Plan de Negocios para una Empresa de Consultoría de Gestión Empresarial en Bogotá

Guiovani Cabrera Neira

John Jairo Zambrano Acevedo

Yeimi Carolina Gómez Rojas

Universidad la Gran Colombia

Facultad de Postgrados y Formación Continuada

Especialización en Gerencia

Bogotá, Colombia

2015

Resumen

El presente documento recoge los elementos más relevantes de la investigación realizada para implementar un modelo de plan de negocios, de una empresa de consultoría en gestión empresarial, en la ciudad de Bogotá.

En el desarrollo de esta investigación se realizó un diagnóstico del estado de cuatro (4) de las empresas consultoras más reconocidas y posicionadas en Bogotá en temas de asesoría empresarial, así como la aplicación de una matriz de perfil competitivo – MPC, cuyo resultado permitió identificar variables importantes a tener en cuenta en la formulación del plan de negocios, objeto de investigación.

Posteriormente, se analizaron tres (3) modelos de planes de negocios, el primero propuesto por Rafael Alcaraz Doctor de Ciencias Económicas y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, cuyo libro "*El emprendedor de éxito*" fue tomado como referencia para ejemplarizar la importancia de la construcción del plan de negocios como un proceso clave a la hora de constituir una unidad empresa, el segundo por Steve Blank y Bob Doft autores del libro "*El manual del emprendedor"* guía diseñada para orientar paso a paso a los futuros empresarios en la creación de empresas exitosas y por ultimo, la metodología del modelo de negocios CANVAS diseñada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, considerada como una herramienta que permite desarrollar propuestas de valor y optimizar los recursos de la empresa.

Finalmente y con base en los modelos estudiados anteriormente se implementó la metodología de plan de negocios CANVAS, la cual permitió materializar el objetivo de la investigación y proponer la creación de una empresa consultora, cuyo propósito será contribuir al fortalecimiento empresarial de las organizaciones, a través del asesoramiento y acompañamiento de talento

humano calificado, que prestará asistencia de manera objetiva y ética, enfocados siempre al logro de los objetivos institucionales, los cuales repercutirán positivamente en el entorno social y económico del país.

Palabras claves: empresas, consultoría, asesoría, plan de negocios, gestión.

Abstrac

This document contains the most important elements of the research model to implement a business plan, a consulting firm in business management, in Bogota.

In the development of this research was realized a diagnosis of the state of four (4) of the most recognized and positioned in Bogota in the areas of business advisory consulting firms, as well as the application of a matrix made competitive profile - MPC, resulting identified important variables to consider in formulating the business plan, investigation object.

Subsequently, three (3) models of business plans was analyzed, the first proposed by Rafael Alcaraz Doctor of Economics and Business Administration from the University of Deusto, whose book "The successful entrepreneur" was taken as a reference to exemplify the importance Construction of the business plan as a key process, when setting up a business unit. The second by Steve Blank and Bob Doft authors of "The Handbook of entrepreneur" guide designed to guide you step by step in the future entrepreneurs creating successful companies. Finally, the methodology CANVAS business model designed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, considered as a tool to develop value propositions and optimize company resources.

On the whole, based on the models previously studied methodology CANVAS business plan was implemented, which allowed realizing the objective of the research and propose the creation of a consulting firm, whose purpose is to contribute to strengthening business organizations through the advice and support of qualified human talent, that it will assist in an objective and ethical manner, always focused on achieving corporate objectives, which have a positive impact on the social and economic environment of the country.

Keywords: business, consulting, consulting, business plan, manageme

Nota de Aceptación

Observaciones

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Director Trabajo de Grado

_____

Firma Presidente de Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Bogotá, (29, Agosto, 2015)

A ti Rosita, quien en espíritu me acompañas y me llenas de fuerza para continuar en este mundo hostil y a quien veré pronto en la eternidad de mi alma...

A Diana Montenegro y Sonia Zambrano esposas, amigas y compañeras incondicionales, a nuestros hijos, fuentes de motivación, quienes con sus detalles de amor, comprensión y picardías, llenan de alegría nuestras vidas.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, que nos dio constancia y perseverancia para culminar con este gran sueño. A nuestras familias por apoyarnos durante todo este proceso, en donde la falta de tiempo para compartir, fue la mayor adversidad para finalizar con este propósito. Al Docente Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez, quien nos orientó y acompaño en el proceso de formulación y construcción de este anteproyecto, agradecemos sinceramente su esfuerzo, dedicación y motivación.

Tabla de Contenido

Plan de Negocios para una Empresa de Consultoría de Gestión Empresarial en Bogotá I
Resumen 2
Agradecimientos 8
Glosario 14
Introducción 16
Definición del Problema 18
Formulación del problema 19
Delimitación del problema 19
Descripción 20
Objetivo General y Específicos 22
General 22
Específicos 22
Marco referencial 23
Marco Teórico 23
Modelo CANVAS 26
Marco Conceptual 27
Marco Histórico 31
Marco Legal 33
Diseño metodológico 38
Hipótesis 38
Diseño 38
Universo o Población 38
Muestra 38
Calculo de la encuesta 39
Línea de Investigación - Desarrollo Económico y Calidad de Vida 45
Resultados y discusión 46
Capítulo I - La Consultoría Como Dinámica Empresarial 46
Capitulo II - Alternativas para crear consultoría 51
Capitulo III - Plan de Negocios de la Empresa de Consultoría en la Ciudad de Bogotá 57
Conclusiones 73
Bibiliografía 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta 40
Tabla 2. Encuesta 41
Tabla 3. Comparativo empresas de consultoría 48
Tabla 4. MPC 50

ÍNDICE DE GRAFÍCA

Grafica 1. Diagrama de encuestas..... 40
Grafica 2. Pregunta 45
Grafica 3. Módulos CANVAS..... **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Marco de Referencia 23
Ilustración 2. Marco Teórico 24
Ilustración 3. Orientación Great Group 69
Ilustración 4. Matriz DOFA Great Group 70
Ilustración 5. Estrategias Great Group 70
Ilustración 6.Mapa de procesos Great Group 71
Ilustración 7.Sistema de Información 72

Glosario

Administración: Proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.(Hitt & de Lara Choy, 2006)

Asesoría: Tiene como función el análisis de las diferentes alternativas de un problema decisional, estableciendo las ventajas y las limitaciones de cada una de ellas.(Bertoglio, 1982)

Competitividad: El termino competitividad tiene sus orígenes en el concepto del inglés *"Competitiveness"* que significa *"justa, rivalidad"* y se deriva del concepto *"competencia"*. En lo concerniente al ámbito económico se refiere a la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda. (Berumen, 2006)

Consultoría: Servicios prestados por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (Soriano, 1998)

Empresa: Es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios, dirección y dinero que combina información, personal, materias primas y equipo para transformarlos en productos o servicios, clientes o usuarios satisfechos, información y dinero (de los Ángeles Gil Estallo & la Fuente, 2013)

Estrategia: Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explorar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Gestión: Es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. (Significados, s.f.)

Globalización: Se puede entender como el resultado de la evolución histórica del desarrollo capitalista, de la innovación humana y del progreso tecnológico, que ha permitido una creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y flujos financieros, y como un proceso económico social y político de ámbito mundial por el cual cada vez existe una mayor interacción económica entre unos lugares y otros, y en que cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el libre comercio. (Miró, 2003)

Metodología: La metodología reflexiona sobre los métodos y técnicas tomando en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos sobre el desarrollo. Diferentes conceptos de desarrollo suponen diferentes metodologías. La metodología refleja el concepto ideológico y orienta la selección de métodos y técnicas para lograr los objetivos.(Grundmann & Stahl, 2002)

Plan de negocio: Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recurso que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos, metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitieron controlar dicho logro. (Borello & Center, 1994)

Introducción

Según Procolombia, Bogotá es el principal centro económico de Colombia, ha tenido un crecimiento económico del 4.7 % en los últimos 10 años. En Bogotá opera cerca del 54% de las medianas y grandes empresas del país y se realizan más del 54% de las transacciones financieras de Colombia, igualmente en el ranking de las mejores urbes para invertir publicado por el diario británico Final Times, Bogotá ocupa el tercer puesto en Suramérica.

De igual manera en el último Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia (Confecamaras, 2014) analiza el comportamiento empresarial y recoge información de todas las Cámara de Comercio del país, informo que *"En lo corrido del año se han creado 240.250 unidades productivas; 54.003 sociedades y 186.247 personas naturales, evidenciando un crecimiento en el total de unidades productivas creadas del 9,3% respecto al mismo periodo del año anterior*". Como vimos en cifras concretas, la creación de empresas es cada vez mayor, esto evidencia una fuerte competitividad en el mercado de productos y servicios empresariales, que a su vez incide en el desarrollo de estrategias de negocio que permitan a las empresas perdurar y crecer en el tiempo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas constituidas en Bogotá son mipyme, el estudio concluye que los microempresarios no cuentan con capacitación y conocimientos en temas, administrativos y financieros, recursos humanos, posicionamiento de los productos, proveedores, lo que conlleva con el cierre definitivo de sus empresas.

Por lo anterior, estas situaciones motivaron la creación de una empresa Consultora en Gestión Empresarial, la cual contribuirá al desarrollo socioeconómico del país, apoyando y acompañando a las empresas en la construcción de estrategias e implemantación de herramientas que les permitan desenvolverse en un mercado cada vez más competitivo y de cara a las políticas de libre mercado.

Definición del Problema

Según un informe elaborado por la Superintendencia de Sociedades (Sociedades, 2002), el número de empresas que entra en proceso de insolvencia o liquidación ha aumentado, los factores que conllevan a ello son muy diversos, a nivel interno se resalta: el elevado endeudamiento, reducción en los servicios prestados, malos manejos administrativos, gastos operacionales, baja rentabilidad, conflictos entre socios y la falta de personal competente, a nivel externo: barreras de acceso a los mercados, la inflación, altas tasas de interés a la hora de adquirir créditos y fuerte competencia.

No menos importante, el artículo publicado por el periódico el Tiempo a finales al año 2009, en donde se indicaba que la Cámara de Comercio a través de la asesoría del Centro Nacional de Consultaría realizó una encuesta a 597 empresarios que tuvieron que liquidar sus empresas entre 2004 - 2008 situación que afecta negativamente el desarrollo económico del país. Se afirma que de 53 mil empresas creadas en un año, 16 mil de ellas son liquidadas.

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir que existe una debilidad de los profesionales que lideran las empresas, toda vez que estos no contemplan de manera adecuada en sus planes de negocio factores estratégicos necesarios para garantizar el funcionamiento y madurez de las organizaciones.

Formulación del problema

¿Qué acciones estratégicas se deben desarrollar para crear un plan de negocios de una empresa de consultoría en la ciudad de Bogotá?

Delimitación del problema

El desarrollo de este anteproyecto se realizó en la ciudad de Bogotá, dada sus características sociales, culturales y económicas, y por ser considerada la cuidad con el perfil emprendedor más alto de país. Según el Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones - INAI, Bogotá ocupa el 5 lugar entre 48 ciudades en América latina más atractiva para invertir, convirtiéndola así en un escenario propicio y lleno de oportunidades para el desarrollo del objetivo general de este anteproyecto.

Descripción

Según lo reportado por la Cámara de Comercio de Bogotá, y un estudio de Global Entrepreneurship Monitor (estudio de emprendimiento más grande en el mundo) hace referencia a Bogotá como la ciudad con el perfil más emprendedor del país, asimismo se indicó que más del 58% de los Bogotanos tenia intensión de constituir empresa en los próximos dos años, lo que es coherente con la cifra de Confemaras a corte enero de 2013, al informar que se crearon alrededor de 65.300 empresas en Colombia de las cuales la gran mayoría se constituyen en Bogotá, sin embargo también se afirmó que muchas de ellas no logran superar los tres años.

Según estudios realizados por el gremio, "Centro Nacional de Consultoría" se determinó que las empresas no superan más de los tres primeros años en funcionamiento dado que las personas saben del negocio pero no sobre manejo organizacional, como por ejemplo recursos, proveedores, posicionamiento de los productos entre otras, y tienen un concepto errado de la utilidad.

Los cifras históricas sobre el comportamiento de las organizaciones en el país, llevan a inferir que esta situación no tiende a mejorar, si bien es cierto hoy en día crear un empresa es mucho más práctico y posible que hace algunos años atrás, el vacío en conocimientos generales sobre el funcionamiento de las organizaciones no mejora, de igual manera la Cámara de Comercio a través de varios programas y proyectos busca capacitar, incentivar y acompañar a los futuros empresarios en esta maratónica labor, su oferta es limitada en comparación de la demanda.

No ostante, con el fin de minimizar el riego y contribuir con la sostenibilidad de las jóvenes y futuras empresas, se plantea como una opción complementaria a dicho proceso, las asesorías especializadas o bien conocidas consultorías, quienes disponen de talento humano idóneo,

capacitado y dedicado para acompañar, orientar y facilitar la interacción de la empresa con su contexto, permitiéndole así fortalecerse en el mercado.

Objetivo General y Específicos

General

Desarrollar un Plan de Negocios para la constitución de una empresa de consultoría en gestión empresarial en la ciudad de Bogotá, D.C.

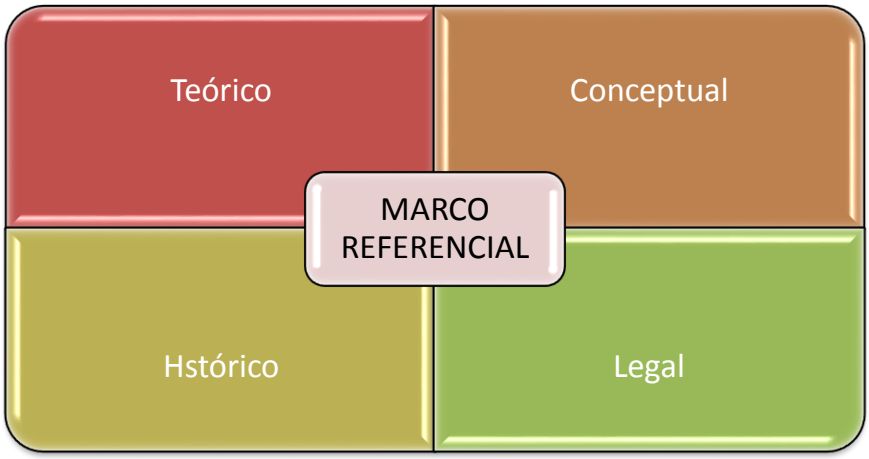
Específicos

- Realizar un diagnóstico las empresas de consultoría en el mercado Bogotano.
- Analizar alternativas de plan de negocios para la construcción de una empresa de consultoría.
- Diseñar el Plan de Negocios de la empresa de consultoría en gestión empresarial en la ciudad de Bogotá.

Marco referencial

En relación al desarrollo de la investigación y con el fin de contribuir al cumplimiento del objetivo general, a continuación se presenta el marco referencial a través del cual se contextualiza desde el punto de vista teórico, conceptual, histórico y legal, la evolución y consolidación de las empresas que prestan servicios de Consultoría en Colombia.

Ilustración 1. Marco de Referencia



Marco Teórico

Resaltando las contribuciones de los estudiosos de la Administración, se resalta a continuación tres (3) teorías enfocadas a la construcción de un plan de negocios, a saber:

Ilustración 2. Marco Teórico

Plan de Negocios

El Emprendedor de Éxito Rafael Alcaraz- 2006	Modelo Canvas Alexander Ostewlarder- 2010	Manual del Emprendimiento Steve Blank y Bob Dorf- 2013

Fuente: Propio

Con el transcurrir de los años, el ser humano ha aceptado diferentes teorías que soportan la creación y sostenimiento de una empresa, estos conceptos he hipótesis son tomados para afianzar el conocimiento de las personas que toman la decisión de crear empresa. Por esta razón, para el presente plan de negocios, se analizarán diferentes teorías administrativas y modelos de negocios, de los cuales se mencionan:

Administración Científica - Frederick Winslow Taylor

Como teorías administrativas se encuentra Frederick Winslow Taylor, quien afirmo que "*El objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados*" (Taylor, 2012) este método permite acrecentar la productividad de una empresa mediante una mayor eficiencia en la producción, acompañado del buen pago para sus trabajadores, esta relación entre empleador y empleado será el pilar de una consultoría de empresa en donde los intereses de las partes, reforzaran la proyección que cada organización establezca.

Teoría Administrativa - Henry Fayol

Cabe agregar, el aporte de Henry Fayol quien se enfocó en el pensamiento administrativo, proponiendo el método científico, en este sentido afirmaba "*la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una visión personal del jefe o de los directos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social"*. (Gamboa, 2005). Se puede señalar que el método científico se enfoca en 14 principios divididos en operaciones industriales y comerciales a nivel de dirección de las organizaciones.

El emprendedor del Éxito- Rafael Alcaraz

Por otro lado, resulta oportuno resaltar el aporte de Rafael E. Alcaraz referente a los planes de negocio, el cual afirma "*El plan de negocios es la concentración de las ideas de un emprendedor ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa.*" (Rodríguez, 2006). Sobre las consideraciones anteriores, el autor describe en su libro - El emprendedor del éxito, ocho conceptos necesarios para la realización de un plan de negocios, adicionalmente detalla tres características quede debe contener.

El manual del emprendedor - Steve Blank y Bob Dorf

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, vale la pena incursionar en el mundo de las estrategias, en donde Steve Blank y Bob Dorf afirman, *"Nos retan a que no pensemos en las ideas, sino en identificar problemas, necesidades o pasiones no resueltas en el mercado o cuya solución sea mejorable".* (Steve Blank, 2013) Enfatiza en convertir las ideas en empresas de éxito por medio del manual del emprendedor, para lo cual desarrolla un guía paso a paso para crear una empresa.

Modelo CANVAS

De otra parte, según Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en su libro Generación de modelos de negocio, mencionaron "*Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocios e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerzan febrilmente por reinventarse*" (Alexander Osterwalder, 2010).

Indudablemente, las empresas de la actualidad deberán estar a la vanguardia de la innovación, analizando el entorno e identificando todos los componentes que la pueda afectar, por tal razón, el lienzo modelo de negocio describen como principales áreas de negocio a los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad del negocio, una técnica en la cual enfocan las principales características de un modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos que permitan a las empresas obtener un gráfico de su entorno y su vez el principal objetivo, ingresos.

No obstante, es importante exponer los patrones de modelo de negocio, los cuales facilitaran comprender la dinámica para la creación del modelo de negocio. Para tal efecto, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur expresaron "*nuestros patrones se basan en los conceptos de desagregación, larga cola (long tail), plataforma multilateral, GRATIS y modelo de negocio abierto*." Estos cinco patrones, son orientados a los clientes, ventas, productos y conexión entre las diferentes áreas de un nuevo negocio que permiten entender que los modelos de negocio son un requerimiento necesario para la creación de una empresa.

Marco Conceptual

Dentro del desarrollo del anteproyecto se utilizan diversos conceptos de los cuales se decide escoger los tres principales, lo anterior con el fin de revisar los diferentes puntos de vista y llegar a la construcción de un concepto propio.

Teniendo en cuenta lo anterior, los conceptos que se definen como relevantes serian; Plan de Negocios, Empresa y Consultoría. Para llegar a aterrizar la construcción y definición de un concepto propio, a continuación se exponen tres puntos de vista diferentes de los que significa cada uno de estos:

En relación con lo expuesto, se da inicio a la definición del concepto; Plan de Negocios; Félix Velasco Alvarado (2007), dice que; "*es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos qué*

alcanzar y las estrategias qué utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza". (Félix Velasco, 2007)

No obstante el Manual para la Dirección y Gestión de Empresas José Antonio Naveros y María del Mar Cabrerizo (2009) define el Plan de Negocios como:

> *El documento en el que se va reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarca desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. A través del mismo se va a definir, con el máximo de detalle posible; la actividad que proyecta desarrollar la empresa, el mercado al que va a dirigirse, las estrategias para penetrar el mercado, la competencia con la que se va a encontrar, los objetivos y medios para lograr sus fines, Los recursos financieros que va a necesita los primeros años y las fuentes para cubrirlos, las instalaciones y los equipos y personal que se necesitarán.*

Por otro lado, Según Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline L. Doyle, John L. Colley Jr. (2009) dicen que *"un Plan de Negocios es un proceso interactivo que requiere mucha habilidad para tomar he implementar decisiones, observar, analizar y aprender de los resultados y luego volver a tomar decisiones nuevas".* (W. Stettinius, 2009)

Es así que usando como base la información descrita anteriormente se podría decir que un Plan de Negocios no es otra cosa que la descripción hecha en un documento formal donde se explica paso a paso cómo se va a desarrollar una idea de negocio, así como los aspectos que contiene, tales como los objetivos y las estrategias para conseguir dichos objetivos, además de lo operativo, la inversión que se debe hacer y la utilidad proyectada.

Por otro lado, las definiciones del concepto de Empresa, Francisco López Martínez (2009) opina que *"la empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes)".* (Lopez, 2009)

Por su parte, Paul G. Keat, Philip K. Y. Young (2004) opinan que *"la teoría tradicional (Neoclásica) de la economía definió a la Empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores".* (Paul G. Keat, 2004)

Mientras tanto, Maria de los Ángeles Gil Estallo (2013), dice que *"una Empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios, dirección y dinero que combina información, personal, materias primas y equipos para transformarlos en productos y/o servicios, clientes y/o usuarios satisfechos, información y dinero".* (Maria de Los Angeles Gil, 2013)

De esta manera se podría seguir viendo diversos conceptos de lo que es la Empresa, además si se le agrega la perspectiva desde la profesión se haría mucho más extensa, en ese sentido se podría definir el concepto de Empresa desde el punto de vista del administrador; como un grupo social que a través de la administración del capital y el trabajo se dedica a producir bienes o servicios para satisfacer una necesidad.

Ahora por último, se definen algunos significados del término de Consultoría, según Martínez Almela (1993) lo define como *"el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de*

formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea". (Soriano, 1998).

A su vez el Instituto de Consultores del Reino Unido define la Consultoría de empresas como *"el servicio prestado por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".* (Soriano, 1998).

Un tercer concepto de dado por Greiner y Metzger (1982) define el concepto de Consultoría como *"un servicio que se contrata y se proporciona a las organizaciones, por personas específicamente formadas profesionalmente y calificadas a tal efecto, quienes ayudan, de forma objetiva e independiente a la organización cliente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita, en la ejecución de estas recomendaciones".* (Soriano, 1998).

De igual forma que los demás conceptos la Consultoría, podría llegar a definirse de diversas maneras, pero algo para resaltar como relevante es la posición imparcial que tiene un consultor al momento de prestar sus servicios, y los aportes importantes que puedan hacerse a una organización u empresa. Teniendo en cuenta lo anterior podría concluirse que la consultoría es la prestación de un servicio de asesoramiento contratado por empresas u organizaciones, el cual es hecho por una o varias personas especialistas y calificadas, las cuales de manera imparcial y objetiva dan a conocer a sus clientes los problemas de su organización, analizándolos y sugiriendo las soluciones a dichos problemas.

Marco Histórico

A continuación se hace una breve descripción de la evolución histórica de la consultoría, sin lugar a dudas esta tiene como eje central la revolución industrial con la aparición de la fábrica moderna y las trasformaciones sociales que conllevo la misma, en este periodo se dio paso a una nueva forma de gerencia, aparece entonces "Frederick Taylor "*proponiendo la organización científica del trabajo a través de criterios técnicos y metodologías básicas para simplificar los procedimientos y aumentar la productividad*" (Liliana, Miryam, & José, 2011)

Posteriormente, Frank Bunker y Lillian M. Gilbreth, generaron grandes aportes con sus estudios en movimiento, aportaron bases completas de aplicaciones modernas en las que se simplifican trabajos planes de salarios en incentivos, de igual manera desarrollaron el diagrama de proceso y el diagrama de flujo, los dos utilizados en la actualidad. (Álvarez Medina, 2005)

Igualmente, Henry Gantt tuvo un profundo impacto sobre el desarrollo de la filosofía de Dirección. Sus numerosas aportaciones, derivadas de largos años de trabajo con Frederick Taylor en varias industrias y como consultor industrial, incluyen trabajos en el campo de la motivación y en el desarrollo de planes de tareas y primas, con un plan de incentivos de gran éxito, adiestramiento de los obreros por la Dirección y control de los resultados de la gestión, a través de los gráficos de Gantt y otras técnicas.

Así mismo el autor Harrington Emerson, conocido por el Plan Emerson de primas por eficiencia, un plan de incentivos que garantiza un suelo diario de base y una escala de primas graduadas. Los doce principios de eficiencia. (Precursores de la Ingeniería Industrial)

En este proceso de la revolución industrial y adaptación de los empresarios a las teorías que surgían de estudiosos de la administración, en 1914 Edwin Booz "*creó en la ciudad de Chicago, la primera empresa de consultoría, a la cual denominó Business Research Services (Servicios de Investigación Comercial). Entre 1929 y 1930, la consultoría de empresas se fue extendiendo no solo en los Estados Unidos y Reino Unido, sino también en otros países industrializados como Francia, Alemania, Checolosvaquia".* (La consultoría - Antecedentes historicos, s.f.)

Seguidamente, la segunda guerra mundial conllevo a la demanda de los Gobiernos y del ejército, de los servicios de consultoría, los cuales se fortalecieron con el rápido crecimiento del sector empresarial a nivel mundial y los desarrollos tecnológicos.

Marco Legal

Fuente: Propia

En Colombia el marco legal en relación a emprendimiento ha evolucionado a través del tiempo, tiene como eje de referencia la Constitución Política de 1991, el Art. 333, Título XII "*Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública" el cual cita "(...) La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial* (…)" (Bibliotecas virtuales.com, s.f.)

A partir de la constitución del 91, se establecieron como derechos fundamentales la salud, el empleo y la educación, a través de los cuales el Estado garantizará condiciones dignas para la

población. Es así, como el emprendimiento empresarial constituye una característica primordial para el desarrollo económico y social del país. Por lo anterior, le corresponde al Estado fomentar el emprendimiento a través de alianzas; público – privadas – académicas, motivo por el cual se ha designado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como responsable de la política pública en esta materia.

En cuanto al Marco Normativo podemos mencionar algunas de las principales normas que conforman el sustento jurídico de la Política de Emprendimiento, tales como; (Mprende, Marco Legal para la Política Nacional de Emprendimiento, s.f.)

- LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA: Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia.
- La LEY 29 DE 1990, por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.
- El DECRETO 393 DE 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.
- El DECRETO 585 DE 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.
- LA LEY 344 DE 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se concede unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.

- LA LEY 550 DE 1999, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó
- LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.
- LA LEY 789 DE 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).
- EL DECRETO 934 DE 2003, Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
- LA LEY 905 DE 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- LA RESOLUCIÓN 470 DE 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.
- LA LEY 1014 DE 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión

de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

- El DECRETO 4466 DE 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
- El DECRETO 2175 DE 2007, sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).
- LA LEY 1286 DE 2009, por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.
- El DECRETO 525 DE 2009 por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.
- El DECRETO 1192 DE 2009, por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Código de Comercio

- TÍTULO III, ARTÍCULO 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas.
- TÍTULO IV, ARTÍCULO 323, Sobre constitución de Sociedades en Comandita.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO II, ARTÍCULO 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO III, ARTÍCULO 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones.
- TÍTULO V, ARTÍCULO 353, Sobre constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

- TÍTULO VI, ARTÍCULO 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas.
- TÍTULO VII, ARTÍCULO 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.
- TÍTULO VIII, ARTÍCULO 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.
- TÍTULO IX, ARTÍCULO 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho.

Diseño metodológico

Hipótesis

Una construcción consiente de un plan de negocios antes de materializar una idea de negocio a través de la formalización de una empresa, minimiza el riesgo de fracazo durante los primeros tres años de operación.

Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: correlacional-transversal permitiendo describir relaciones entre dos o más variables en un mismo momento, no se manipulo ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Universo o Población

Entiesase por universo "*conjunto formado por todas las medidas o contadas que se hacen sobre un conjunto de personas, animales o cosas, que poseen alguna característica común especificada*" (A., 1975), en este sentido la población que se utilizó para esta investigación fue de tamaño finito, y está compuesta por estudiantes y profesionales de las diferentes áreas de conocimiento, que son empleados de empresas privadas, públicas así como personas independientes.

Muestra

Para identificar la muestra es importante hacer claridad sobre el alcance del concepto, en ese sentido se entiende como muestra *"una parte de la población, o sea, un número de individuos*

u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, la muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de toda la población. (Ciro Martínez Bencardino, 1997). Por lo anterior, la recolección de la información se realizó por medio de encuestas aplicadas por los ejecutores del proyecto mediante él envió de correo electrónico. La principal característica con el objeto a investigar será de carácter aleatorio y probabilístico. Al ser aleatorio una muestra los elementos que constituyen la población o el universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Calculo de la encuesta

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario utilizar la siguiente formula básica[1]:

n= Tamaño de la muestra 114
Z = Desviación estándar (para intervalo de confianza del 95%) es 1.96
P = Probabilidad de éxito: 0.95 (95%)
q = Probabilidad de fracaso: 0.05 (5%)
e = Margen de error: 0.04 (4%)

$$n=\frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$n=\frac{1.96^2 \times 0.95 \times 0.5}{0.04^2}$$

$$n=\frac{3.84 \times 0.25}{0.0016}$$

$$n=114$$

[1] Metodología de la investigación**Fuente especificada no válida.**

Tabla 1. *Ficha técnica de la encuesta*

Tipo de Investigación	Tipo de muestreo	Grupo objetivo	Trabajo de campo	Tamaño de la muestra
•Metodologia cuantitativa de caracter concluyente y descriptiva	•Aleatorio simple	•Estudiantes y profesionales de las diferentes áreas de conocimiento	•18 de febrero de 2015 hasta el 21 de febrero de 2015. •Mediante el envió de un correo electrónico	•100

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor)

Análisis y resultados de la encuesta

Para ilustrar lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta una gráfica que muestra el comportamiento de la respuesta en el tiempo en la que estuvo disponible, vale la pena aclarar que de 114 encuestas enviadas, 100 de ellas fueron efectivas.

Grafica 1. Diagrama de encuestas

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor)

Encuesta

A continuación se muestran los resultados de las 100 encuestas aplicadas detallando la pregunta y el total de respuestas.

Tabla 2. Encuesta

Servicios de Consultoría	
¿Qué opinión le merece la creación de una empresa consultora?	**Total de respuestas**
Muy interesante	31
Interesante	51
Neutro	9
Poco interesante	7
Nada interesante	2
Respuestas recogidas:	100
¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los servicios que presta una empresa consultora?	**Total de respuestas**
Agentes de cambio	19
Resolver una necesidad o un problema específico	48
Diseño de estrategias	44
Implantar o mejorar sistemas o procesos	32
Asistencia en diagnóstico	13
Visión Holística	10
Respuestas recogidas:	100

¿Ha utilizado los servicios de una empresa consultora?	**Total de respuestas**
Nunca	59
Una vez	23
Más de una vez	17
Respuestas recogidas:	99
¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el servicio?	**Total de respuestas**
Anuncios en periódicos o revistas	13
Correo ordinario	39
Vallas publicitarias	9
Televisión	14
Radio	5
Internet	59
Respuestas recogidas:	99
Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio	**Total de respuestas**
No lo necesito	22
Es complicado	19
Es innecesario	2
Presupuesto	54
Respuestas recogidas:	96

¿Utilizaría este servicio?	**Total de respuestas**
Sí, en cuanto estuviese en el mercado	45
Sí, pero dejaría pasar un tiempo	16
Puede que lo use o puede que no	29
No, no creo que lo use	6
No, no lo usaría	2
Respuestas recogidas:	98
¿Cuál o cuáles temas son de su interés a la hora de solicitar los servicios de una empresa consultora?	**Total de respuestas**
Talento humano	40
Interventoría a proyectos	37
Tecnológicos	29
Política Pública	19
Gerenciales	35
Financieros	34
Jurídicos	22
Gestión Empresarial	30
Marketing	33
Respuestas recogidas:	97
Seleccione su área del conocimiento	**Total de respuestas**
Arte, Arquitectura y Diseño	4

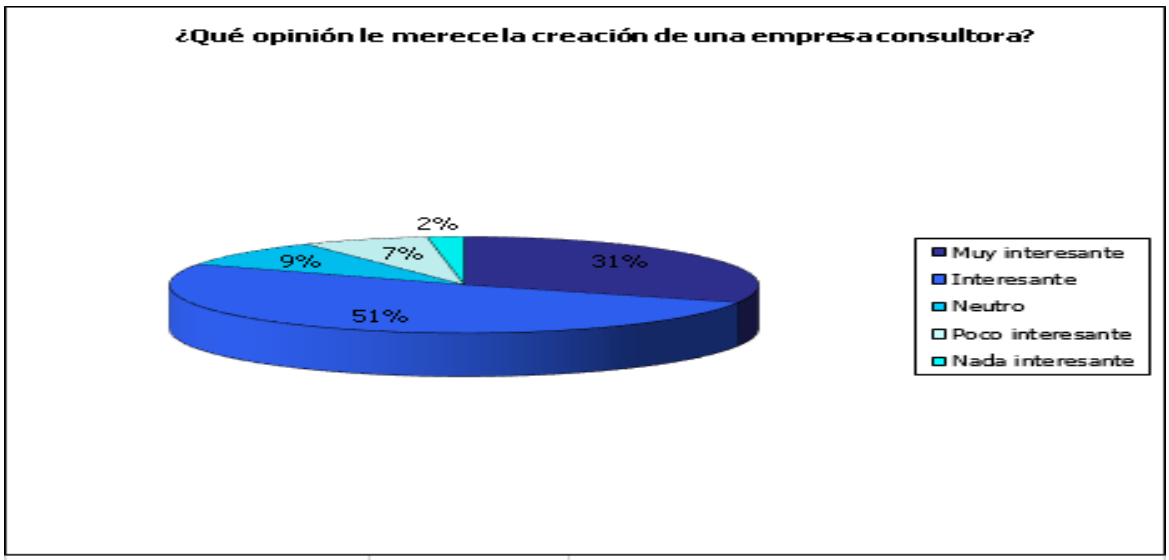
Ciencias Económico Administrativas	54
Ciencias de la Salud	1
Ciencias Exactas e Ingenierías	21
Ciencias Biológico Agropecuarias	0
Ciencias Sociales y Humanidades	14
Respuestas recogidas:	94
¿Genero?	**Total de respuestas**
Hombre	56
Mujer	39
Respuestas recogidas:	95
¿Y su edad?	**Total de respuestas**
Menos de 18 años	1
De 19 a 30 años	46
De 31 a 45 años	45
De 46 a 60 años	4
Más de 60 años	0
Respuestas recogidas:	96

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor)

Resultados

Como resultado de la encuesta y para el presente anteproyecto, se resalta el aporte de información suministrada por las dos primeras preguntas realizadas sobre la percepción de la creación de una empresa de consultoría.

Grafica 2. Pregunta



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,980	El "82,00%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[1,797 - 2,163]	Interesante
Tamaño de la muestra	100	Muy interesante
Desviación típica	0,932	La opción menos elegida representa el "2,00%":
Error estandar	0,093	Nada interesante

Como puede apreciarse, el 82% de la población analizada le interesa la creación de una empresa de consultoría, lo cual es pertinente para el anteproyecto y para la consecución de la creación de una empresa de consultoría en la ciudad de Bogotá.

Línea de Investigación - Desarrollo Económico y Calidad de Vida

Se soporta sobre cuatro componentes, los cuales son: el filosófico, el matemático, el económico y el social. Estos componentes a su vez encuentran su función ética y solidaria en: la justicia, la libertad, la igualdad, la democracia, el bienestar, la productividad y la competitividad.

Resultados y discusión

Capítulo I - La Consultoría Como Dinámica Empresarial

Empresas que necesitan apoyo para afrontar los cambios de la globalización, modelos de negocio que solicitan con urgencia un punto de vista diferente y empresarios rezagados que no aceptan el cambio, estas evidencias permiten dar acceso a una empresa de consultoría en gestión.

Señala Juan Ramón Samper en entrevista con la revista Dinero:

> *El sector consultor es consciente de afrontar un mercado pequeño, pero con amplio potencial. Está creciendo de manera continua, a la misma o incluso mayor velocidad a la que lo hacen las empresas y sectores más dinámicos de la economía. Por eso desde hace varios años, en el país han tocado tierra empresas de consultoría como McKinsey, Mercer, ADL, y más recientemente otras como Kerney. Mientras tanto, las marcas locales crecen para apoyar a las firmas que quieren entrar a Colombia a hacer negocios y las globales, para la salida de nuestras empresas al mundo globalizado*. (Revista Dinero, 2014)

Las empresas colombianas se ven enfrentadas a diversos factores para mantener o modificar sus modelos de negocio, los más relevantes a nivel de inversión extranjera y los TLC. Es aquí donde las empresas bogotanas necesitan fortalecer y encaminar sus esfuerzos a la innovación, diferenciación y posicionamiento en el mercado. En consecuencia, la revista Dinero comenta "*El mercado va al ritmo de la economía en general, que avanza impulsada*

por dos flujos de negocios muy importantes en este momento: la necesidad de las empresas de mejorar su posición interna y el interés por entrar al mercado local." (Revista Dinero, 2014)

A continuación, se realiza un diagnóstico sucinto del estado de las cuatro empresas consultoras más relevantes del mercado, posteriormente a través de la matriz de perfil competitivo (MPC) se identifican las fortalezas y debilidades.

Descripción de empresas consultoras

1. ***PricewaterhouseCoopers.*** "*está plenamente comprometida con el desarrollo empresarial y financiero, ofrece la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar. Cuenta con un excelente posicionamiento en los sectores y mercados más importantes del país*". (PricewaterhouseCoopers, 2015)
2. ***Société Générale de Surveillance/SGS Colombia***. *"Nuestros servicios le permiten operar de forma más sostenible, mejorando la calidad y la productividad, limitando riesgos, verificando la conformidad y acelerando el acceso al mercado".* (Société Générale de Surveillance , 2015)
3. ***McKinsey & Company***: "*Damos servicio a clientes en todos los niveles de su organización, en cualquier capacidad que podemos ser más útiles, ya sea como asesor de confianza de la alta dirección o como una práctica en el entrenador para los empleados de primera línea. Por cada compromiso, nos montamos un equipo con la experiencia y el asesoramiento más adecuado".* (McKinsey & Company, 2015)
4. **Deloitte Colombia**: "*Contamos con experiencia referenciable en importantes clientes de las industrias de Telecomunicaciones, Salud, Energía, Consumo masivo, Retail,*

Manufactura, Sector Financiero, Gobierno y Servicios en general". (Deloitte Colombia, 2015)

Las empresas mencionadas, fueron escogidas según el Ranking sobre las 10 mejores empresas consultoras posicionadas en Bogotá, por la revista nota económica en una de sus publicaciones. (La nota economica, 2013)

Factores de éxito

Los factores relacionados en la matriz de perfil competitivo – MPC, fueron considerados de manera autónoma y posteriormente comparados.

Tabla 3. Comparativo empresas de consultoría

Factores de Éxito	PricewaterhouseCoopers	ociété Générale e Surveillance	McKinsey & Company	Deloitte Colombia
Confiabilidad	500 empresas consultadas // emplea a más de 180 000 personas en 157 países	70.000 empleados // 1.350 oficinas y laboratorios	100 oficinas en 50 países	Con más de 100 oficinas alrededor del mundo
Crecimiento	Primero en Ranking // $50,472.46 ventas	Segundo en Ranking// $32,866.26 ventas	Tercero en Ranking // $28,050.79 ventas	Cuarto en Ranking // $22,525.06 ventas
Experiencia	Nace en 1947 // 9 reconocimientos	Nace en 1919 // está acreditada por 14 organismos internacionales y además tiene reconocimiento de Japan Accreditation Board,	Nace en 1926 // La experiencia de la Firma en temas referidos a innovación abarca la colaboración con distintos gobiernos nacionales y regionales en todo el mundo.	Nace en 1989, en la mayoría de países, Deloitte, Haskins & Sells se fusionó con Touche Ross formación de Deloitte & Touche, en el Reino Unido la empresa local de Deloitte, Haskins & Sells se fusionó en lugar de con Coopers & Lybrand (que hoy es PwC).

Innovación	Ofrece soluciones que apuestan por impulsar la innovación, ayudando a transformar las invenciones generadas en productos y servicios competitivos y rentables.	Con la mejora e innovación continuas, apoyando las operaciones de nuestros clientes, mediante la reducción de riesgos y la mejora de la productividad.	Desarrollar e implementar reformas así como el trabajo de muy diversa naturaleza que hacemos con clientes privados enfocados en la mejora de la innovación y por tanto en la propia competitividad de las mismas.	Los especialistas de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones de Deloitte poseen una amplia experiencia en atender a empresas de esta industria tan compleja e innovadora, y entienden los desafíos que ellas enfrentan.
Integral	Cinco segmentos principales de negocio	Diez segmentos principales de negocio	Seis segmentos principales de negocio	Nueve segmentos principales de negocio
Tecnología	Ayudan a obtener el máximo valor de las inversiones en tecnología, reunir los conocimientos necesarios para realizar mejoras en los procesos, gestionar la política de IT en su empresa y aplicar las mejores soluciones tecnológicas	Dentro de su portafolio de servicios presenta un modelo de tecnología de medición industrial	La Práctica de Business Technology (BT) adopta un enfoque de alta dirección y ve la tecnología a través de un prisma empresarial. Ofrecemos asesoramiento objetivo e independiente sobre la manera en que la tecnología puede mejorar el desempeño de nuestros clientes.	Colabora con las distintas administraciones en el proceso de diseño e implantación de los planes y programas de innovación en las empresas o de impulso de los distintos subsectores de la economía digital (contenidos digitales, open data, e-commerce, etc.)

Nota: Tomado de: (McKinsey & Company, 2015) (Limited, Deloitte Global Services, 2014) (PricewaterhouseCoopers, 2015) (Société Générale de Surveillance , 2015). (Datos recabados por el autor).

Matriz de perfil competitivo

La calificación a cada empresa seguirá el patrón en donde (4) cuatro corresponde a la fortaleza principal, (3) tres a la fortaleza menor, (2) dos a la debilidad menor, (1) uno a la debilidad principal.

Tabla 4. MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	PricewaterhouseCoopers	RESULTADO	Société Générale de Surveillance	RESULTADO	McKinsey & Company	RESULTADO	Deloitte Colombia	RESULTADO
		Clasificacion		Clasificacion		Clasificacion		Clasificacion	
Confiabilidad	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,6	3	0,6
Crecimiento	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,6	3	0,6
Experiencia	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,6	2	0,4
Innovacion	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,3	3	0,3
Integral	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,4	3	0,6
Tecnologia	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,3	4	0,4
TOTAL	**1,00**		**3,10**		**3,40**		**2,8**		**2,9**
1=Debilidad Principal, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor, 4=Fortaleza Pricnipal									

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

El resultado de la ponderación en cada uno de los factores de éxito fue estimado según información publicada por las empresas en sus páginas web. Finalmente, las cuatro empresas consultoras son las mejores a nivel mundial y Colombia tiene el privilegio de tenerlas en el mercado, esto para los empresarios es excelente y para los futuros creadores de empresas en consultoría también.

Capitulo II - Alternativas para crear consultoría

Para iniciar la elaboración o la creación de una empresa de consultoría, se hace necesaria la utilización de una herramienta que permita hacerlo, es por ello que con base en el expuesto en el marco teórico sobre distintas alternativas de lo que es un modelo de negocio, se determina que los modelos de negocios son la mejor herramienta que se tiene para para dar cumplimiento al objetivo de la construcción de una empresa de consultoría.

Como dato histórico y antes de iniciar con el análisis de los tres modelos escogidos; Olivares Ramirez, Huesca Chávez y Contreras Jiménez (2011) mencionan en su artículo Modelos y Diseños de Estratega de Negocios: *"el modelo más viejo básico de hacer negocios es el del tendero que consistía en instalar en el sitio en donde deberían estar los clientes potenciales. Esperar, abrir temprano, tener la cantidad mínima de productos y estar bien localizado era su forma de hacer negocios, de esa manera el tendero esperaba generar su sustento, y hacer generar ingresos"*. (J., 2011)

Otros de los modelos conocidos es el mencionado por; Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) señalan; "*el modelo Long Tail (La Larga Cola) tiene como principio vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo".* (Osterwalder, 2010)

Igualmente señalan el modelo llamado de Cebo y Anzuelo, el cual; *"Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados".* (Osterwalder, 2010).

Estos modelos por una parte plantean que mediante la diversidad de productos vendidos por separado, de manera especializada, generara al final el reflejo del total de las ventas que sumadas dejaran al descubierto la magnitud del ingreso, por otra parte observa que la clave está en amarrar al cliente ya que esté es atraído por los bajos precios de un producto x, y es obligado a comprar productos adiciones los cuales son complementarios del producto inicial, donde en realidad se genera la utilidad del negocio, un ejemplo de este último, es el utilizado por las empresas de telefonía celular, donde se ofrece un teléfono celular de alta gama a un precio cómodo en un plan post-pago, obligando de esta manera al cliente a llevar un plan determinado de minutos mensualmente por un minino de 12 meses.

A continuación se exponen los tres modelos de negocios que se escogen con el objeto de determinar la utilización de uno de estos:

Rafael Eduardo A. (Alcaraz, 2001), en su libro El emprendedor de existo, guías de planes de negocios, plantea en nueve capítulos lo que considera, debería ser la guía para la elaboración de un plan de negocios, y estos son:

1. La Naturaleza del Negocio: donde se determinan, el nombre, los objetivos de la empresa, la misión, visión, se analiza el sector y las ventajas competitivas que se tienen.
2. El Mercado: acá se realiza el estudio e investigación de mercado, el objetivo del mercado, la distribución de los puntos de ventas, riesgos oportunidades, políticas, precios y plan de ventas.
3. Producción: se fijan los objetivos de producción, especificaciones de producto y servicio, capacidad instalada, flujos de proceso, descripción del proceso

productivo y servicio, equipos e instalaciones, manejo de inventario, ubicación de la empresa, mano de obra, procedimientos de mejora, y programas de producción.

4. Organización: se plasman los objetivos del área, estructura, funciones específicas por puesto, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño del personal, administración de salarios, relación de trabajo y marco legal.
5. Finanzas: objetivos del área y sistema contable, flujo de efectivo, indicadores financieros, proyecciones financieras y financiamientos.
6. Plan de Trabajo: cosiste en definir la mercadotecnia, producción, organización, aspectos legales, finanzas e integración de actividades.
7. Resumen Ejecutivo: relacionado al contenido de manera concisa y rápida.
8. Anexos Plan de Negocios: hace relación a los potenciales clientes, cartas de intención de compra, encuestas de mercado aplicadas, trámites legales, hojas de vida del personal clave e información relevante y complementaria, copias de contratos, diseños y estrategias, entre otros.
9. Presentación del Plan de Negocios: corresponde a la presentación por escrita y oral del documento.

Por consiguiente el modelo descrito, es una secuencia de actividades bastante extensa y detallada de lo que es la construcción de un plan de negocios, sin embargo parece carecer de un diferenciador que le agregue mayor valor y peso para ser definida como opción estratégica del fin trazado, ya que es una guía bastante compleja y al mismo tiempo plana.

Dando continuidad al análisis en el Manual del Emprendimiento: La guía pasó a paso para crear una gran empresa, Steve Blank y Bob Doft (2013), opinan que "*Emprender, crear un nuevo negocio, no se resume en un libro de cocina o una lista de comprobación, en realidad los*

fundadores de un negocio son como los artistas. No se debe esperar que todo funcione como se indica en el libro". (Blank, 2013)

Es por ello que los autores explican que un modelo de negocios inicia con la búsqueda de clientes y a eso se le llama desarrolló de clientes, el cual consiste en dos pasos que son: la búsqueda o el descubrimiento de clientes y la validación, adicionalmente intervienen los pivotes que los relacionan, pero en realidad el modelo de negocio se ejecuta con la creación de clientes y la construcción de la empresa, que hacen parte del paso conocido como la ejecución.

1. El primer paso describe las siguientes actividades: El descubrimiento de clientes; que en su fase 1 determina la hipótesis del modelo de negocio, la fase 2, salir a la calle a confirmar el problema y si le importa a alguien, la fase 3, también consiste en salir a la calle y confirmar la solución producto, y por último la fase 4, que es validar el modelo de negocios y pivotear o continuar.
2. El segundo paso es la introducción a la validación de clientes; que en su fase 1, consiste en prepararse para vender, en su fase 2, es salir a la calle a vender, en su fase 3, desarrollar el posicionamiento de la empresa y el producto, y en su fase 4, lo más importante y es preguntarse ¿pivotear o continuar?.

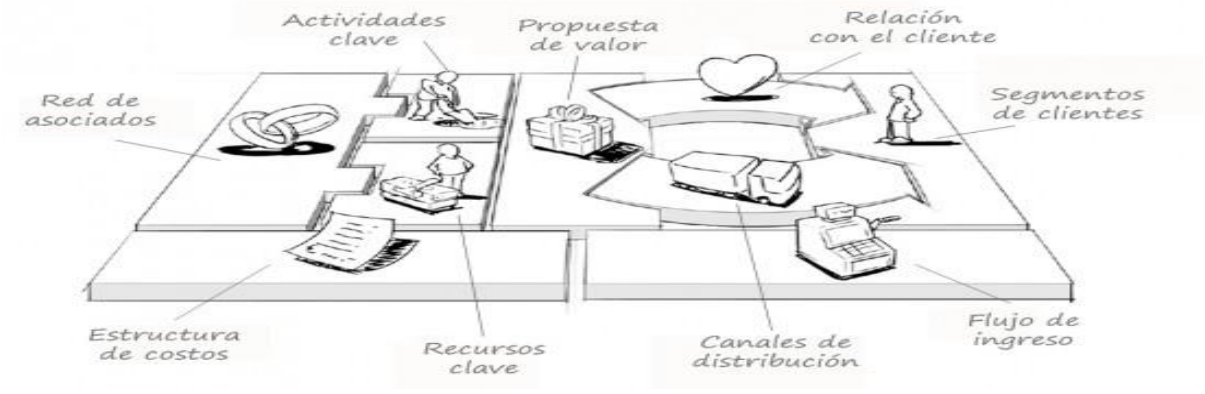
Por otro lado los autores hablan del termino Startup, el cual definen que *"no es como una gran empresa, si no como una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y estable, que puede repetirse"*, (Blank, 2013) , es por ello que el autor menciona que ningún plan de negocios resiste el primer contacto con el cliente, mas no quiere decir que no haya que tener un plan, todo lo contrario, debe haber un plan bien desarrollado con una buena herramienta y sugiere la utilización del lienzo de Alexander Osterwalder, como la apropiada para hacerlo, y que se acopla de cierta manera con sus hipótesis de lo que es el modelo de negocios.

En este orden de idea se puede citar a los señores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) quienes aparte de exponer varios de los modelos de negocios nombrados en el presente documento, crearon su propio modelo el cual es el denominaron como el modelo Canvas, todo comienza con la definición del concepto; Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) dicen que; *"un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor".* (Osterwalder, 2010)

Los autores consideran que lo mejor es dividir el modelo en nueve módulos básicos, los cuales siguen una lógica de cómo las empresas consiguen sus ingresos, lo que hacen los nueve módulos es abarcar las cuatro principales áreas de un negocio, que según los autores son: *"Cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica".* Ahora bien se nombran los nueve módulos del modelo Canvas: Segmento de Mercados, Propuesta de Valor, Canales, Relación con el Cliente, Fuentes de Ingreso, Recursos Claves, Actividades Claves, Asociaciones Claves, Estructura de Costes.

Se relaciona imagen la cual permite visualizar como están distribuidos los nueve módulos en las cuatro áreas de un negocio:

Grafica 3, Modelos Canvas



Nota: Tomado de: (Alexander Osterwalder, 2010)

Según Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) *"los nueve módulos forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio". "Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes".*

Como se demuestra, el modelo Canvas es una herramienta práctica y fácil de adaptar para construir cualquier idea de negocio que se tenga, dado que brinda el paso a paso de cómo hacerlo, los otros dos modelos de negocios vistos muestran por una parte un grado de complejidad el cual requiere descifrar mucha información y por otra parte aportan conocimiento clave y elementos importantes para el desarrollo de un plan de negocios, con relación a lo que se pretende con el desarrollo del trabajo, que es crear una empresa de consultoría donde se necesita algo más aterrizado a la realidad como lo es el modelo Canvas. Se hace un análisis sobre los modelos de negocios más antiguos conocidos, se ve como están enfocados especialmente a un producto, en otras palabras a un bien tangible y lo que se ofrece en este caso es un servicio, es decir un intangible.

A diferencia de los otros modelos planteados en el documento, el modelo Canvas está pensado especialmente para que sea usado como una guía práctica para el desarrollo del ejercicio de la creación de cualquier tipo de empresa sin importa lo que se ofrezca, es por ello que se define la utilización del modelo Canvas como la herramienta a usar en la construcción de la propuesta de la constitución de una empresa de consultoría, la cual se desarrollara en el siguiente capítulo.

Capitulo III - Plan de Negocios de la Empresa de Consultoría en la Ciudad de Bogotá.

Este capítulo aborda el desarrollo del plan de negocios para la empresa de consultoría en Bogotá bajo el modelo Canvas, el cual se desarrolla en nueve (9) pasos que ofrecen una visión global de la idea de negocio y se enfoca en la propuesta de valor como un elemento determinante en el éxito de las futuras empresas.

Grafica 4, Modelos Canvas

Nota: Tomado de: (Alexander Osterwalder, 2010)

Segmento de Clientes: Micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C, que requieran formación empresarial y gerencial de sus organizaciones, cuyos directivos y propietarios estén entre edades de

25 y 40 años, y que muestren interés en el desarrollo y avance de sus empresas a partir de la excelente gestión de sus organizaciones y talento humano, además que quieran estar a la vanguardia, con actitud positiva y abiertos al cambio.

Propuesta de Valor: Implementar planes estratégicos de las organizaciones a través del e-business, como un opción para redifiner los viejos modelos de negocio con ayuda de la tecnologia a fin de maximizar el valor del cliente. El e-businnes comprende una serie de actividades y practicas de tipo empresarial resultantes de la incorporación de las tecnologias de la información y comunicación – TIC, adaptadas a las nuevos requerimientos del mercado. La implementación de este concepto incorpora la ejecuion de modelos de negocio conocidos como el B2B – ***"Business-to-business"*** es decir el comercio inter-empresas en la Web y B2C "***Business-to-Consumer",*** entendido como estrategias comerciales aque buscan llegar directamente al cliente.

Canales: Se implementará una estrategia online en el entorno 2.0 la cual se fundamenta en el tintercambio de información e interaccion con el cliente.En este sentido la intereaccion con el cliente esta dada por una variedad de herramientas que ofrece la web, tales como: *i)* Diseño y desarrollo de una plataforma que se ajuste a las necesidades de los clientes respecto a los servicios ofrecidos por la empresa y a través de la cual se pueda generar una comunicación personalizada y oportunda *ii)* Campañas de marca difundiadas en redes sociales *iii)* Pagina Web, la cual contará con información general de

la empresa y de interes para los futuros clientes (Vision, Mision, Equipo de Trabajo, Ubicación, Portafolio de Servicios) asi como contenidos enfocados a contribuir con el fortalecimiento de nuestros clientes en temas de Gestión Gerencial y Empresarial. Lo anterior enfocado en un verdadero servicio al cliente y en el marco de la Responsabiliad Social Empresarial.

Grafica 5,Pagina web GREAT GRUPO

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Relación con el Cliente: En el desarrollo de la estrategia 2.0 se da especial atención a los requerimientos emitidos por el cliente, los cuales serán tenidos en cuenta como insumo para la mejora continua de los servicios prestados. Igualmente el concepto de servicio esta enfocado a lograr una relación personalizada y de confianza con el cliente, haciendo que este se sienta importante (envio de trarjetas con mensajes de felicitaciones en fechas especiales, invitaciones a eventos relacionados con su objeto social y seguimiento a los servicios prestados)

Fuentes de Ingreso: Esta dada por la prestacion del servicios en diagnostico, implementación de procesos y ejecución de proyectos que se realicen a los futuros clientes en diversos campos de la gestión, equivalentes al 100%, segregados según actividades.

Recursos Claves: Actualmente se cuenta con la idea y el plan de negocios, con la propuesta de valor, la disposición, conocimiento y experiencia de los fundadores, además de un capital de $9.000.000 para dar inicio al proyecto.

Actividades Claves:

Calidad del servicio: Contar con profesionales que brinden un servicios de asesoramiento imparcial, honesto, directo, en el cual se involucra a todos los actores de la organización

Postventa: Genera la confianza y aumenta la calidad del servicio estrechando la relación con el cliente y permite implementar acciones correctivas y de mejora continua.

Actualización Constaste: Estar a la vanguardia en cuanto a nuevas metodologías, tendencias, modelos, herramientas gerenciales, herramientas tecnológicas, entorno socioeconómico, político, ambiental y cultural.

Movimiento de redes sociales: Es básica la interacción permanente en Facebook, twitter, página web y foros, además de la elaboración del directorio online, con el fin de generar grupos, comunidades y seguidores, que estén masificando la información de la empresa.

Participación activa en eventos empresariales y sociales: La suscripción a eventos empresariales y sociales, participación en seminarios, congresos, foros entre otros del personal ejecutivo de la empresa, permitirá estar dando a conocer la marca y brochure ampliando la red publicitaria y acrecentando la posibilidad de venta.

Capacitaciones: Mantener al personal capacitado en todo lo concerniente a los procesos que se desarrollan en pro del crecimiento empresarial.

Visionar: Se debe estar visionando holísticamente la empresa, posibilidades de realizar alianzas estratégicas e ir migrando anticipadamente a los diversos cambios del sector.

Asociaciones Claves: Alianza estrategica con uno de nuestros proveedores en comunicación de medios masivos con el fin de generar contenido y reconocmiento de marca.

Alianza con la Camará de Comercio de Bogotá – CCB, para asesorar y acompañar ideas de negocio, empresas nuevas y empresa en procesos de solvencia.

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada – SAS, conformada por tres socios, cada uno con una participación del 33.33 %.

Estructura de Costos: **Ingreso:** En la empresa Great Group se ofrecen 3 tipos de servicios, los cuales cada uno de estos tiene un valor asociado a la ejecución sobre la prestación de dicho servicio, los valores definidos para tal fin son los siguientes:

Tabla 5. Valor prestación de servicios

SERVICIOS	VALOR
Diagnostico	$8.000.000
Implementación de Procesos	$20.000.000
Desarrollo de Proyectos	$45.000.000

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Con base en valor del servicio, se determinar el incremento porcentual proyectado, “esto sin incluir la inflación”, dicho incremento se calcula para el primer año en el 0%, y para el

segundo y tercer año, el cálculo se estima en un 4%, por su parte la inflación proyectada sería del 4% mensual y 4,91% acumulado anual.

Durante el primer mes se proyecta vender 1 servicio asociado al diagnóstico y 1 servicio más asociado a la implementación de un proceso.

Equipo de Trabajo: Para el equipo de trabajo se define el salario, el cual corresponde a 3 personas con una base de $4.900.000, por cada uno.

Gastos: Se calcula un total de $5.780.000 mensuales como gasto fijo, con un incremento por mes del 3%, sin contar inflación, la cual sería del 4%, cabe resaltar que dichos costos fijos se le atribuyen a los siguientes rubros; renta, luz, agua, comunicación, papelería gastos de oficina y otros.

Seguidamente, haciendo referencias a gastos por concepto de instalaciones de oficina, los cuales consisten en la comunicaciones, mobiliario, equipos, acondicionamiento de los metros cuadrados, computadores y maquinas, se deriva un total proyectado de $6.300.000.

Capital de Trabajo: Se proyecta vender a crédito un 40%, lo que indica que las ventas de contado serian del 60%, la cual se asume como la constante para todos los periodos y servicios, con plazo máximo de 60 días, para efectos de los plazos para el pago de las compras realizadas, se estiman hacer a 5 días.

Financiamiento: El financiamiento que se requiere para la empresa Great Group, se fija en un total de $60.000.000 divididos de la siguiente forma; $30.000.000 de capital propio, $10.000.000 de capital externo, $10.000.000 con deuda a corto plazo y con un interés del 3% anual por 1 año y por ultimo $10.000.000 con deuda a largo plazo y un interés del 2% anual durante 6 años, no sobra aclara que se asumen tasas fijas. Las cutas para el pago se calculan en $846.936 mensuales para el crédito a corto plazo y $147.504 para el crédito a largo plazo.

Estado de Resultados: A continuación se anexan los estados de resultado correspondientes a los 3 primeros años, donde se refleja un margen de utilidad neta acumulada para el primer año de 16.16%, 24.30% para el segundo año y 30.71% para el tercer año, con base en los resultados anteriormente descritos se podría concluir que el proyecto es rentable en términos económicos.

Estado de Resultado Primer Año

GREAT GROUP S.A.S	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1 Acumulado
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$28,280,000	$28,677,051	$29,079,677	$29,779,916	$30,497,016	$31,231,384	$31,983,436	$32,753,597	$33,542,304	$34,686,767	$35,870,280	$37,094,173	$383,475,600
Internacional:													$0
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Total Ingresos	**$28,280,000**	**$28,677,051**	**$29,079,677**	**$29,779,916**	**$30,497,016**	**$31,231,384**	**$31,983,436**	**$32,753,597**	**$33,542,304**	**$34,686,767**	**$35,870,280**	**$37,094,173**	**$383,475,600**
Egresos:													
Gastos fijos	$5,780,000	$5,976,520	$6,179,722	$6,389,832	$6,607,087	$6,831,727	$7,064,006	$7,304,182	$7,552,525	$7,809,310	$8,074,827	$8,349,371	$83,919,110
Sueldos y salarios	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$14,700,000	$176,400,000
Gastos Variables	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)													$0
Total costos	**$20,480,000**	**$20,676,520**	**$20,879,722**	**$21,089,832**	**$21,307,087**	**$21,531,727**	**$21,764,006**	**$22,004,182**	**$22,252,525**	**$22,509,310**	**$22,774,827**	**$23,049,371**	**$260,319,110**
Utilidad antes de I,I,D,A.	**$7,800,000**	**$8,000,531**	**$8,199,955**	**$8,690,083**	**$9,189,929**	**$9,699,657**	**$10,219,430**	**$10,749,415**	**$11,289,779**	**$12,177,457**	**$13,095,453**	**$14,044,802**	**$123,156,491**
Depreciación y Amortización	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$1,936,383	$242,509	-$630,000
Utilidad (perdida) de Operación	**$5,863,617**	**$6,064,148**	**$6,263,573**	**$6,753,701**	**$7,253,547**	**$7,763,274**	**$8,283,047**	**$8,813,032**	**$9,353,396**	**$10,241,074**	**$11,159,070**	**$13,802,293**	**$123,786,491**
Gastos financieros corto plazo	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	-$846,937	$0	-$9,316,307
Gastos financieros largo plazo	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$1,770,053
Utilidad antes de impuestos	**$4,869,176**	**$5,069,707**	**$5,269,131**	**$5,759,259**	**$6,259,105**	**$6,768,832**	**$7,288,605**	**$7,818,590**	**$8,358,955**	**$9,246,632**	**$10,164,628**	**$13,654,789**	**$112,700,131**
ISR (35%)	$1,704,212	$1,774,397	$1,844,196	$2,015,741	$2,190,687	$2,369,091	$2,551,012	$2,736,507	$2,925,634	$3,236,321	$3,557,620	$4,779,176	$39,445,046
PTU (10%)	$486,918	$506,971	$526,913	$575,926	$625,911	$676,883	$728,861	$781,859	$835,895	$924,663	$1,016,463	$1,365,479	$11,270,013
Utilidad (pérdida neta)	$2,678,047	$2,788,339	$2,898,022	$3,167,593	$3,442,508	$3,722,858	$4,008,733	$4,300,225	$4,597,425	$5,085,648	$5,590,546	$7,510,134	$61,985,072
Margen de utilidades netas:	9.47%	9.72%	9.97%	10.64%	11.29%	11.92%	12.53%	13.13%	13.71%	14.66%	15.59%	20.25%	16.16%

Fuente: Proyección de Costos, Programa Interactivo Proyecciones Financieras, Universidad Anáhuac del Sur con apoyo de Fernando Barranco M.

Estado de Resultado Segundo Año

Fuente: Proyección de Costos, Programa Interactivo Proyecciones Financieras, Universidad Anáhuac del Sur con apoyo de Fernando

GREAT GROUP S.A.S	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2 Acumulado
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$38,113,521	$39,160,881	$40,237,022	$41,748,056	$43,315,835	$44,942,489	$46,630,229	$48,381,350	$50,198,231	$52,589,005	$55,093,644	$57,717,571	$558,127,833
Internacional:													$0
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Total Ingresos	**$38,113,521**	**$39,160,881**	**$40,237,022**	**$41,748,056**	**$43,315,835**	**$44,942,489**	**$46,630,229**	**$48,381,350**	**$50,198,231**	**$52,589,005**	**$55,093,644**	**$57,717,571**	**$558,127,833**
Egresos:													
Gastos fijos	$8,633,250	$8,926,780	$9,230,291	$9,544,121	$9,868,621	$10,204,154	$10,551,095	$10,909,832	$11,280,767	$11,664,313	$12,060,899	$12,470,970	$125,345,092
Sueldos y salarios	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$185,055,985
Gastos Variables	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)													$0
Total costos	**$24,054,582**	**$24,348,112**	**$24,651,623**	**$24,965,453**	**$25,289,953**	**$25,625,486**	**$25,972,427**	**$26,331,164**	**$26,702,099**	**$27,085,645**	**$27,482,231**	**$27,892,302**	**$310,401,076**
Utilidad antes de I,I,D,A.	**$14,058,940**	**$14,812,769**	**$15,585,399**	**$16,782,604**	**$18,025,882**	**$19,317,003**	**$20,657,802**	**$22,050,185**	**$23,496,132**	**$25,503,360**	**$27,611,413**	**$29,825,269**	**$247,726,757**
Depreciación y Amortización	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	-$630,000
Utilidad (perdida) de Operación	**$13,816,431**	**$14,570,260**	**$15,342,890**	**$16,540,095**	**$17,783,373**	**$19,074,494**	**$20,415,293**	**$21,807,676**	**$23,253,623**	**$25,260,851**	**$27,368,904**	**$29,582,760**	**$248,356,757**
Gastos financieros corto plazo	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Gastos financieros largo plazo	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$1,770,053
Utilidad antes de impuestos	**$13,668,926**	**$14,422,755**	**$15,195,386**	**$16,392,590**	**$17,635,869**	**$18,926,990**	**$20,267,789**	**$21,660,172**	**$23,106,119**	**$25,113,347**	**$27,221,399**	**$29,435,255**	**$246,586,704**
ISR (35%)	$4,784,124	$5,047,964	$5,318,385	$5,737,407	$6,172,554	$6,624,446	$7,093,726	$7,581,060	$8,087,142	$8,789,671	$9,527,490	$10,302,339	$86,305,346
PTU (10%)	$1,366,893	$1,442,276	$1,519,539	$1,639,259	$1,763,587	$1,892,699	$2,026,779	$2,166,017	$2,310,612	$2,511,335	$2,722,140	$2,943,526	$24,658,670
Utilidad (pérdida neta)	$7,517,909	$7,932,515	$8,357,462	$9,015,925	$9,699,728	$10,409,844	$11,147,284	$11,913,095	$12,708,365	$13,812,341	$14,971,770	$16,189,391	$135,622,687
Margen de utilidades netas:	19.73%	20.26%	20.77%	21.60%	22.39%	23.16%	23.91%	24.62%	25.32%	26.26%	27.18%	28.05%	24.30%

Barranco M.

Estado de Resultado Tercer Año

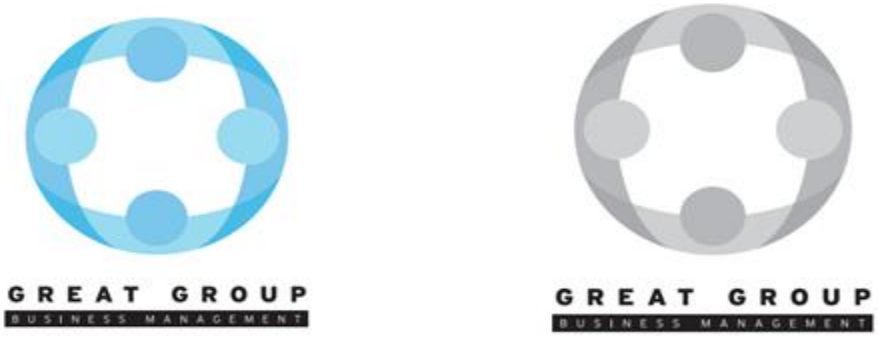
GREAT GROUP S.A.S	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	AÑO 3 Acumulado
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$59,303,649	$60,933,314	$62,607,761	$64,328,223	$66,095,962	$67,912,279	$70,462,612	$73,108,717	$75,854,194	$78,702,771	$81,658,323	$84,724,865	$845,692,670
Internacional:													$0
Ingresos por productos	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Ingresos por servicios	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Total Ingresos	**$59,303,649**	**$60,933,314**	**$62,607,761**	**$64,328,223**	**$66,095,962**	**$67,912,279**	**$70,462,612**	**$73,108,717**	**$75,854,194**	**$78,702,771**	**$81,658,323**	**$84,724,865**	**$845,692,670**
Egresos:													
Gastos fijos	$12,894,983	$13,333,412	$13,786,748	$14,255,498	$14,740,185	$15,241,351	$15,759,557	$16,295,382	$16,849,425	$17,422,305	$18,014,664	$18,627,162	$187,220,671
Sueldos y salarios	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$15,421,332	$185,055,985
Gastos Variables	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)													$0
Total costos	**$28,316,315**	**$28,754,744**	**$29,208,080**	**$29,676,830**	**$30,161,517**	**$30,662,683**	**$31,180,889**	**$31,716,714**	**$32,270,757**	**$32,843,637**	**$33,435,996**	**$34,048,494**	**$372,276,656**
Utilidad antes de I,I,D,A.	**$30,987,335**	**$32,178,569**	**$33,399,681**	**$34,651,393**	**$35,934,445**	**$37,249,596**	**$39,281,723**	**$41,392,004**	**$43,583,437**	**$45,859,134**	**$48,222,327**	**$50,676,371**	**$473,416,014**
Depreciación y Amortización	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	$242,509	-$630,000
Utilidad (perdida) de Operación	**$30,744,826**	**$31,936,061**	**$33,157,172**	**$34,408,884**	**$35,691,937**	**$37,007,087**	**$39,039,214**	**$41,149,495**	**$43,340,928**	**$45,616,625**	**$47,979,818**	**$50,433,862**	**$474,046,014**
Gastos financieros corto plazo	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Gastos financieros largo plazo	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$147,504	-$1,770,053
Utilidad antes de impuestos	**$30,597,321**	**$31,788,556**	**$33,009,668**	**$34,261,379**	**$35,544,432**	**$36,859,583**	**$38,891,709**	**$41,001,990**	**$43,193,423**	**$45,469,121**	**$47,832,314**	**$50,286,358**	**$472,275,961**
ISR (35%)	$10,709,062	$11,125,995	$11,553,384	$11,991,483	$12,440,551	$12,900,854	$13,612,098	$14,350,697	$15,117,698	$15,914,192	$16,741,310	$17,600,225	$165,296,586
PTU (10%)	$3,059,732	$3,178,856	$3,300,967	$3,426,138	$3,554,443	$3,685,958	$3,889,171	$4,100,199	$4,319,342	$4,546,912	$4,783,231	$5,028,636	$47,227,596
Utilidad (pérdida neta)	$16,828,527	$17,483,706	$18,155,317	$18,843,759	$19,549,438	$20,272,771	$21,390,440	$22,551,095	$23,756,383	$25,008,016	$26,307,773	$27,657,497	$259,751,779
Margen de utilidades netas:	28.38%	28.69%	29.00%	29.29%	29.58%	29.85%	30.36%	30.85%	31.32%	31.78%	32.22%	32.64%	30.71%

Fuente: Proyección de Costos, Programa Interactivo Proyecciones Financieras, Universidad Anáhuac del Sur con apoyo de Fernando Barranco M.

En consecuencia del desarrollo del plan de negocio realizado para la creación de la empresa Great Group Business Management se crea el logotipo de la marca, fundamentado bajo los siguientes criteros:

Racional: Este símbolo surge del abrazo entre varias personas, quienes en un gesto de confianza crean la pieza central dispuesta a encajar y solucionar.

Grafica 6, Logotipo Great Group



Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Posterior al diseño del logotipo de la empresa Great Group, se estable la misión, visión y valores que permitían guiar u orientar las acciones, desiciones, conductas de la empresa, como la de sus colaboradores. Por consiguiente se muestra lo anteriormente descrito:

Ilustración 3. Orientación Great Group

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

De acuerdo con los razonamientos expuestos que se han venido realizando y como resultado del análisis elaborado bajo el modelo de negocio cambas, se describe la empesa Great Group Business Management bajo la siguiente matriz DOFA, plasmada como herramienta que servirá para identificar la realidad de la empresa y estrategias bajo los lineamientos tales como: fortalezas, debilidades , oportunidades y amenazas. Por otra parte se establece el mapa general de procesos y el sistema de información de la compañía.

Ilustración 4. Matriz DOFA Great Group

	POSITIVO	NEGATIVO
ORIGEN INTERNO	**FORTALEZAS** - Experiencia en diversos campos de sus creadores. - Formación y consolidación de la propuesta como desarrollo de tesis - Propuesta de valor como diferenciador - El producto es intangible y sujeto a mejora continua. - Actualización constante de conocimientos.	**DEBILIDADES** - No se tiene reconocimiento en el mercado. - No se cuenta con respaldo histórico. - El proyecto está en la etapa de propuesta. - El interés por las consultoría le falta fuerza. - Las empresas ven las consultorías como gasto y no como inversión.
ORIGEN EXTERNO	**OPORTUNIDADES** - Crecimiento del mercado. - Mayor interés de recibir los servicios por parte de empresarios jóvenes. - Mercado con potencial de explotación. - Altos márgenes de utilidad. - Empresas necesitadas de los servicios de asesorías. - Implementar estrategias innovadoras. - Alianzas estratégicas.	**AMENAZAS** - Alto crecimiento de la competencia - Clientes volátiles, cada vez más exigente - No iniciar proyecto - Desinterés por parte de las empresas por recibir los servicios de consultorías. - Soberbia de los gerentes de empresas o clientes. - Posible crisis económica del país

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Ilustración 5. Estrategias Great Group

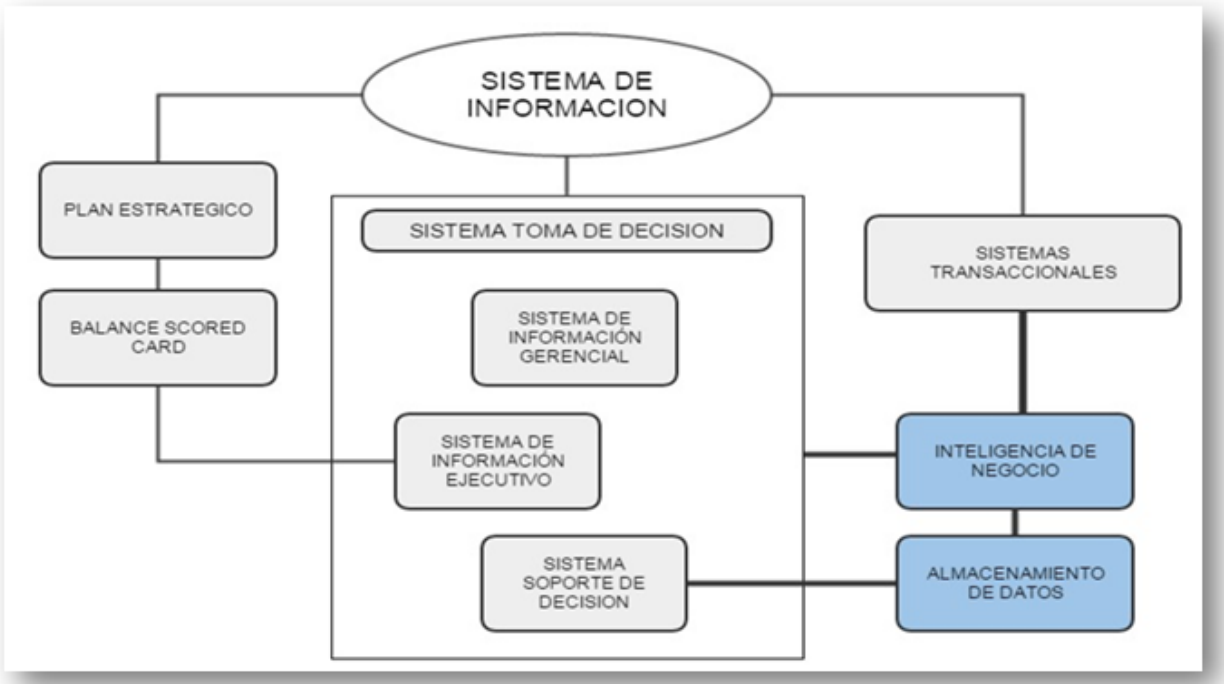
ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA FA	- Creación y desarrollo de la propuesta de valor. - Implementación de estrategia de comunicación y medios. - Penetración y desarrollo del mercado, atrayendo a empresarios de medianas y pequeñas empresas que quieran recibir el acompañamiento de expertos en la administración de negocios.
ESTRATEGIA DA	- Desarrollo de productos. - Alianzas estratégicas con clientes o empresas afines.

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Ilustración 6.Mapa de procesos Great Group

Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Ilustración 7.Sistema de Información



Nota: Tomado de: (Datos recabados por el autor).

Finalmente, como resultado del presente trabajo se da a conocer los aspectos anteriormente descritos como los mas representativos de la creación de la empresa de consultoria en gestión Great Group Business Management, lo cual permite demostrar que la idea de negcio es una realidad, siendo así un aporte para el desarrollo socio-ecnomico en la ciudad de Bogota.

Conclusiones

- En consecuencia al diagnóstico realizado, se determina que existe la necesidad por parte de las empresas Bogotanas en recibir acompañamiento y asesoramiento de expertos en la administración de negocios, como lo son las empresas de consultoría, las cuales brindan orientación a dichas empresas para que puedan alcanzar crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- De acuerdo con el análisis de las alternativas para la construcción de un plan de negocios, se define el modelo Canvas como la herramienta óptima y más actualizada que existe para la elaboración del plan de negocios.
- El desarrollo de los nueve módulos del modelo CANVAS, permitió aterrizar los componentes escenciales para la creación de la empresa de consultoría; GREAT GROUP.
- Con un pronóstico de crecimiento promedio en ventas de 2.4% durante los 3 primeros años, y un margen de utilidad con promedio de crecimiento anual, durante el mismo periodo de tiempo del 7,28% se puede inferir que la creación de la empresa de consultoría es viable.

Bibiliografía

A., W. C. (1975). *Introducción a la estadística.* Bib. Orton IICA / CATIE.

Alcaraz, R. E. (2001). *El Emprendedor de Éxito, Guais de Planes de Negocio.* Mexico, Mexico: McGRAW W-HILL Interamericana Editores S.A.

Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de modelos de negocio.* Grupo Planeta.

Álvarez Medina, M. d. (2005). *Historia del pensamiento administrativo.* Mexico: Pearson Educación.

Berumen|, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local.* España : ESIC Editorial.

Bibliotecas virtuales.com. (s.f.). Obtenido de http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/Constituciones/Colombiana/titulo12.asp

Blank, S. D. (2013). *El Manual del Emprendimiento, La Guia Paso a Paso Para Crear Una Gran Empresa.* California, USA: Editorial Gestion 2000.

Borello, A. (1994). *El plan de negocios.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Obtenido de http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/

Cámara de Comercio de Bogotá, C. (s.f.). *¿Qué es el Código CIIU? - Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

Católico Giraldo, Y. P., & Neira Bustamante, J. M. (Octubre de 2009). *De la Salle.edu.co.* Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3022/T11.09%20C29e.pdf?sequence=1

Ciro Martínez Bencardino, M. B. (1997). *Estadística y muestreo.* Ecoe Ediciones.

Confecamaras. (2014). *Informe de Coyuntura Empresarial.* Bogota: Confecamaras.

Confecamaras. (2014). *Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia.* Bogota: Red de Camaras de Comercio.

Confecamaras. (2014). *Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia.* Bogota: Red de Camaras de Comercio.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica.* Mexico: Pearson Educación.

Deloitte Colombia. (14 de Febrero de 2015). *Deloitte Colombia*. Obtenido de http://www.deloitte.com/

directivas, F. d. (2006). *ANGELS DASI COSCOLLAR, CONSUELO DOLZ DOLZ, CARMEN FERRER ORTEGA, MARÍA IBORRA JUAN.* Valencia: Editorial Paraninfo.

Félix Velasco, A. (2007). *Aprender a Elaborar un Plan de Negocio* . Barcelona, España: Editorial Paidos.

Gamboa, C. G. (2005). *Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo.* Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Grundmann, G., & Stahl, J. (2003). *Como la sal en la sopa: conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo : capacitación, asesoría,*

comunicación, manejo de proyectos, contecto organizacional. Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala.

Hitt, M. A. (2006). *Administración.* Mexico: Pearson Educación.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos.* Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Instituto de Estudios Economicos. (2015). *Baja capacidad de adaptación a los cambios de mercado en las empresas españolas.* Madrid: Instituto de Estudios Economicos.

J., G. M. (2011). Modelos y Diseños de Estrategia de Negocio . *Eumed.net*, 1-2.

La consultoría - Antecedentes historicos. (s.f.). Obtenido de http://helioconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html

La nota economica. (14 de Febrero de 2013). Vademecum de mercados 10.000 empresas. *Pulicacion mensual la nota economica*.

Liliana, D. M., Miryam, R. D., & José, M. G. (202 de Diciembre de 2011). *Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sagamixi en Boyaca.* Obtenido de http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1549

Limited, Deloitte Global Services. (2014). *Modelo de Negocio, Deloitte*. Recuperado el 02 de febrero de 2015, de https://www.deloitte.com/

Lopez, F. (2009). *La Empresa Explicada de Forma Sencilla* . Barcelona, España: Libros de Cabecera.

Maria de Los Angeles Gil, E. F. (2013). *Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa.* Madrid, España: ESIC Editorial.

Mascarilla Miró, Ó. (2003). *Los "trilemas" de la globalización, Volumen 6 de Tribuna internacional.* Barcelona: Edicions Universitat.

McKinsey & Company. (14 de Febrero de 2015). *McKinsey & Company*. Obtenido de http://www.mckinsey.com

Mprende, Marco Legal para la Política Nacional de Emprendimiento. (s.f.). Obtenido de http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento

Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocio.* Lausanne, Zuiza: Grupo Planeta Spain.

Paola, R. K., Katherine, V. R., & Adriana, R. M. (2012). *Biblioteca Digital Minerva, Universidad EAN.* Obtenido de http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3518/RodriguezLiz2012.pdf?sequence=1

Paul G. Keat, P. K. (2004). *Economia de Empresa.* Mexico, Mexico: Pearson Educacación .

Precursores de la Ingeniería Industrial. (s.f.). Obtenido de http://www.ingenieriaindustrialonline.com/que-es-ingenier%C3%ADa-industrial/precursores-de-la-ingenier%C3%ADa-industrial/

PricewaterhouseCoopers. (14 de Febrero de 2015). *PricewaterhouseCoopers*. Obtenido de http://www.pwc.com

Revista Dinero. (2014). Crecimiento continuo. *Dinero*, 4.

Robbins, S. P. (2005). *Administración.* Mexico: Pearson Educación, 2005.

Rodríguez, R. E. (2006). *El emprendedor de Exito.* Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.

Romero, A. F. (2011). *Manual del consultor de dirección.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Sociedades, S. d. (2002). *Causas de la Insolvencia Empresarial, Estudios económicos y financieros.* Obtenido de http://www.supersociedades.gov.co/prensa/publicaciones/Documents/4-Causas-de-la-Insolvencia-en-Colombia.pdf

Société Générale de Surveillance . (14 de Febrero de 2015). *Société Générale de Surveillance*. Obtenido de http://www.sgs.co/

Soriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Steve Blank, B. D. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa.* Madrid: Grupo Planeta Spain.

Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management.* Courier Corporation.

W. Stettinius, J. C. (2009). *Plan de Negocios, Como Diseñarlo e Implementarlo.* Barcelona, España: Profit, Editorial.