estatutos de la compañía donde se define la estructura de la organización. Para redactarlo se puede buscar un formato y adecuarlo a las características de la empresa.

El PRE-RUT se diligencia en la página web de la DIAN, seleccionando la opción Inscripción RUT y luego cámara de comercio

Fotocopia de la cedula de ciudadanía del representante legal.

El formulario único empresarial se adquiere en la cámara de comercio, se debe llenar con todos los datos de la empresa.

Inscripción de la cámara de comercio hay que ir a la cámara de comercio con toda la papelería y realizar el registro. Si todo está en orden le cobrarán los derechos de inscripción junto con los demás costos de constitución.

Crear una cuenta de ahorros con la papelería debe ir a una entidad financiera para crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Le entregarán una carta dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.

Tramitar el RUT definitivo

es necesario ir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo. Necesitará: la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros (suministrada por el banco en el paso 4). En este punto, todavía NO es posible expedir la resolución de facturación, pues necesita tener la matrícula definitiva.

Tramitar el registro mercantil definitivo

Con el RUT podrá terminar el registro en la cámara de comercio. El proceso es simple, y al completarlo ya podrá solicitar copias de la matrícula mercantil

Resolución de facturación y firma digital

Para solicitar la resolución de facturación se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo. Es conveniente aprovechar para solicitar la firma digital y así dejar todo listo.

Figura 18: Constitución de S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

El presente proyecto muestra que en Colombia es viable la creación de una empresa de consultoría que brinde soluciones a través de la implementación de servicios que permitan el trabajo conjunto con las pymes para lograr mantenerlas en el mercado, incrementar su rentabilidad contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

La consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor”, afirma Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly.

La consultoría está enfocada en ayudar a las pequeñas y medianas empresas familiares a enfrentar desafíos en el ámbito familiar, empresarial, económico y social aconsejando sobre las oportunidades y los riesgos que presenta el negocio, la familia y los intereses propietarios.

El proyecto muestra la problemática por la cual las pymes familiares se deterioran tan rápido con el tiempo, donde la mayor porcentaje de las empresas no tienen definido sus objetivos, visión, misión y el plan estratégico de la organización, donde podemos ver que las empresas se constituyen de una forma informal, donde capitaliza los padres, trabajan los hijos y disfrutan los nietos, por lo cual no tienen indicadores establecidos para los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

Se evidencia que la mayoría de las pymes desaparecen o tienen que cambiar de razón social por su falta de conocimiento y aceptación al nuevo mercado existente, donde cada día hay que innovar y brindar mejor el servicio para lograr satisfacer necesidades y gustos de los clientes.

La creación de empresa de consultoría para pymes familiares, les brindara a pymes familiares, seguridad, amplio conocimiento y profesionalismo para lograr el mejoramiento de sus empresas a nivel interno y externo, donde les mostraremos un amplio portafolio de los diferentes servicios consultados por medio de nuestro trabajo de campo, que aseguramos que nuestra empresa será calificada y aceptada para lograr cumplir con lo establecido en la misión y visión.

De acuerdo al diagnóstico obtenido por la encuesta podemos trabajar con base a las empresas ya definidas y que requieren la consultoría para la mejora continua de las diferentes áreas con problemas administrativos o según el caso para proponer la solución adecuada a cada uno de los problemas que vayan surgiendo al momento del servicio prestado.

### Referencias Bibliográficas

Acosta, J. H. (2002). *Planeación agregada en la PYME*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico.

Amador, A. (2014). Cerca de 90 mil empresas han cerrado en el último año. *Portafolio* .

Andrés Bernal . (2015). Empresas de familia: ¿por qué fracasan? *Semana* , 3.

Andrés Bernal directivo de governanceconsultants. (2015). Empresas de familia: ¿por qué fracasan? *Semana* , 2.

Anonimo. *Emprendimiento creacion de empresas*. Bogota D.C.

Camara. *Diagnostico integral de las empresas de familia*. Bogota D.C.

Copo, A. B. (2010). *Empresas de familia: estrategias de éxito y permanencia : cómo acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ginebra, J. (2007). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Mexico DF: Panorama.

Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Bogotá: Norma.

Guevara, C. D. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia*. Bogotá: Norma.

Howald, F. (Bogotá). *Obstaculos al desarrollo de la Pyme causados por el Estado en Colombia*. 2001: Mc Graw -Hill - FUNDES.

[Http://colombia-inn.com.co/supervivencia-de-las-empresas-familiares-pasa-por-la-innovacion-transversal-3/](http://colombia-inn.com.co/supervivencia-de-las-empresas-familiares-pasa-por-la-innovacion-transversal-3/)

[Http://idnews.idaccion.com/empresas-familiares-principales-caracteristicas/](http://idnews.idaccion.com/empresas-familiares-principales-caracteristicas/)

[Http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580)

<http://www.ccb.org.co/Eventosycapacitaciones/Nuestroseventos/Diplomados/Empresas-de-familia>

[Http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/103/200](http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/103/200)

[Http://www.dinero.com/pais/articulo/las-empresas-familiares-milenarias/66311](http://www.dinero.com/pais/articulo/las-empresas-familiares-milenarias/66311)

[Http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3](http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3)

Johann Enrique Gómez Pulga, J. E. (2011). *Las Mipymes Familiares Colombianas Y Sus Desafíos de Perdurabilidad*. Bogotá: Universidad del Externado de Colombia.

Rodríguez, M. J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid España : Paraninfo.

Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid España: Grupo Planeta.

Salle, U. L. (2008). *Investigación financiada*. Bogota D.C.

Universidad Santo Tomas. (2006). *Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de información secundaria*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Yasmín Durán Bobadilla, I. G. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: FUNDES.

## Apéndice

### Apéndice 1: Formato encuesta.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de interés que tienen las pymes familiares en asesoría y consultoría empresarial.

- ¿Su empresa estaría interesada en los siguientes servicios?
- ¿En qué sector está ubicada la empresa?
- ¿La empresa cuenta con planeación estratégica?
- ¿Considera que la visión de la empresa está claramente definida?
- ¿Existe una clara definición de roles y funciones de los miembros de la familia en la empresa?
- ¿La empresa tiene definido el proceso para la contratación de miembros de familia?
- ¿El cargo que ocupa el integrante de familia en la empresa, es acorde a sus competencias profesionales?
- ¿Considera que la estructura organizacional es acorde a las necesidades de la empresa?
- ¿Considera que la estructura organizacional es acorde a las necesidades de la empresa?
- ¿Hay consejo de familia en la empresa?
- ¿Es claro para los integrantes de familia como se hará la sucesión de la empresa?
- ¿Los miembros de la familia aprueban la forma como se realizaría la sucesión para darle continuidad a la empresa familiar?
- ¿Para los integrantes de familia, están establecidos los dividendos en la empresa?
- ¿A qué área de la empresa aplicaría el servicio de asesoría o consultoría?
- ¿Con que propósito utilizaría los servicios de consultoría o asesoría?