

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

EDUAR BAYRON BENJUMEA BENJUMEA

Escuela de Administración
Universidad EAFIT
2015

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

EDUAR BAYRON BENJUMEA BENJUMEA

(ebenjum1@eafit.edu.co)

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático

Raúl E. Aristizábal V.

Asesor Metodológico

Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez

Escuela de Administración
Universidad EAFIT
2015

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
SITUACIÓN EN ESTUDIO O PROBLEMA	7
ESTUDIOS	11
Estudio legal.	11
Estudio de Mercados.	28
Estudio Técnico	48
Estudio organizacional.	55
Estudio Ambiental.	67
Estudio Financiero.	68
CONCLUSIONES.	117
ARCHIVO DE TRABAJO.	123
REFERENCIAS	128

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

EDUAR BAYRON BENJUMEA BENJUMEA

(ebenjum1@eafit.edu.co)

INTRODUCCIÓN

Actualmente la empresa que lidero se especializa en temas tributarios y financieros, labor que realizo mediante contratos de prestación de servicios. Los servicios son prestados en forma personal, aunque en algunas ocasiones se conforman equipos interdisciplinarios para prestar servicios especiales, que pueden incluir a abogados y contadores.

El modelo de trabajo actual es rentable pero en términos de mercadeo es un producto “madurado” que no puede crecer más, no porque no existan clientes potenciales que hagan aumentar los ingresos, sino porque la capacidad operativa del único asesor ha llegado a su límite.

Adicionalmente, en épocas especiales como vacaciones y fin de año, o cuando el consultor se encuentra incapacitado por alguna enfermedad, los servicios no se pueden prestar en forma permanente lo que puede implicar o bien que el cliente no esté plenamente satisfecho o que el consultor deba continuar prestando sus servicios así sea a distancia, cuando se trata de vacaciones, o desde su residencia, cuando se encuentra incapacitado.

Lo que se busca con este trabajo es determinar de la factibilidad de constituir una empresa de consultoría que pueda abarcar un mayor número de clientes y que preste sus servicios a través de diversos consultores y asesores, y no únicamente a través de un único consultor. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación realizada, esta empresa, además, podría prestar servicios adicionales que hoy no pueden ser provistos en cabeza de un único consultor.

La información a tener en cuenta no parte de cero, pues ya se tiene un mercado real que podría o no continuar siendo parte del mercado de la nueva compañía. Adicionalmente existe un mercado potencial que está constituido no sólo por los clientes adicionales que ahora sí podrían ser atendidos, sino, además, por la oferta complementaria de otros servicios distintos a los que actualmente se ofrecen que podrían ser ofrecidos a los clientes existentes.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El servicio de consultoría, si bien no es algo nuevo, ha tenido un gran desarrollo en Colombia en los últimos años, entre otras razones por un cierto auge en la creación de empresas de tamaño pequeño o mediano que requieren de múltiples servicios profesionales, pero a quienes no se les justifica la contratación directa de un profesional de tiempo completo para cada necesidad.

La consultoría tributaria es uno de estos servicios, y en el mercado se encuentran disponibles desde consultores independientes hasta grandes firmas especializadas, pasando por las firmas legales.

La mayoría de las organizaciones que ofrecen este tipo de servicios primero se crearon como firmas legales y desde allí comenzaron a ofrecer este tipo de servicios, pero desde sus inicios tuvieron esquemas organizacionales que les permitían atender a sus clientes a través de diversos consultores, y no única y exclusivamente en un consultor personal.

Estas organizaciones, al prestar servicios con distintos consultores y no centralizados en un sólo consultor, no generan necesariamente fidelidades, pues finalmente este tipo de sentimientos se generan entre las personas y ni el cliente siempre utiliza los servicios de la consultoría a través de los mismos usuarios, ni la firma consultora mantiene los mismos consultores al servicio de ese cliente específico.

Por su parte, los consultores independientes si generan mayores niveles de fidelidad con sus clientes, pero cuando las necesidades de uno de sus clientes aumentan en un momento determinado, sea en forma puntal o en forma permanente, no siempre el mismo consultor está en capacidad de satisfacer esas mayores o diferentes necesidades, lo que puede conllevar a una insatisfacción del cliente.

Se trata de determinar la factibilidad de cambiar el modelo actual de trabajo por un nuevo modelo de negocios que permita ofrecer mayores servicios con la colaboración de otros consultores.

SITUACIÓN EN ESTUDIO O PROBLEMA

El modelo actual de prestación de servicios de consultoría a través de un único consultor es exitoso en términos económicos y profesionales, pero acarrea riesgos pues su éxito depende una única persona, lo que implica:

- Si el consultor se incapacita no podría atender a sus clientes, al menos por algún tiempo.
- El tiempo que puede dedicar el consultor a capacitación es limitado no sólo en número de horas por periodo de tiempo sino en la cantidad de tiempo continuo sin atender las obligaciones con los clientes.
- Las posibilidades de crecimiento económico están amarradas a un mayor cobro por hora o por trabajo que pueda facturar el consultor, no pudiendo aumentar el número de horas de servicios.
- No existen en el corto plazo posibilidades de aumentar o de diversificar los servicios ofrecidos, no solo por la especialidad del único consultor, sino porque cada nuevo servicio involucra un sinnúmero de actividades complementarias que implican tiempo y que no todas justifican una dedicación por parte del consultor (tareas más de tipo operativo).

Ahora bien, si bien existen muchas organizaciones dedicadas a la consultoría empresarial que ofrecen diversos servicios como la consultoría legal, tributaria, contable, financiera, administrativa, organizacional, por citar algunos, a simple vista se trata de modelos que están

desde hace mucho tiempo, siendo los casos más exitosos empresas multinacionales ya reconocidas en el mercado.

El modelo cómo funcionan estas organizaciones se basa en una estructura piramidal en la cual existen consultores asistentes, junior, senior, gerentes y socios. El trabajo se realiza con cada nivel de consultor comenzando con las labores más básicas (asistentes y junior).

Los consultores senior tienen a cargo un número de clientes, se relacionan con él y planifican el trabajo de los consultores asistentes y junior.

Los gerentes tienen a cargo un grupo más grande de clientes y se pueden especializar en tipos de servicios (revisoría, servicios legales, asesoría tributaria).

Los socios realizan labores estratégicas, como la planificación del desarrollo de la firma, nuevos mercados, metodologías de trabajo, etcétera.

Las remuneraciones de consultores son acordes con el nivel de experiencia de cada consultor y con el tipo de trabajo, siendo los menos remunerados los consultores asistentes, y los mejor remunerados los socios.

Las capacitaciones que se les brinda a los consultores deben ser pagadas por ellos mismos.

Se supone que a medida que pasan los años los consultores ascienden de categoría y pueden tener una mejor remuneración, pero es un proceso largo que generalmente motiva que los consultores de menores niveles procuren acceder a trabajos con otras organizaciones, incluso con los mismos clientes que atienden, lo que hace que se pierda parte del conocimiento y de la experiencia ya alcanzada.

La dificultad que a primera vista se tendría a la hora de estructurar una empresa de esta naturaleza es que ya existe una oferta importante y estructurada de servicios de consultoría, y la factibilidad podría estar limitada por la competencia potencial.

El alcance de este estudio se centra en determinar factibilidad financiera del nuevo modelo de negocios propuesto.

Complementariamente se quisieran lograr los siguientes objetivos:

- Establecer la factibilidad técnica
- Proyectar las posibilidades económicas del negocio
- Definir los elementos organizacionales ideales para la prestación de servicios de consultoría bajo un modelo empresarial
- Evaluar las alternativas de relación contractual con los consultores como la relación laboral, la subcontratación, la tercerización, o la contratación de otras empresas
- Proponer modelos de compensación adecuados que maximicen la satisfacción de los consultores

Como justificación podemos decir que no tiene sentido cambiar un modelo de trabajo que hoy es exitoso simplemente por satisfacer un capricho de sentirnos empresarios, o por querer ser gerentes o jefes. Sólo se justifica cambiar el modelo de negocios en la medida en que se obtengan otros beneficios que actualmente no se tienen o se tienen de manera limitada, como por ejemplo el propiciar trabajo para otras personas, mantener o mejorar la rentabilidad del negocio, y reducir el tiempo de trabajo del actual consultor que cambiaría su rol y pasaría a ser inversionista, gerente y consultor.

Por tanto, es necesario realizar el estudio para definir la factibilidad del nuevo modelo de negocio conservando o mejorando los beneficios deseables.

En este sentido podemos decir que la pregunta de investigación sería:

“¿Es factible migrar de un modelo de consultoría unipersonal a un modelo de consultoría organizacional?”.

ESTUDIOS

Estudio legal

La prestación de servicios de consultoría no requiere de permisos especiales, o que los mismos deban ser prestados a través de modelos jurídicos específicos. Pueden ser prestados en forma personal o a través de una sociedad.

Como precisamente de lo que se trata es de evaluar la alternativa “migrar” de un modelo personal a un modelo empresarial que requiere de la contratación de otras personas (consultores), se requiere necesariamente de la constitución de una sociedad.

Una sociedad para que exista a la luz de la legislación colombiana requiere de su formalización a través de la elaboración de los estatutos sociales que pueden ser protocolizados mediante escritura pública o por documento privado.

Análisis tipos societarios

A continuación se presenta un análisis de los modelos societarios más conocidos existentes en la legislación colombiana y sus ventajas y desventajas. Para ello se tienen en cuenta los siguientes parámetros y para cada parámetro se establecen las posibles calificaciones. Al final, se presenta una tabla que resume las calificaciones otorgadas por cada parámetro y para cada tipo societario:

- Responsabilidades de los socios o accionistas. Corresponde al posible nivel de responsabilidad que pueden asumir los socios o accionistas por obligaciones de la sociedad. Se establecen tres categorías:
 - Tributaria
 - Laboral
 - General

Las calificaciones posibles para cada una de las categorías son:

- Alta responsabilidad, que se califica con 3.
 - Media responsabilidad, que se califica con 2.
 - Baja responsabilidad, que se califica con 1.
- Facilidad de manejo societario. Categorías:
- Constitución:
 - Documento privado, que se califica con 1.
 - Escritura pública, que se califica con 2.
 - Transmisibilidad de las acciones, lo cual es necesario, dado el caso que se presenta, la sociedad debe permitir fácilmente el ingreso de los consultores como accionistas.
 - Pago del capital, porque tanto para la constitución como para el pago de las nuevas acciones que se emitan es mejor tener un plazo prudencial.

Para estas dos últimas categorías las calificaciones posibles son:

- Alta, que se califica con 1.
- Media, que se califica con 2.
- Baja, que se califica con 3

El siguientes es el análisis cualitativo que se hace de los distintos modelos societarios:

Tabla 1. Análisis cualitativo diferentes tipos societarios

Tipo societario	Marco Legal	Responsabilidad de los Socios			Facilidad de Manejo Societario		
		Tributaria	Laboral	General	Constitución	Transmisibilidad de Acciones	Pago del Capital
Anónima	Código de Comercio	Media	Media	Media	Escritura Pública	Alta	Media
SAS	Ley 1258 de 2008	Baja	Baja	Baja	Documento Privado	Alta	Alta
Comandita por Acciones	Código de Comercio	Media	Media	Media	Escritura Pública	Media	Media
Limitada	Código de Comercio	Alta	Media	Media	Escritura Pública	Baja	Baja
Comandita Simple	Código de Comercio	Alta	Media	Media	Escritura Pública	Baja	Baja
Sociedad Pluripersonal	Ley 1014 de 2006	Media	Media	Media	Documento Privado	Media	Media
Empresa Unipersonal	Ley 222 de 1995	Alta	Media	Media	Documento Privado	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, éste es el análisis equivalente con asignación de calificaciones, de manera que se pueda comparar y seleccionar la mejor alternativa:

Tabla 2. Calificación diferentes tipos societarios

Tipo societario	Marco Legal	Responsabilidad de los Socios			Facilidad de Manejo Societario			Resultado
		Tributaria	Laboral	General	Constitución	Transmisibilidad de Acciones	Pago del Capital	
Anónima	Código de Comercio	2	2	2	2	1	2	11
SAS	Ley 1258 de 2008	1	1	1	1	1	1	6
Comandita por Acciones Limitada	Código de Comercio	2	2	2	2	2	2	12
Comandita Simple	Código de Comercio	3	2	2	2	3	3	15
Sociedad Pluripersonal	Ley 1014 de 2006	2	2	2	1	2	2	11
Empresa Unipersonal	Ley 222 de 1995	3	2	2	1	3	3	14

Fuente: Elaboración propia.

El modelo societario a seleccionar, por consiguiente, es aquel que tenga un resultado final menor que los demás modelos societarios. Del análisis anterior es evidente que el más adecuado es el de las denominadas “Sociedades por Acciones Simplificadas”, que se encuentran reguladas por la Ley 1258 de 2008, pues tiene sólo 6 puntos.

Propuesta de estatutos sociales

Por la experiencia propia de quien realiza este trabajo como asesor en estructuración de empresas, es relativamente fácil elaborar una propuesta de estatutos sociales, los cuales se anexan a este trabajo.

De los mismos, es importante resaltar algunos aspectos que por el objetivo esencial de generar sentido de pertenencia en los consultores que lleguen a trabajar para la sociedad, se hace estrictamente necesario crear una estructura societaria en la parte del capital y de las acciones que permita el logro eficiente de este objetivo.

Debe constar en los estatutos algunas disposiciones que permitan el ingreso y la salida de nuevos accionistas, de una manera ágil, sin que afecte a la sociedad ni a los demás accionistas. Debemos recordar que los estatutos de una sociedad son su carta de navegación y aunque se puede modificar en el futuro, los cambios deben ser aprobados por mayorías especiales que no siempre se presentan en una asamblea de accionistas.

La primera disposición que debe considerarse es la relativa a los tipos de acciones de la sociedad. Se conciben dos tipos de acciones: las ordinarias y las privilegiadas.

Las acciones ordinarias son las que sólo otorgan participación en los beneficios sociales de la compañía, mientras que las privilegiadas permiten participar en las utilidades y además dan derecho a voto.

La razón de esta distinción es la necesidad de diferenciar entre accionistas que participan de las utilidades, porque además trabajan para la compañía; mientras que las demás acciones sólo pueden tenerlas los accionistas que constituyen la compañía, que hacen aportes de capital sin que necesariamente participen de la dirección de la misma.

Las acciones ordinarias se le irán entregando a los asesores o consultores que trabajen para la compañía mediante contrato laboral o de prestación de servicios en una política de fidelización que conlleve a que a medida que pasen los años reciban más acciones y aumenten su participación en el capital de la sociedad. Si estas personas dejan de trabajar para la compañía, la sociedad les compraría sus acciones, pues la intención es que los poseedores de este tipo de acciones tengan que prestar también sus servicios a la sociedad.

Las acciones privilegiadas sólo las poseerán los accionistas constituyentes y de capital, las cuales dan derecho a voto al igual que a participar de las utilidades.

Las disposiciones especiales relativas a estos aspectos, contenidas en los estatutos sociales que se elaboran como parte del estudio, son las siguientes:

ARTÍCULO 4. CLASE DE ACCIONES.

La sociedad tendrá dos (2) tipos de acciones: Ordinarias y Privilegiadas.

1. Acciones Ordinarias.

Son acciones ORDINARIAS, nominativas y de capital y conferirán a sus tenedores los siguientes derechos y privilegios:

- a. Participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas sin derecho a voto mientras existan acciones PRIVILEGIADAS suscritas y pagadas. Las acciones ORDINARIAS recuperarán el derecho a voto en su totalidad en el evento de que no existan acciones PRIVILEGIADAS suscritas y pagadas, o que, habiendo existido, éstas hayan perdido su carácter de PRIVILEGIADA. También tendrán derecho a voto cuando la asamblea pretenda tomar decisiones sobre emisión de nuevas acciones o transmisibilidad de las mismas de que tratan los artículos 6 y 7 de los estatutos.*
- b. Recibir la parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio, así la asamblea que apruebe los estados financieros no determine distribución de utilidades. En caso de que no se decrete la distribución de utilidades, los poseedores de acciones ORDINARIAS recibirán como dividendo especial el que les correspondería si se aprobara la distribución sobre el total de las utilidades distribuibles para el respectivo ejercicio contable y una vez restadas las reservas establecidas en la ley. Estos dividendos especiales serán anotados en el libro de registro de accionistas a cada uno de los que lo hayan recibido y cuando la asamblea decida decretar dividendos sobre utilidades de las que ya los poseedores de acciones ORDINARIAS recibieron dividendo, no participarán de dicha nueva distribución.*
- c. Inspeccionar libremente los libros y papeles sociales dentro de los (15) quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general de accionistas en que se aprueben los balances de fin de ejercicio.*
- d. Recibir una parte proporcional a su participación en el capital, de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.*

Características Especiales de las Acciones ORDINARIAS:

- a. Sólo podrán poseer este tipo de acciones los accionistas constituyentes de la sociedad por las acciones suscritas al momento de la constitución, y especialmente las personas que se desempeñen como consultores o asesores prestando servicios*

profesionales a los clientes de la sociedad, las cuales serán adjudicadas de la siguiente manera:

- 1. Por cada año calendario de trabajo continuo mediante contrato laboral o de prestación de servicios cumplidos al primer día hábil de abril de cada año, el consultor o asesor que preste sus servicios a la sociedad se hará merecedor a CIEN (100) o a DOSCIENTAS (200) acciones ORDINARIAS.*
- 2. CIEN (100) acciones serán entregadas por los accionistas poseedores de acciones PRIVILEGIADAS que además posean acciones ORDINARIAS a título gratuito, en proporción a las acciones PRIVILEGIADAS que cada uno posea. Si el beneficiario no desea recibir estas CIEN (100) acciones, podrá no hacerlo informándolo oportunamente al gerente de la sociedad. El gerente de la sociedad ordenará registrar en el libro de registro de accionistas el traspaso de cada uno de los paquetes de las CIEN (100) acciones por beneficiario debitándolas de las acciones de los accionistas cedentes, respetando la proporción mencionada previamente en este numeral. Cuando no haya disponibilidad de este tipo de acciones en poder de accionistas que a su vez posean acciones PRIVILEGIADAS, no se aplicará lo dispuesto en este numeral.*
- 3. Las otras CIEN (100) acciones serán suscritas por el beneficiario a título oneroso para lo cual será necesaria una nueva emisión de esta clase de acciones, y pagará como precio unitario el valor intrínseco de la acción determinado al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior al de la adjudicación. El plazo para pagar estas acciones será de un año contado a partir de la fecha de aprobación de la respectiva emisión. Si el beneficiario no quisiera suscribir estas CIEN (100) acciones, podrá no hacerlo informándolo oportunamente al gerente de la sociedad. La emisión de las acciones requeridas para adjudicar las CIEN (100) acciones a que se refiere este numeral por cada uno de los beneficiarios que tengan derecho a la suscripción no requerirá aprobación especial y bastará con que el gerente elabore el reglamento de emisión teniendo en cuenta lo establecido en este numeral. Si el gerente no lo hiciera, en forma automática se reconocerá una indemnización en favor de cada uno de los beneficiarios equivalente a CINCO (5) acciones por cada mes de retraso valoradas al precio de suscripción mencionado previamente en este numeral sin exceder del monto equivalente a las CIEN (100) acciones por beneficiario. Esta indemnización será reconocida por la sociedad en sus estados financieros y la misma repetirá sobre quien se desempeñe como gerente durante el tiempo de incumplimiento de esta disposición, para lo cual el gerente deberá aceptarlo expresamente dejando constancia de esto en su carta de aceptación de su nombramiento.*
- 4. Tanto para el traspaso de las acciones, conforme al numeral 2°, como para la emisión de las nuevas acciones, establecida en el numeral 3°, se tomará como fecha de emisión y traspaso el primer día hábil del mes de abril de cada año.*
- 5. Cuando quien posea acciones de este tipo adjudicadas o traspasadas por los motivos expuestos en los numerales precedentes decida no trabajar más con*

la sociedad como asesor o consultor, o sea despedido o se termine su contrato de prestación de servicios, la sociedad tendrá la obligación de readquirir las acciones que éste posea en ese momento reconociendo como precio de compra el 50% del valor intrínseco de la acción determinado al 31 de diciembre del año inmediatamente a la fecha de retiro, y el accionista tendrá la obligación de cederlas a la sociedad. Del valor que deba reconocérsele al accionista se restarán las sumas que éste adeuda por acciones que le fueron adjudicadas en emisiones anteriores y que aún no han sido pagadas.

6. *Si transcurridos dos (2) años desde la fecha de retiro del beneficiario a que se refiere el numeral anterior la persona que antes prestaba sus servicios a la sociedad como consultor o asesor no trabaja para una persona natural o jurídica que es o era cliente de la sociedad al momento de su retiro, bajo ninguna modalidad de contratación, en forma directa o indirecta, se le reconocerá una prima especial equivalente al número de acciones que poseía al momento del retiro multiplicadas por 50% del valor intrínseco de la acción determinado al 31 de diciembre del año inmediatamente a la fecha de retiro.*

2. Acciones Privilegiadas.

Se trata de acciones PRIVILEGIADAS, preferenciales, personales, transmisibles y transferibles y conferirán a sus tenedores los siguientes derechos y privilegios:

- a. *Participar en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas con derecho a voto.*
- b. *Recibir la parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio.*
- c. *Inspeccionar libremente los libros y papeles sociales en cualquier momento, previo aviso al representante legal de la sociedad.*
- d. *Recibir una parte proporcional a su participación en el capital, de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad, y en todo caso con prelación a los tenedores de acciones ORDINARIAS.*

Características Especiales de las Acciones PRIVILEGIADAS:

- a. *Estas acciones conservan sus derechos especiales mientras estén en poder de sus actuales tenedores, o si son transferidas por enajenación voluntaria, previo cumplimiento de las exigencias legales o estatutarias al respecto, o en caso de donación.*
- b. *Cuando el tenedor de las acciones PRIVILEGIADAS fallezca, o si las acciones son transferidas en situaciones diferentes a las descritas en el literal anterior, dichas acciones se transforman per sé en ORDINARIAS.*
- c. *Las acciones PRIVILEGIADAS podrán transformarse en ORDINARIAS por decisión de los accionistas tenedores del 100% de las acciones PRIVILEGIADAS.*

- d.** *Sólo podrán poseer este tipo de acciones los accionistas constituyentes de la sociedad y aquellos a quienes éstos se las transfieran por enajenación voluntaria. No se podrán emitir nuevas acciones de esta naturaleza excepto que la emisión sea aprobada por los accionistas que representen el 100% de las acciones PRIVILEGIADAS. En el reglamento de colocación de acciones PRIVILEGIADAS se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea el día de la oferta. Dicho reglamento será aprobado por la asamblea con la mayoría exigida en este artículo.*

Propuesta de capital social

Aunque generalmente el capital requerido por una empresa de asesorías o consultorías profesionales no es muy alto, debemos considerar que frente a la inversión efectuada bajo el modelo actual no sería suficiente bajo un modelo empresarial.

La inversión actual de esta oficina de consultoría asciende aproximadamente a \$ 20.000.000 y están representados en la marca (VISIÓN CG), algunos computadores y muebles de oficina.

Para la nueva compañía harían falta más computadores y el capital de trabajo necesario para arrendar un espacio de trabajo, contratar a los empleados entre consultores y asesores mientras se generan nuevos ingresos. Aunque la determinación de la inversión requerida hace parte de otro de los estudios del presente trabajo, como se verá más adelante, la misma asciende a \$ 264.650.000, la cual incluye \$ 194.000.000 de capital de trabajo.

Para efectos de financiar la inversión inicial requerida no se puede realizar en su totalidad con el aporte del único socio. El aporte del único socio, de acuerdo con su capacidad financiera, es de \$ 50.000.000. Esta cifra se denomina capital social y debe constar en los estatutos sociales. Por consiguiente, el capital social de la sociedad asciende a CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$ 50.000.000).

Inicialmente el accionista principal es quien elabora este trabajo y dicho capital sería aportado íntegramente por el suscrito. El capital estará representado en 50.000 acciones, de las cuales 10.000 son acciones ordinarias y 40.000 son acciones privilegiadas, con las características explicadas en la propuesta de estatutos, de la siguiente manera:

Tabla 3. Accionistas de la sociedad

Accionista	Identificación	N° de acciones		% Partic	% Voto
		Ordinarias	Privileg		
EDUAR BENJUMEA BENJUMEA	C.C. 98.526.916	10.000	40.000	100,00%	100,00%
TOTAL		10.000	40.000	100,00%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El capital autorizado, es decir, el máximo capital que se podría llegar a suscribir y pagar, es de CIEN MILLONES DE PESOS (\$ 100.000.000).

La prestación de servicios de consultoría no requiere de permisos especiales, o que los mismo deban ser prestados a través de modelos jurídicos específicos. Pueden ser prestados en forma personal o a través de una sociedad.

Régimen y otros aspectos tributarios

Desde el punto de vista tributario deben cumplirse algunas exigencias, que resumimos a continuación:

- Obtención del Registro Único Tributario (RUT).

Se diligencia ante la DIAN, y en él básicamente se consagran datos relativos a la sociedad, las responsabilidades tributarias, las actividades económicas, los representantes legales, y los revisores fiscales. En el caso de la sociedad propuesta sería:

- Responsabilidades tributarias:
 - Renta, régimen ordinario
 - IVA, régimen común
 - Agente de retención en la fuente
 - Impuesto sobre la renta para equidad Cree
 - Responsable de Información Exógena
- Actividades económicas:
 - 7020 Actividades de consultaría de gestión
 - 6910 Actividades jurídicas
 - 7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.

- Representantes legales:
 - Principal: Eduar Benjumea Benjumea
 - Suplente: por definir

- Revisores fiscales

Por tratarse de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), y de acuerdo con la Ley 1258 de 2008, la sociedad no estaría obligada a tener revisores fiscales. Asimismo, como el patrimonio inicial de la sociedad no supera los CINCO MIL (5.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes del año 2013 (\$ 2.947.500.000), tampoco estaría obligada por la Ley 43 de 1990.

El borrador diligenciado del RUT respectivo se adjunta a continuación:

Figura 1. Formato RUT diligenciado

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MUSICA		001	
2. Concepto <input checked="" type="checkbox"/> 1 inscripción Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario 14316488833			
8. Número de identificación Tributaria (NIT)		6. DV		12. Dirección seccional Proyectos de Nación		14. Buzón electrónico	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento		26. Número de identificación		27. Fecha expedición	
Lugar de expedición		28. País		29. Departamento		30. Ciudad/Municipio	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social: VISIÓN CONSULTORES GERENCIALES S.A.S.							
36. Nombre comercial: VISION CG S.A.S.							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Antioquia		40. Ciudad/Municipio: Medellin		41. Dirección principal: CR 43A 1 50	
42. Correo electrónico: visioncg@une.net.co		43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
CLASIFICACION							
46. Código: 7,0,2,0		47. Fecha inicio actividad: 3,9,1,4,0,1,0,1		48. Código: 6,9,1,0		49. Fecha fin actividad: 3,9,1,4,0,1,0,1	
50. Código: 7,4,9,0		51. Código:		52. Número establecimiento:			
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código: 5,7,9,1,1,1,4,3,5,1,9,1,0							
05- Implo. renta y compl. régimen ordinario				15- Productor de bienes y/o servicios exentos (incluye ex			
07- Retención en la fuente a título de renta				10- Usuario aduanero			
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre lpa ve							
11- Ventas régimen común							
14- Informante de exogena							
35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE							
Usuarios aduaneros				Exportadores			
54. Código: 2,2				55. Forma: 1		56. Tipo: 2	
				57. Modo: 2		58. CPC: 8,2	
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios:		61. Fecha:			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia, corresponde exclusivamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en sus datos podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 594. Nombre: 595. Cargo:			

Fecha generación documento PDF: 04-10-2014 07:24:09PM

Fuente: Portal DIAN (en línea)

- Régimen tributario Renta y Cree

En la legislación colombiana existen varios regímenes tributarios en el impuesto sobre la renta, a saber:

- Régimen ordinario

Implica el pago del impuesto de renta a una tarifa del 25%. No tiene beneficios especiales. En cuanto al impuesto sobre la renta para equidad-Cree, le aplica por tratarse de una sociedad y la tarifa actualmente del 9% a partir de 2015 será del 8%. De esta manera la tarifa nominal total Renta y Cree es del 33%.

- Régimen tributario especial

Sólo aplica para entidades sin ánimo de lucro. Por la naturaleza comercial de la sociedad y su ánimo de lucro no se puede acceder a este régimen.

- Ley 1429 de 2010

Corresponde al mismo régimen ordinario, pero tiene como beneficio la reducción en unos porcentajes de la tarifa del impuesto sobre la renta, hasta por cinco (5) años. En cuanto al Cree, las tarifas son las mismas que en el régimen ordinario.

Bajo este régimen, las tarifas de renta y Cree son las siguientes:

Tabla 4. Tarifas impuesto de renta y Cree 2015 en adelante

Año	Tarifa Renta		Tarifa Cree	Tarifa Total
	Nominal	Reducción		
2015	25%	100%	0,00%	8,00%
2016	25%	100%	0,00%	8,00%
2017	25%	75%	6,25%	14,25%
2018	25%	50%	12,50%	20,50%
2019	25%	25%	18,75%	26,75%
2020 en adelante	25%	0%	25,00%	33,00%

Fuente: Elaboración propia.

- Industria y comercio y registro mercantil

Para efectos de industria y comercio (ICA), se requiere de la inscripción ante el Municipio de Medellín. De acuerdo con el Acuerdo 064 de 2012 del Municipio de Medellín y con la Resolución 018 de 2009 del mismo ente territorial, para las actividades

económicas que desarrollaría la sociedad las tarifas del impuesto de industria y comercio serían:

Tabla 5. Listado actividades económicas de la sociedad y las tarifas de ICA

Código	Descripción	Código ICA	Tarifa ICA
7020	Actividades de consultaría de gestión	306	10 por mil
6910	Actividades jurídicas	207	10 por mil
7490	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.	306	10 por mil

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución DIAN 000129 del 21 de noviembre de 2012.

El registro mercantil es un trámite que debe realizarse ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia al momento de la constitución de la sociedad. Si no está registrada ante la cámara de comercio, ésta no podría realizar actos jurídicos. Los gastos de este trámite incluyen el pago del registro mercantil, más el impuesto de registro, que sumados ambos pueden representar aproximadamente el 1,1% del capital de la sociedad. Como el capital de la sociedad sería de \$ 50.000.000, los gastos de registro pueden equivaler aproximadamente a unos \$ 550.000.

Propiedad industrial e intelectual.

Aunque las actividades que desarrollaría la sociedad no implican el diseño ni la producción o comercialización de bienes diferenciables que ameriten la obtención de marcas, patentes o registros, es importante recordar que la empresa que se pretende desarrollar parte ya de una experiencia de su socio principal realizada a través de la marca “VISIÓN CONSULTORES GERENCIALES”, la cual se encuentra registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio a nombre de Eduar Benjumea Benjumea.

Para continuar explotando esta marca la sociedad debería realizar los trámites propios que le permiten que la misma quede registrada a su nombre, para lo cual debe cumplir las normas establecidas en la Decisión 291 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) de 1991, así como las leyes 23 de 1982 y 178 de 1994.

En cuanto a los servicios y productos desarrollados por los consultores contratados, es importante que desde el punto de vista legal, la propiedad intelectual sobre los mismos quede en cabeza de la sociedad y no de los consultores, y, al mismo tiempo, dejar en claro que los clientes no puedan apropiarse de ellos.

La Ley 1450 de 2011, conocida como Plan Nacional de Desarrollo, en sus artículos 28 al 31 contiene algunas disposiciones específicas que aplican a este tipo de servicios, en este sentido es estrictamente necesario que en los contratos de prestación de servicios o de tipo laboral que se firmen con los diferentes consultores quede constancia escrita y expresa que los derechos de propiedad intelectual, así como los de propiedad industrial son cedidos al contratante (en este caso la sociedad) por parte del consultor durante el tiempo de permanencia de la prestación de sus servicios a la sociedad.

Con relación a los clientes que contraten los servicios de la sociedad, también puede presentarse el caso en que en un servicio prestado se le entregue por parte del consultor algunas herramientas de trabajo, como por ejemplo plantillas informáticas, las cuales sólo deberían ser utilizadas por el cliente mientras tenga tal calidad, con lo cual no deberían ser facilitadas o utilizadas por otras personas naturales o jurídicas distintas al cliente, ni por el mismo cliente una vez termine la relación con la sociedad.

En el contrato que se suscriba entre el cliente y la sociedad se pueden establecer restricciones que ayuden a salvaguardar la propiedad intelectual y la propiedad industrial.

Contratos de prestación de servicio modelo

Aunque existen numerosos modelos de contratos de prestación de servicios, por la experiencia del socio principal de la sociedad en la prestación de servicios profesionales de consultoría, es importante que los contratos garanticen cuatro (4) asuntos esenciales:

- La observancia por parte del cliente de las normas sobre derechos de la propiedad intelectual y de la propiedad industrial, mencionados en el punto anterior.
- Un acuerdo de confidencialidad que obligue tanto a la sociedad prestadora de los servicios como al cliente.
- Un código de ética que proteja a la sociedad prestadora de los servicios profesionales de que sus empleados o sus colaboradores sean contratados mientras por el cliente, al menos durante el tiempo en que sean clientes de la sociedad y hasta por un tiempo adicional, que debe ser de por lo menos un (1) año.
- La obligación para las partes de que en el caso de discrepancias entre el cliente y la sociedad prestadora de los servicios, antes de acceder a las vías judiciales, se procure agotar las instancias propias de la conciliación y del arbitramento.

El modelo de contrato contendría los siguientes aspectos:

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Entre los suscritos EDUAR BENJUMEA BENJUMEA, identificado con cédula de ciudadanía XXXXX, obrando en representación legal de la sociedad VISIÓN CONSULTORES GERENCIALES S.A.S., NIT XXXXXX, quien en adelante y para los fines de este contrato se denominará EL CONSULTOR; y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, identificado con cédula de ciudadanía XXXXXX, en representación legal de la sociedad XXXXXXXXXXX, NIT XXXXXX, sociedad legalmente constituida y domiciliada en XXXXXX de la ciudad de Medellín, quien en

adelante y para los fines de este contrato se denominará EL CONTRATANTE, se ha celebrado un contrato por prestación de servicios profesionales, el cual se ciñe a las siguientes cláusulas.

PRIMERA. Objeto y descripción del Contrato.

SEGUNDA. Actividades Específicas del Contrato.

TERCERA. Duración y Lugar de Ejecución.

CUARTA. Valor del Contrato y Forma de Pago.

QUINTA. Dependencia laboral.

SEXTA. Seguridad Industrial.

SÉPTIMA: Autonomía del Consultor.

OCTAVA. Obligaciones del Consultor.

NOVENA. Obligaciones del Contratante.

DÉCIMA. Servicios NO incluidos.

DÉCIMA PRIMERA. Propiedad intelectual. Los Contratantes se obligan a respetar lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en la Ley 1450 de 2011, en cuanto a que en las obras creadas para una persona natural o jurídica en cumplimiento de un contrato de prestación de servicios, los autores son los titulares originarios de los derechos patrimoniales y morales, y sólo el autor concede el uso de sus creaciones a favor del CONTRATANTE para efectos de su beneficio directo no pudiendo lucrarse de los mismos y permitir su uso a favor o beneficio de terceros sea a título gratuito u oneroso.

DÉCIMA SEGUNDA. Confidencialidad. El Consultor y el Contratante se obligan a respetar el “Acuerdo de Confidencialidad” que se suscribe en forma simultánea con este contrato.

DÉCIMA TERCERA. Competencia desleal. Las partes acuerdan que mientras esté vigente el presente contrato procurarán no contratar empleados o colaboradores de la otra parte, y hasta por el término de un año contado a partir de la fecha de terminación del contrato. En caso de incumplimiento, la parte que incumpla deberá reconocerle a la otra a modo de compensación el monto equivalente a los salarios u honorarios que percibiría el empleado o colaborador contratado por los meses que falten para la terminación del período de no contratación.

De darse el caso, las partes podrán conciliar esta compensación económica antes o después de la formalización de la contratación.

DÉCIMA CUARTA. Jurisdicción y Arbitramento. Todas las controversias o desavenencias que se deriven de este contrato o que guarden relación con él, serán resueltas definitivamente mediante arbitraje y serán sometidas a lo establecido en el Decreto 2279 de 1989, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas pertinentes. El arbitraje se llevará a cabo de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de la Cámara de Comercio de Medellín. El Tribunal Arbitral consistirá en un árbitro nombrado de conformidad con el citado reglamento. El lugar del arbitraje será Medellín, Colombia. El idioma del arbitraje será el español. El tribunal Arbitral aplicará el Derecho colombiano para resolver el fondo de la controversia o desavenencia.

En constancia de lo cual, las partes suscriben el presente documento a los XX días del mes de XXXX de 2015.

*EDUAR BENJUMEA BENJUMEA
C.C. No. XXXXXX*

*XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
C.C. N° XX.XXX.XXX*

Estudio de Mercados

Para el efecto se utilizó una metodología que permitiera obtener resultados directos, confiables y de desarrollo inmediato, para ello se procedió a tomar la base de datos con la que cuenta la firma en la actualidad, así como aquellos contactos con los que en algún momento se han tenido vínculos. Una vez obtenida la información se procedió a realizar un cuestionario de preguntas que pudieran reflejar de primera mano la aceptación que tendría un posible cambio en la forma y representación ante los mismos, habida cuenta que el modelo fue concebido en principio bajo un esquema de confianza, credibilidad, experiencia del asesor individualmente considerado, lo que había llevado a que la firma fuese sinónimo de la persona y viceversa, esto como producto de una gestión que se ha realizado con responsabilidad, idoneidad y transparencia, sumado a la efectividad en las actividades realizadas.

Se hacía entonces preponderante realizar el trabajo de campo de mercadeo dentro la misma organización dado que como se dijo anteriormente el modelo obedece a día de hoy a unos contratos que se denominarían a nuestra manera de ver y entender, contratos de “credibilidad y confianza” en la gestión contratada. Luego el éxito de la migración a otro modelo estaría en la aceptabilidad que los clientes vigentes e inactivos a hoy tendrían ante el nuevo escenario, incluso este estudio podría establecer grados de satisfacción en el modelo actual, dado que por motivos diversos explicados anteriormente no se ha podido ampliar el esquema de servicios o se ha podido no cumplir con alguna exigencia requerida en determinado momento por disponibilidad de tiempo y/o conocimiento inmediato del asunto.

Las preguntas entonces tuvieron ese enfoque, para el efecto se plantearon valoraciones que iban desde el Nro. 1 al Nro. 5 como escalas de valoración de satisfacción del cliente, para el efecto las mismas se cualificaron de la siguiente manera:

Tabla 6. Equivalencia preguntas y valores de respuesta

Respuesta	Equivalencia
Nunca	1
Excepcionalmente	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que para la pregunta 5 esta escala es diferente porque en realidad se trata de una pregunta en la que se pretende conocer qué otros servicios adicionales estaría dispuesto a contratar el cliente.

Encuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se efectuaron las siguientes preguntas:

1. ¿Está usted satisfecho (a) con los servicios prestados por VISIÓN CG?
2. ¿Considera que los servicios prestados corresponden con los servicios contratados?
3. ¿Considera que es importante que estos servicios sean prestados SIEMPRE por Eduar Benjumea personalmente?
4. ¿Estaría dispuesto (a) a recibir los servicios a través de otros consultores?
5. ¿Qué servicios adicionales a los actuales le gustaría que le fueran ofrecidos por nuestra firma?
6. ¿Estaría dispuesto a que estos servicios fueran prestados por otros consultores?

Resultados estudio.**Tabla 7.** Datos encuesta a clientes activos e inactivos

Cliente	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
1	4	1	4	3	4	4
2	4	4	4	2	4	4
3	3	3	3	2	1	5
4	3	3	4	3	6	3
5	5	5	5	2	2	2
6	1	3	4	2	3	4
7	4	4	1	5	3	1
8	3	3	5	2	2	1
9	4	5	5	1	6	5
10	4	2	4	3	1	3
11	4	1	5	1	7	4
12	5	5	3	2	4	5
13	2	3	3	2	7	3
14	3	4	5	1	2	5
15	3	5	3	3	3	4
16	5	4	4	2	2	3
17	5	1	1	5	5	2
18	2	3	5	2	5	2
19	2	2	5	2	6	4
20	2	2	5	1	1	4
21	3	2	2	4	3	3
22	2	3	2	5	2	4
23	2	2	4	3	3	4
24	4	4	5	1	7	4
25	2	3	4	2	6	2
26	4	4	1	4	1	4
27	3	3	2	4	6	1
28	5	2	3	3	5	4
29	2	2	1	5	1	5
30	3	2	3	3	6	4
31	1	4	4	2	2	4
32	4	2	1	4	6	2
33	5	4	3	3	1	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Medidas de estadística descriptiva de los resultados de la encuesta

Medida	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Media	3,27	3,03	3,42	2,70	3,73	3,45
Mediana	3	3	4	2	3	4
Moda	4	3	4	2	6	4
Varianza s	1,45	1,41	1,94	1,53	4,33	1,51
Desviación Estándar s	1,21	1,19	1,39	1,24	2,08	1,23
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	7	5
Límite inferior 31,74%	2,07	1,84	2,03	1,46	1,65	2,23
Límite superior 31,74%	4,48	4,22	4,82	3,93	5,81	4,68
Límite inferior 4,56%	0,86	0,66	0,64	0,22	-0,43	1,00
Límite superior 4,56%	5,68	5,40	6,21	5,17	7,89	5,91

Fuente: Elaboración propia.

Análisis gráficos de los resultados.

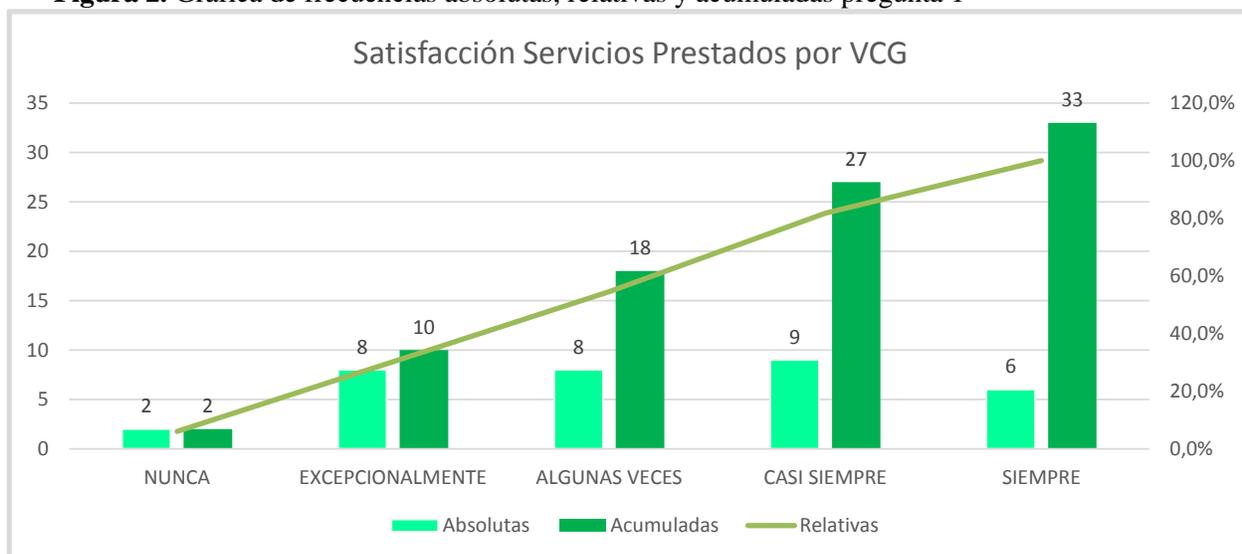
Para el análisis gráfico de los resultados, a continuación se presentan las seis (6) preguntas del estudio en orden ascendente y en correspondencia se presentan unas tablas y figuras.

Pregunta nro. 1 ¿Está usted satisfecho (a) con los servicios prestados por Visión CG?

Tabla 9. Frecuencias absolutas, relativas y acumuladas respuestas pregunta 1

Frecuencia	NUNCA	EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Absolutas	2	8	8	9	6
Acumuladas	2	10	18	27	33
Relativas	6,1%	30,3%	54,5%	81,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Resumen estadística descriptiva pregunta 1

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
3,27	3	4	1,45	1,21	1	5	31,74%	31,74%	4,56%	4,56%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 1.

Para este caso tenemos que al valorar los datos obtenidos podemos observar que los clientes han empezado a notar algunas deficiencias dentro de la prestación del servicio, debido quizás a varios factores en los que debería profundizarse en la búsqueda de dicha insatisfacción. Del análisis de las respuestas alejadas de los resultados que se pueden interpretar como positivos, en cuanto a la satisfacción en la prestación del servicio, tenemos que éstas tienen su fundamento en la posibilidad de atención de manera oportuna a las diferentes inquietudes que plantean los clientes en un momento determinado.

Respecto a los datos analizados, podemos observar que la media y la mediana se ubican en un nivel levemente superior a 3, que es una respuesta relativamente neutra frente a las preguntas

realizadas. La moda nos indica que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos, pero los resultados dejan la sensación de que falta atención y cobertura en los servicios, lo cual puede deberse al hecho de que es un único asesor el que presta el servicio. Siendo esta conclusión algo negativa, desde la perspectiva del nuevo modelo de negocio propuesto puede ser una oportunidad en la medida en que precisamente la empresa que se pretende evaluar prestaría sus servicios con varios consultores.

Si nos atenemos a los resultados estadísticos vemos que la media tiene una oscilación o volatilidad de 1,21 con relación a la media de 3,27, lo que nos lleva a concluir que los datos se concentran en un rango de respuesta de satisfacción general, con una tendencia a estar más satisfecho. Si lo correlacionamos con la moda de 4 (dato más repetido de la muestra), esta respuesta se presenta 9 veces, equivalentes al 29% de las respuestas totales sobre una población de 31.

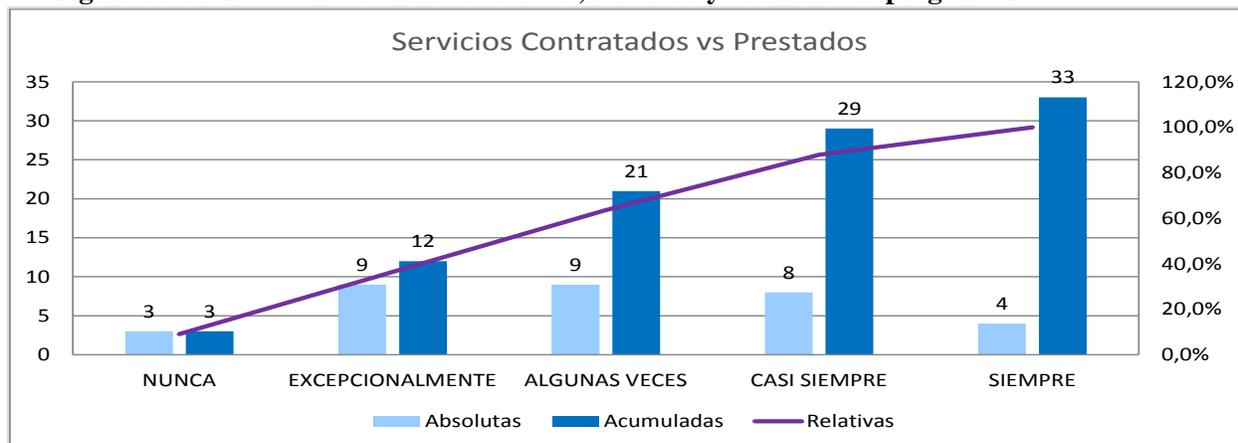
A manera de conclusión, se tendría que hay una aceptación general de la prestación de los servicios al día de hoy, bajo el modelo de atención personalizada del socio-fundador de la firma Visión CG.

Pregunta nro. 2 ¿Considera que los servicios prestados corresponden con los servicios contratados?

Tabla 11. Frecuencias absolutas, relativas y acumuladas respuestas pregunta 2

Frecuencia	NUNCA	EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Absolutas	3	9	9	8	4
Acumuladas	3	12	21	29	33
Relativas	9,1%	36,4%	63,6%	87,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Resumen estadística descriptiva pregunta 2

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior 31,74%	Límite superior 31,74%	Límite inferior 4,56%	Límite superior 4,56%
3,03	3	3	1,41	1,19	1	5	1,84	4,22	0,66	5,40

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 2.

Si bien es cierto que bajo el análisis de la pregunta Nro. 1 concluimos que la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio es mayoritaria, el análisis de la segunda respuesta nos muestra un panorama diferente, particularmente por una potencial inquietud de parte del cliente en cuanto a un deseo de percibir más respecto a lo contratado inicialmente. Esto se evidencia en que tanto la moda, como la mediana y la media se ubican en torno al valor 3, que es bajo el estudio de mercado la posición más neutra o intermedia, y que enseña que el cliente puede estar en una situación de ambigüedad en torno al servicio realmente contratado.

La desviación estándar corrobora una disminución leve con relación a la pregunta 1, lo que conlleva a una menor volatilidad y, por ende, se presenta una tendencia marcada hacia la media. Es claro entonces que este indicador de tendencia muestra ya la debilidad de estar bajo el

esquema de un solo asesor, pues no permite dar más de lo que esperan los clientes, habida cuenta de que mientras más se satisface de mayor y mejor manera a un cliente determinado, puede ir en detrimento de los otros actores del mercado actual. Esto debe interpretarse como una posible alerta.

Si bien hoy no es manifiesto que sea grave esta posible tendencia, en el mediano o largo plazo esta tendencia sí puede irse acrecentando debido, por ejemplo, a mayores exigencias en materia de los servicios contratados, lo que a su vez redundaría en un menor tiempo disponible en la atención, como se dijo anteriormente en el análisis de los resultados de la Pregunta 1. Si los analizamos en forma conjunta con los resultados de la pregunta número 2, podrían hipotéticamente visualizarse como positivos, dado que aún se mantiene una probabilidad mayor de generar mayores grados de satisfacción en los clientes, pero, si tratamos de proyectar estos resultados, por obvias razones tenderían a revertirse, debido a que, como hemos dicho, las exigencias de los clientes en cuanto a las necesidades en materia tributaria, jurídica y de comercio exterior, cada vez se hacen más relevantes dentro de las organizaciones y ello hace que el estudio, análisis y aplicación de los conocimientos haga más lento el proceso de resolución de las necesidades en consultoría, y con ello se podría aumentar el tiempo requerido para la atención de las respectivas consultas, sin permitir o posibilitar el crecimiento en la gestión requerida por otros clientes potenciales, o, incluso, podría conllevar a pérdidas de los clientes actuales.

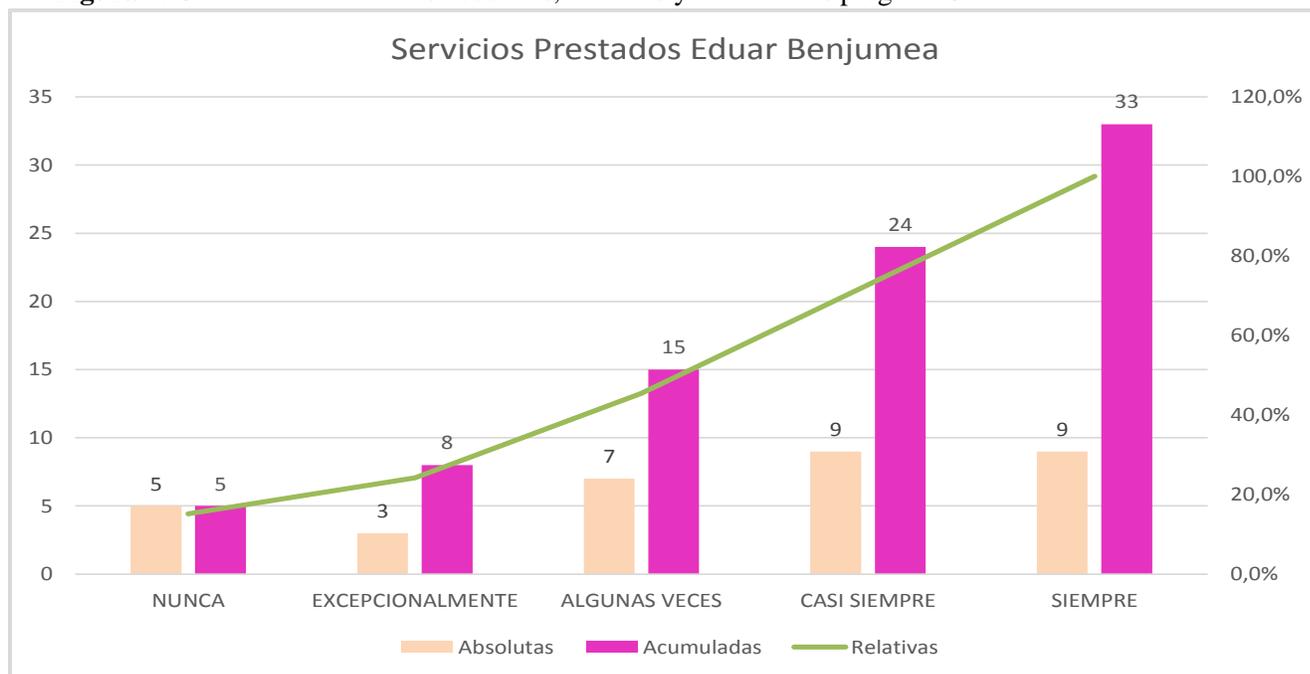
Pregunta nro. 3 ¿Considera que es importante que estos servicios sean prestados SIEMPRE por Eduar Benjumea Personalmente?

Tabla 13. Frecuencias absolutas, relativas y acumuladas respuestas pregunta 3

Frecuencia	NUNCA	EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Absolutas	5	3	7	9	9
Acumuladas	5	8	15	24	33
Relativas	15,2%	24,2%	45,5%	72,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Resumen estadística descriptiva pregunta 3

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
3,42	4	4	1,94	1,39	1	5	2,03	4,82	0,64	6,21

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 3.

El objetivo de esta pregunta es conocer sobre la dependencia de que el número de clientes dependa del *Good Will* (buen nombre), que se traduce en la credibilidad del asesor con relación al servicio contratado. En este punto, a la luz de los resultados confirmamos una de las hipótesis planteadas en la introducción de este estudio, el cual se fundamenta en un esquema de asesor-cliente, bajo la percepción de que quien presta el servicio es el factor diferenciador respecto a otras personas o compañías del sector.

Las causas probables de lo anterior pueden ser: la idoneidad, el dominio de las materias de consulta, el respaldo académico y las calidades personales. Esto podría incluso confirmarse a la luz de los resultados obtenidos a la pregunta, pues la mayoría de los datos se sitúan alrededor de 4, y lo confirman tanto la mediana y la moda. La media, si bien es cierto es más baja, también muestra un mayor valor a la media de las preguntas 1 y 2. Así las cosas podemos decir con el análisis de la respuesta a esta pregunta que la organización tiene todavía un fuerte componente de interacción cliente-asesor-fundador, pero no se puede afirmar respecto al 100% de las respuestas, y dentro de la muestra también hay indicios de abrir otras posibilidades.

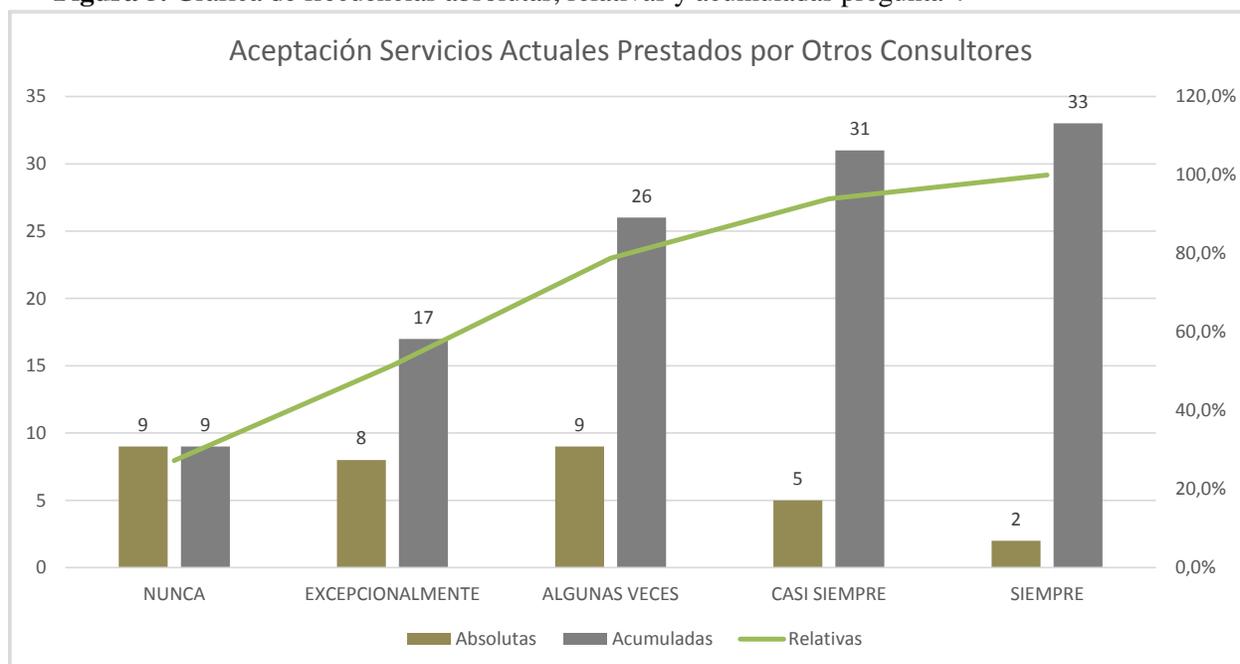
Lo que no se puede inferir de los resultados de esta sola respuesta es sí se requiere exclusivamente que los servicios sean prestados por el único consultor actual de la firma de VISION CG, o con otros posibles prestadores de servicios.

Pregunta nro. 4 ¿Estaría dispuesto a recibir los servicios a través de otros consultores?

Tabla 15. Frecuencias absolutas, relativas y acumuladas respuestas pregunta 4

Frecuencia	NUNCA	EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Absolutas	9	8	9	5	2
Acumuladas	9	17	26	31	33
Relativas	27,3%	51,5%	78,8%	93,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Resumen estadística descriptiva pregunta 4

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
2,70	2	2	1,53	1,24	1	5	1,46	3,93	0,22	5,17

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 4.

El análisis de los resultados de esta pregunta reafirma lo dicho en el análisis de la pregunta anterior, y es muestra de que el modelo es funcional bajo la premisa de las calidades del servicio actual, esto es la credibilidad y la confianza que los clientes han depositado en el único consultor de la firma.

Esos resultados numéricamente hablando parecen diametralmente opuestos a los resultados de la pregunta anterior, lo que realmente confirma la correlación entre ambos resultados, pues mientras la moda de la pregunta anterior fue 4, la de esta pregunta es 2. Las desviaciones estándar de ambas preguntas son bastantes similares (1,39 y 1,24), lo que aumenta el nivel de confianza en ambas pruebas.

También en esta pregunta se puede concluir que no hay garantía de que los mismos resultados se mantengan en el mediano plazo; de hecho pueden afectarse en el mediano o largo plazo. Llegamos a la misma conclusión si lo analizamos de manera conjunta con las preguntas 1-2-3, donde podemos inferir que el nivel de atención ha llegado a su máximo nivel (en calidad y cantidad) y que no es posible cumplir a cabalidad con nuevos servicios contratados, ni con los servicios contratados por clientes nuevos.

Pregunta nro. 5 ¿Qué servicios adicionales a los actuales le gustaría que le fueran ofrecidos por nuestra firma?

Tabla 17. Frecuencias absolutas y relativas respuestas pregunta 5

Frecuencia	TRIBUTARIOS CONTENCIOSO	CAMBIARIOS	ADUANEROS	LABORALES	COMERCIALES	PROPIEDAD INTELLECTUAL	AUDITORÍA
Absolutas	6	6	5	3	3	7	3
Relativas	18,2%	18,2%	15,2%	9,1%	9,1%	21,2%	9,1%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Resumen estadística descriptiva pregunta 5

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
3,73	3	6	4,33	2,08	1	7	1,65	5,81	-0,43	7,89
							31,74%	31,74%	4,56%	4,56%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 5

Si se observa la gráfica pastel de la pregunta Nro. 5, vemos que hay varios temas que tienen una demanda similar, entre otros, los temas de carácter cambiario, aduanero y tributario, concentrando dentro de estos tres temas el 51% de las consultas demandas por los clientes. Lo

anterior ofrece distintas interpretaciones: la primera sería que dentro de este 51% hay una repartición casi que equitativa en los tres temas antes citados. Aunque puede verse como algo favorable, puede tornarse en complejo debido a que el Gobierno Nacional o el Congreso están modificando constantemente las legislaciones relacionadas con estas materias, lo que implica que los consultores en este tipo de conocimiento deban dedicar tiempo suficiente para mantenerse actualizados, lo que reduce, en parte, el tiempo operacional, es decir el número de horas que pueden ser dedicadas a atender a los clientes, volviendo quizás más lenta la prestación del servicio.

Lo preocupante es que será humanamente imposible mantener la calidad y la oportunidad del servicio, afectando, incluso, a los clientes más representativos, que son los que generan mayores ingresos.

La segunda lectura es que existen otros ítems de consulta que representan el 49% de los servicios prestados, que son igual de heterogéneos y no menos importantes dentro de la organización actual.

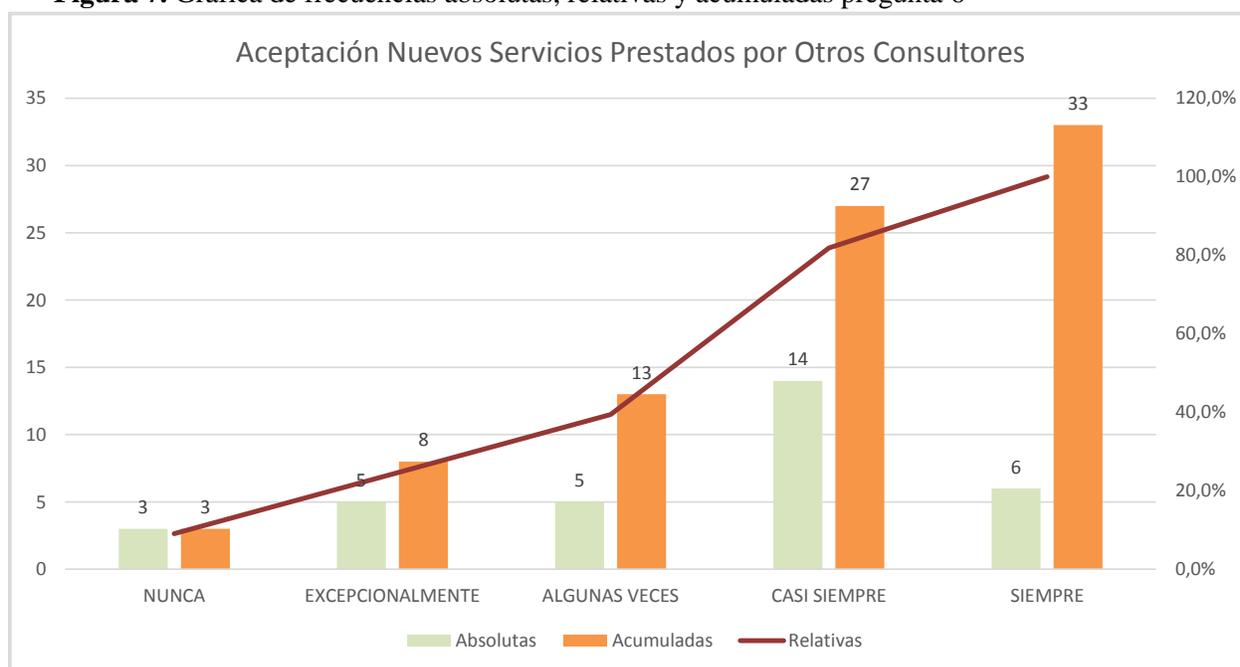
La gran conclusión es que se debe replantear el modelo de atención actual dado que se está cerca de sobrepasar los límites de cobertura y, por ende, dar un cambio en la organización y buscar otras maneras de ofrecer los servicios.

Pregunta nro. 6 ¿Estaría dispuesto a que estos servicios fueran prestados por otros consultores?

Tabla 19. Frecuencias absolutas, relativas y acumuladas respuestas pregunta 6

Frecuencia	NUNCA	EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Absolutas	3	5	5	14	6
Acumuladas	3	8	13	27	33
Relativas	9,1%	24,2%	39,4%	81,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Gráfica de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas pregunta 6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Resumen estadística descriptiva pregunta 6

Media	Mediana	Moda	Varianza s	Desviación Estándar s	Mínimo	Máximo	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
3,45	4	4	1,51	1,23	1	5	2,23	4,68	1,00	5,91

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Pregunta Nro. 6

Las respuestas a esta pregunta se pueden leer de dos maneras.

En primer lugar podemos verlo como una amenaza dado que hay aproximadamente trece (13) clientes que si bien están interesados en recibir otros servicios, no necesariamente les parecería bien que se los brindara otro consultor distinto a Eduar Benjumea. Esto es

particularmente delicado, porque es imposible por las limitaciones de tiempo y por el hecho simple de que como consultor el suscrito no tiene conocimiento en todas las demás áreas de conocimiento relacionadas con los servicios descritos en la pregunta 5.

Pero también se puede leer como una oportunidad, porque existen 20 clientes que sí están dispuestos a recibir estos servicios de otros consultores. Es decir, si pudiéramos mantener los clientes actuales con el modelo actual, y contratar otros consultores para prestar los servicios actuales sólo a los clientes que aceptan que los atienda otro consultor, e igualmente para atender los nuevos servicios contratados por clientes que no tienen problemas en que los atienda también otro consultor.

Estos resultados podrían parecer contradictorios con los resultados de la pregunta 4, pues mientras en esa pregunta la mayoría de respuestas son negativas frente a la posibilidad de que los clientes acepten ser atendidos por otros consultores, en la pregunta 6 hubo una gran aceptación precisamente a lo contrario. Sin embargo, la explicación radica en que mientras la pregunta 4 se refiere a los servicios que actualmente son prestados por Eduar Benjumea, en la pregunta 6 nos referimos a nuevos servicios.

Como el objetivo de este estudio es determinar la factibilidad de un nuevo modelo de negocio en que intervengan otros consultores, lo que implica transformar la firma actual, esta respuesta obtenida por parte de los clientes permite vislumbrar oportunidades de éxito, pero, obviamente, y como se verá más adelante, un nuevo modelo de negocio plantea nuevos retos y dificultades, pues no se trata simplemente de tener más consultores, sino de prestar nuevos servicios y a más clientes con la misma calidad y oportunidad que siempre han distinguido el servicio actual.

Pruebas de Confianza.

Se realizó una pequeña prueba de confianza suponiendo que la muestra tiene un comportamiento similar a una distribución normal de probabilidad y ajustándola a la misma (estandarización) aplica la siguiente formulación:

Si $X \sim N(\mu, \sigma^2)$, entonces

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

La prueba se realizó para todas las preguntas, excepto la 5, pues esta última no permite hacer una equivalencia en valores numéricos para cada posible respuesta.

Para cada pregunta los valores 1 y 2 son negativos o medianamente positivos. Para los valores 3 en adelante significa que la percepción es positiva. Este análisis es relevante porque de lo que se trata es de establecer las probabilidades de que un cliente responda positivamente en la realidad frente a lo planteado en las preguntas.

Así por ejemplo, para la pregunta 2 “¿Estaría dispuesto (a) a recibir los servicios a través de otros consultores?” los valores de respuesta 3, 4 y 5 son positivos porque significan que es factible esta posibilidad, mientras que los valores 1 y 2 significan que no es factible.

Para efectos de proyectar los ingresos, debemos considerar entonces la probabilidad, en el caso de esta pregunta (la número 2), de que la respuesta sea 3, 4 o 5, es decir la probabilidad de $Z > X = 3$. Este valor de X es el punto requerido para cada una de las preguntas para las que se realizó la prueba de confianza.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 20. Resultados pruebas de confianza

Parámetro	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 6
X	3	3	3	3	3
Z	-0,23	-0,03	-0,30	0,24	-0,37
Probabilidad <	40,90%	48,80%	38,21%	59,48%	35,57%
Probabilidad >	59,10%	51,20%	61,79%	40,52%	64,43%

Fuente: Elaboración propia.

La probabilidad de que la respuesta real a lo planteado en la pregunta 1 “¿Está usted satisfecho (a) con los servicios prestados por VISIÓN CG?” sea positiva (≥ 3) es del 59,10%, lo que da un buen nivel de confianza en que efectivamente y en términos generales los clientes están satisfechos con la calidad del servicio.

Para la pregunta 2 “¿Considera que los servicios prestados corresponden con los servicios contratados?” dicha probabilidad es del 51.2%, lo que nos induce a pensar que si bien la mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio prestado, la misma proporción no piensa que lo recibido sea exactamente lo contratado, lo que representa una oportunidad de mejora del servicio prestado.

Para la pregunta 3 “¿Considera que es importante que estos servicios sean prestados SIEMPRE por Eduar Benjumea personalmente?”, la probabilidad de que la respuesta sea algunas veces (3), casi siempre (4) o siempre (5), es del 61.79%. Es un poco preocupante porque puede significar una amenaza para desarrollar el nuevo modelo de negocios.

Para la pregunta 4 “¿Estaría dispuesto (a) a recibir los servicios a través de otros consultores?”, la probabilidad de una respuesta positiva (≥ 3) es del 40,52%, respuesta que es coherente con lo expresado en la pregunta 3.

Finalmente, para la pregunta 6 “¿Estaría dispuesto a que estos servicios fueran prestados por otros consultores?”, la probabilidad de que la respuesta sea 3 o mayor del 64,43%, lo que es entendible en la medida en que se trata de los servicios adicionales que los clientes estarían

dispuestos a contratar. Es decir, una cosa es que frente a los servicios actuales los clientes en su mayoría prefieran que los mismos sean prestados directamente por Eduar Benjumea, pero eso no quiere decir que no puedan aceptar que sean otras personas las que les presten otros servicios.

En conclusión, las pruebas de confianza indican que no hay tanta dispersión de los resultados posibles, y que hay expectativas altas de que efectivamente se puedan prestar los servicios a través de otros consultores, particularmente aquellos considerados como nuevos.

Igualmente, para los casos en que la respuesta frente a la pregunta “¿Considera que es importante que estos servicios sean prestados SIEMPRE por Eduar Benjumea personalmente?” fue el valor 4 (casi siempre) o 5 (siempre), el consultor Eduar Benjumea podría seguir atendiendo preferentemente a estos clientes y que los demás consultores atendieran a otros clientes o nuevos productos de los mismos clientes.

Estudio Técnico

Al tratarse de una empresa de consultoría, los principales elementos técnicos a tener en cuenta son los productos o servicios a prestar, y los requerimientos del personal que debe ser contratado (consultores).

Partiendo de la experiencia recogida en la prestación de este tipo de servicios, ya existen definiciones precisas de algunos de los servicios que prestaría la nueva empresa, pero deben elaborarse las especificaciones de otros servicios, que de acuerdo con el estudio de mercados tendrían cierta demanda.

Para los requerimientos del personal a contratar (colaboradores) tendremos en cuenta las especificaciones de los servicios a prestar.

Productos y servicios.

Teniendo en cuenta los productos y servicios a ofrecer, se establecieron las siguientes especificaciones:

- Planeación tributaria.

El objetivo es la minimización de las cargas fiscales, específicamente los impuestos de Renta, Cree, IVA, GMF e Industria y Comercio, a través del estudio de la organización y de sus fortalezas y debilidades en materia tributaria. Se materializa en la elaboración de planes escritos donde se describan las decisiones y medidas que deban tomarse y su implementación. Los resultados son tangibles y pueden cuantificarse en análisis comparativos de las proyecciones tributarias antes y después de implementadas las medidas de planeación.

- Atención de investigaciones y procesos ante las autoridades de control fiscal.

Corresponde a la asesoría del cliente; atención de los funcionarios fiscalizadores; elaboración de respuestas a oficios, emplazamientos, requerimientos, liquidaciones, y demás actos administrativos; formulación de recursos; y, en general, acompañamiento al cliente en posibles negociaciones con las autoridades de control fiscal.

- Presentación de demandas ante la jurisdicción contenciosa administrativa.

Para clientes que tengan procesos de discusión de impuestos que no se hayan logrado resolver en la vía gubernativa, y deseen continuar con el proceso de discusión. Se atienden los procesos ante los jueces administrativos, tribunales administrativos y Consejo de Estado.

- Atención de investigaciones y procesos de carácter aduanero o cambiario.

Incluye la asesoría y acompañamiento al cliente en sus diversas necesidades de carácter aduanero o cambiario cuando los mismos confluyen en discusiones con las autoridades de control respectivas.

- Estructuración y tramitación de procesos de devolución de impuestos en Renta, Cree, IVA e Industria y Comercio.

Incluye la revisión previa de la situación tributaria del cliente y la determinación de los niveles de seguridad frente al proceso de devolución; la elaboración de los documentos requeridos para solicitar la devolución; la presentación de la solicitud y el acompañamiento al cliente durante este proceso; la atención de las visitas de fiscalización previas a la devolución o posteriores siempre y cuando sean una consecuencia del

proceso mismo; y la elaboración de las respuestas a los requerimientos de información por parte de las autoridades de control, relacionados con el proceso de devolución.

- Consultoría y asesoría permanente tributaria.

Se calcula el tiempo requerido o deseado a dedicar por cada mes. Igualmente, cada 16 horas equivalen a un mes de asesoría. No podemos contratar consultorías que incluyan menos de 16 horas de asesoría mensuales, de las cuales al menos la mitad (8 horas) debe prestarse en trabajo con el cliente y las horas restantes pueden dedicarse a labores en las oficinas de los consultores o en trámites ante las entidades pertinentes (DIAN, Industria y Comercio). Si surgen investigaciones de carácter fiscal estas deben ser atendidas por el consultor sin que se deriven honorarios adicionales.

- Consultoría y asesoría laboral.

Con el fin de asesorar en procesos laborales como contratación, seguridad social, liquidación de personal y atención de demandas en la jurisdicción laboral.

- Planeación tributaria internacional.

Asesoría en la medición de los impactos tributarios de las transacciones transnacionales y análisis de las ventajas y oportunidades de la realización de negocios a través de otras jurisdicciones tributarias.

- Estructuración de sociedades y planeación patrimonial.

Corresponde a todos los procesos jurídicos, comerciales y tributarios relacionados con la constitución de empresas. Incluye el diseño de estatutos, la planeación patrimonial, la definición de las formas societarias más adecuadas, entre otras actividades.

- Estructuración integral de negocios.

A través de la conformación de un equipo interdisciplinario que puede incluir abogados, contadores y economistas, se analizarían los impactos jurídicos, tributarios y financieros de los negocios nuevos que un cliente pretenda llevar a cabo, y se le recomendarían las mejores maneras de hacerlo, procurando optimizar los resultados económicos y disminuir los riesgos de todo tipo.

- Consultoría virtual (semipresencial).

No se representa el servicio en tiempo, sino en la cantidad de información general y específica que se prepara para el cliente. La información de parte y parte es suministrada vía correo electrónico, mediante fax o a través de consultas telefónicas. Eventualmente puede incluir la dedicación de tiempo específico para atender al cliente en su domicilio o en las oficinas del consultor.

- Consultas sobre temas específicos.

Atendidos en las oficinas del cliente sobre temas de carácter tributario informados con anterioridad. Se materializa mediante la emisión de un concepto escrito sustentado personalmente ante el cliente.

- Consultoría y asesoría para la resolución de un problema específico.

Se calcula el tiempo aproximado o número de horas de dedicación requeridas. Cada 16 horas equivalen a un mes de asesoría. Pueden ser horas utilizadas en las oficinas del cliente, en las oficinas del consultor o en trámites ante las entidades pertinentes (DIAN, Industria y Comercio). No incluye resolución o atención de procesos de investigación adelantados por las autoridades de control fiscal en ninguna de sus etapas.

- Consultoría y asesoría en procesos de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Se establece el nivel de apoyo requerido en el proceso de transición de la contabilidad tradicional al nuevo modelo establecido en la Ley 1314 de 2009. Generalmente se requiere de un acompañamiento no menor a un (1) año, aunque en ocasiones sólo es necesaria la atención de dudas o temas específicos acordes con el tipo de organización, su actividad económica u otras particulares.

- Capacitaciones en temas tributarios, aduaneros y cambiarios.

Realización de seminarios y talleres prácticos sobre estas temáticas, para lo cual se harían alianzas con entidades que cuenten con experiencia en la realización de este tipo de eventos.

Requerimientos generales del personal.

Los requerimientos de personal dependen de los productos y servicios. Partiendo de la experiencia como consultor de quien a su vez sería el socio principal de la sociedad, prestando este tipo de productos y servicios, podemos establecer unos requisitos generales.

Los requisitos generales para las personas serían los siguientes:

- Formación profesional a nivel de posgrado o maestría.

La competencia actual en consultoría exige que no basta con tener una profesión sino que es importante la especialización en ciertas áreas del conocimiento.

- Experiencia mínima de dos (2) años en su área de conocimiento.

Por el nivel de los servicios a prestar y de los clientes que actualmente se atienden y que se quisiera atender es necesaria una experiencia que garantice que el profesional está en capacidad de optimizar los conocimientos teóricos que posee.

- Nivel medio de inglés.

Si bien en principio la mayoría de nuestros clientes serían nacionales con necesidades de carácter local y nacional, cada vez es más común en Colombia el ingreso de capitales e inversionistas foráneos que requieren de servicios de consultoría que no siempre tienen un conocimiento adecuado de nuestro idioma. En tal sentido cobra importancia que nuestros consultores estén en capacidad de por lo menos establecer una conversación con el cliente que no habla español que le genere confianza y le permita clarificar sus inquietudes específicas. Aunque idiomas como el chino mandarín y el portugués han

despertado gran interés en tiempos recientes, el inglés sigue siendo el segundo idioma de mayor uso comercial y de más facilidad de aprendizaje.

- Nivel intermedio en el uso de herramientas informáticas básicas como hoja de cálculo, procesador de texto y presentaciones.

Aunque los productos ofrecidos no corresponden a servicios informáticos, es muy importante que las diversas asesorías y consultorías se lleven a cabo a través de documentos y herramientas digitales, pues esto permite que el cliente tenga un producto tangible y no simplemente una información verbal.

- En lo posible, que tengan su propio medio de transporte.

Este requisito, aunque no fundamental, es importante porque la mayoría de los servicios se prestarían en la sede o lugar de trabajo del cliente, lo que implica desplazamientos constantes, incluso a otros lugares del Valle de Aburrá.

Requerimientos específicos del personal.

De acuerdo con la experiencia de quien lleva a cabo este trabajo, y teniendo en cuenta los clientes actuales y potenciales que tendría la nueva sociedad, se consideran necesarios los siguientes colaboradores:

- (2) contadores con especialización en impuestos.
- (1) contador o contadora con especialización en NIIF.
- (1) contador o contadora con especialización en tributación internacional.

- (1) abogado o abogada con especialización en impuestos.
- (1) abogado o abogada con especialización en derecho aduanero y cambiario.
- (1) abogado o abogada con especialización en derecho laboral.
- (1) abogado o abogada con especialización en derecho societario o comercial.
- (1) economista con posgrado en comercio exterior.
- (1) un tecnólogo o tecnóloga en administración, para desempeñar el cargo de
- a persona con formación y experiencia en labores de secretaría.
- (1) recepcionista.

Estudio organizacional.

Como ya se había planteado en el proyecto que da origen a este trabajo, uno de los mayores retos consiste en modificar la estructura actual organizacional, donde la totalidad de los servicios son atendidos por un solo consultor y sólo en casos específicos se cuenta con la colaboración de otros profesionales, un modelo de trabajo interdisciplinario en el que se hace necesario la contratación de otros profesionales que exigen además la existencia de jerarquías.

Para ayudar a vislumbrar el modelo organizacional se requiere tener en cuenta los siguientes elementos:

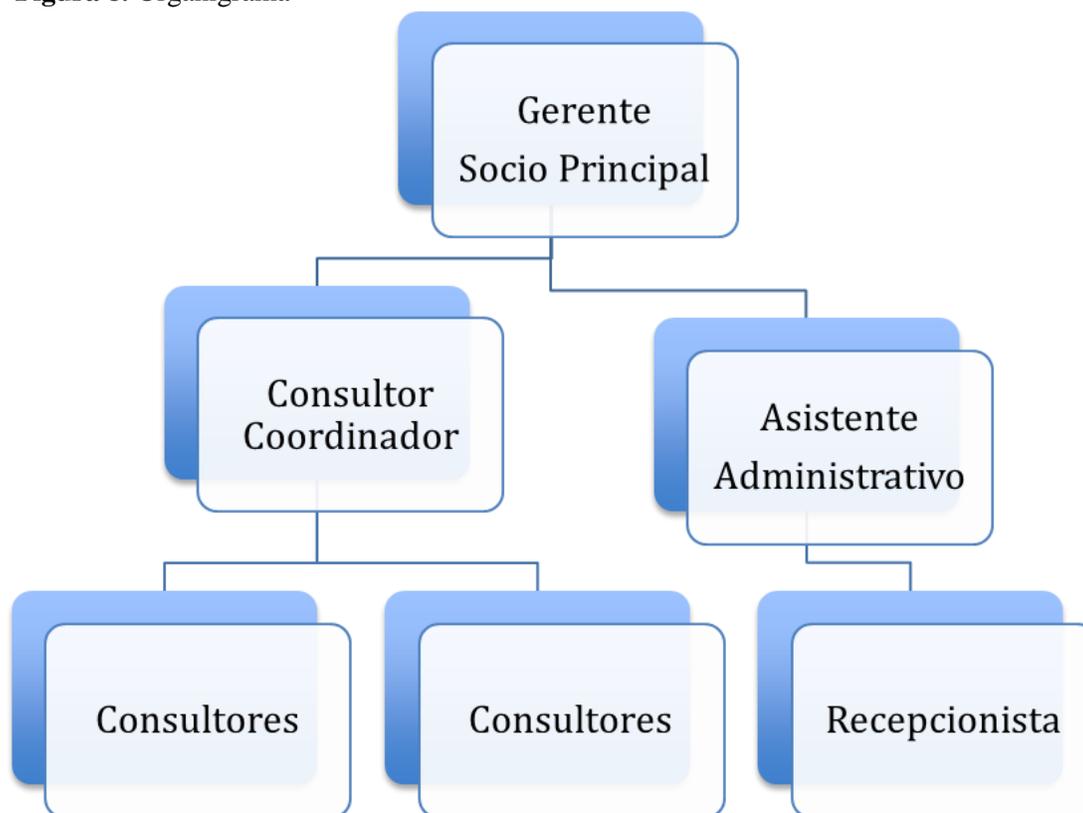
Niveles jerárquicos.

Considerando que el personal sería de tan sólo once (11) personas, nueve (9) profesionales, un (1) tecnólogo o tecnóloga, y (1) recepcionista, es evidente que una estructura organizacional plana es más conveniente que una estructura piramidal. Debe existir sólo un (1) consultor-

gerente que ocuparía el primer nivel y un segundo nivel conformado por los consultores, el tecnólogo o tecnóloga y la recepcionista.

El organigrama propuesto es el siguiente:

Figura 8. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Formas de contratación.

Aunque lo ideal sería que todos los colaboradores fueran contratados mediante contrato de trabajo o relación laboral, esto es más fácil al inicio de la sociedad en el caso de los profesionales mínimos requeridos para atender la demanda actual de servicios, que son los que generarían los ingresos fijos mientras se materializan nuevos clientes o productos adicionales para clientes actuales.

A continuación se presenta un resumen de las formas iniciales de contratación propuestas:

Tabla 21. Formas de contratación

Estudios	Especialización	Cargo	Contratación
Contador	Impuestos	Consultor	Laboral
Contador	Impuestos	Consultor	Laboral
Contador	NIF	Consultor	Prestación de servicios
Contador	Tributación internacional	Consultor	Prestación de servicios
Abogado	Derecho tributario	Consultor	Laboral
Abogado	Derecho aduanero y cambiario	Consultor	Prestación de servicios
Abogado	Derecho laboral	Consultor	Prestación de servicios
Abogado	Derecho societario o comercial	Consultor	Prestación de servicios
Economista	Comercio exterior	Consultor	Laboral
Tecnólogo administrativo	NA	Asistente administrativo	Laboral
NA	NA	Recepcionista	Laboral

Fuente: Elaboración propia.

Políticas de compensación.

Como se ha dicho a lo largo de este trabajo, uno de los riesgos clásicos de este tipo de modelos de negocios (consultoría empresarial) es la posibilidad permanente de que el cliente se quede con los colaboradores de la empresa proveedora de los servicios, con lo cual se genera una doble pérdida: por una parte la del consultor, y por la otra la del cliente, pues al éste tener ya directamente una persona encargada del servicio no requerirá de los servicios de la empresa consultora.

Una parte de la posible solución a este problema tiene que ver con generar un sentido de pertenencia más amplio en los colaboradores, tanto en quienes tienen contrato laboral como con quienes se suscriban con contratos de prestación de servicios. Este sentido de pertenencia, como se expresó en el análisis de los posibles estatutos de la sociedad, puede formalizarse dándoles la posibilidad a los colaboradores de que sean accionistas de la sociedad (ver estudio legal, propuesta de estatutos sociales).

Pero este componente no es suficiente, y se hace necesario un modelo de compensación económica que estimule el mejor trabajo, no sólo en cantidad sino en calidad, y que sea justo y retributivo con los empleados o colaboradores.

Una vez analizados algunos modelos de lo que se tiene conocimiento, precisamente porque están siendo utilizados por algunos de los clientes actuales, concretamente una firma comisionista, un club campestre y un fondo financiero, existe el convencimiento de que cualquier modelo de compensación, para que sea exitoso, debe cumplir al menos las siguientes características:

- Transparencia.

Es fundamental que un modelo de compensación económica sea transparente, que cada persona afectada por él tenga claridad absoluta de cómo funciona, y de qué depende que pueda acceder a los mayores beneficios. No puede ser demasiado complejo.

- Equidad.

El modelo adoptado debe garantizar la equidad en los esquemas de remuneración, entendiendo que en la actualidad “equidad” no significa “igualdad”, pues no se trata de distribuir en forma igualitaria sino de generar equivalencias entre las diversas formas de realizar un buen trabajo (cantidad, calidad, innovación, eficacia, eficiencia).

- Facilidad de cuantificar.

El modelo debe permitir que cualquiera de los afectados pueda conocer fácilmente cómo se efectúan los cálculos que redundan en su remuneración (porcentajes, comisiones, pagos fijos).

- Estabilidad y flexibilidad.

La política debe ser estable en el corto plazo, pero no puede ser una camisa de fuerza inamovible, sino que debe “ajustarse” a las realidades periódicamente. Una vigencia inicial de un (1) año es importante mientras que se evalúan los resultados, pero por lo

menos cada año debe ser revisada y en ella deben tener injerencia los mismos afectados por la política.

La 'política de compensación' propuesta es la siguiente:

1. Remuneración fija colaboradores con contratación laboral.

Como a todos los profesionales se les está exigiendo un nivel académico similar (profesión más especialización), la remuneración fija debe ser, en principio, igual, pero también debe reconocerse su experiencia práctica, la cual no puede ser inferior a dos (2) años.

La propuesta sería de un pago fijo de cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) más un (1) SLMLV por cada dos años de experiencia práctica hasta un máximo de (2) SMLMV por este rubro.

A manera de ejemplo, si un profesional tiene la experiencia mínima exigida de dos (2) años, su remuneración sería de 5 SMLMV (4 + 1 por experiencia). Si otro colaborador tiene una experiencia de 3 años, su remuneración fija sería de 5.5 SMLM (4 + 1.5 por experiencia). Y si tiene 4 o más años de experiencia, su remuneración fija sería de 6 SMLMV (4 + 2 por experiencia).

El techo de 2 SMLMV por experiencia se establece con el fin de que no exista demasiada diferencia en la remuneración fija entre los profesionales, y porque no, necesariamente una mayor experiencia significa mejor trabajo. Es decir, se reconoce el valor de la experiencia pero sin suponer que es garantía absoluta de calidad.

La remuneración fija se establece en salarios mínimos con el fin de que cada año no haya que discutir aumentos, sino que los efectos en el aumento del SMLMV los beneficie a todos por igual.

Las personas que no estén en el tope de la compensación por experiencia, cada año que vayan cumpliendo al servicio de la sociedad aumentarán este rubro hasta llegar al tope, es decir que si un profesional hoy sólo tiene la experiencia de 2 años tendría una remuneración fija de 5 SMLMV, pero en un año ya sería de 5,5 SMLMV, y en dos años ya ésta sería de 6 SMLMV, alcanzando el tope de remuneración fija.

2. Remuneración fija colaboradores con contrato de prestación de servicios.

Para quienes tengan contrato de prestación de servicios se les debe garantizar igualmente una remuneración fija equivalente al tiempo que le dedican a prestarle servicios a la sociedad.

Por consiguiente, la remuneración fija debe ser equivalente a la calculada para los empleados con relación laboral, en la proporción de horas de trabajo al servicio de la sociedad con relación a un período de 40 horas semanales.

A manera de ejemplo, si un colaborador con contrato de prestación de servicios sólo le dedica 8 horas semanales a atender clientes de la sociedad, esto equivale a un 16.66% del tiempo que le dedica un empleado con relación laboral (8 / 48), con lo cual si por su experiencia y si fuera empleado tendría una remuneración de 6 SMLMV, su remuneración fija al estar contratado por prestación de servicios sería en principio de 1 SMLMV ($6 \text{ SMLMV} * 16.66\%$).

Esta suma de 1 SMLMV es muy pequeña, teniendo en cuenta que se trata de profesionales con especialización. Por ello se propone que en cualquier caso la remuneración fija no sea inferior a 2 SMLMV.

Este cálculo además debe ajustarse para reconocer que en la remuneración de tipo laboral además hay un factor prestacional y un pago de la seguridad social. El cálculo del factor es el siguiente:

Tabla 22. Factor sobrecosto contratación por servicios

Concepto	% Teórico	% Real	Subtotal
Prima legal	8,33%	8,33%	
Cesantías	8,33%	8,33%	
Intereses a las cesantías	1,00%	1,00%	
Vacaciones	4,17%	4,17%	
<i>Subtotal prestaciones sociales</i>			21,83%
Salud	8,50%	0,00%	
Pensión	12,00%	12,00%	
ARL	1,00%	1,00%	
<i>Subtotal seguridad social</i>			13,00%
<i>Total</i>			34,83%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del concepto “Salud” se trabaja con un factor real de 0% porque por los beneficios establecidos en la Ley 1607 de 2012, sobre quienes devenguen hasta 10 SMLMV, los empleadores no están obligados a realizar aportes a la salud.

De esta manera la remuneración fija de un colaborador bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios debería ser de por lo menos 2 SMLMV incrementados en el 34.83%, es decir 2,7 SMLMV.

3. Remuneración variable.

Con el fin de estimular la calidad en el servicio, la eficiencia del mismo, el mejoramiento continuo, la innovación, la consecución de nuevos clientes, entre otros, se debe establecer un componente variable dentro de la remuneración.

Este componente en realidad es la suma de varios posibles factores:

a. Comisión por trabajo.

Por el sólo hecho de atender al cliente, el colaborador tiene derecho al 10% de los ingresos asociados a su trabajo que genere ese cliente, si el total de los ingresos asociados al colaborador son a lo sumo de 20 SMLMV. Si los ingresos superan esta suma, el porcentaje de comisión sería del 20% sobre los mayores valores.

Si el total de ingresos asociados al colaborador es de 8 SMLMV, el colaborador tendría derecho de 0,8 SMLMV ($8 \text{ SMLMV} * 10\%$). Si es de 20 SMLMV, tendría derecho a 2 SMLMV ($20 \text{ SMLMV} * 10\%$). Y si los ingresos ascienden a 30 SMLMV, el colaborador tendría derecho a 4 SMLMV ($20 \text{ SMLMV} * 10\% + 10 \text{ SMLMV} * 20\%$).

Este factor ya tiene incluido el factor prestacional y de seguridad social, de manera que para el caso del empleado con ingresos asociados por valor de 8 SMLMV en términos nominales su comisión sería de 0,6 SMLMV porque el 0,2 restante lo requiere la sociedad para pagar la seguridad social y las prestaciones sociales sobre estas comisiones.

A continuación se presenta un resumen de las comisiones por posibles niveles de ingresos asociados al colaborador:

Tabla 23. Ejemplo comisiones por trabajo empleados por niveles de ingresos

Concepto	Niveles de Ingresos			
Ingresos Asociados al Empleado (SMLMV)	8,0	20,0	30,0	40,0
Factor Completo	134,83%	134,83%	134,83%	134,83%
Remunerac Fija Nominal (SMLMV)	6,0	6,0	6,0	6,0
Remunerac Fija Efectiva (SMLMV)	8,1	8,1	8,1	8,1
% Comisión <= 20 SMLMV	10%	10%	10%	10%
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) ¹	0,8	2,0	2,0	2,0
% Comisión > 20 SMLMV	20%	20%	20%	20%
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) ²	0,0	0,0	2,0	4,0
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) Total	0,8	2,0	4,0	6,0
Remuneración Total Efectiva (SMLMV)	8,9	10,1	12,1	14,1
Remuneración Variable Nominal (SMLMV)	0,6	1,5	3,0	4,4
Remuneración Total Nominal (SMLMV)	6,59	7,48	8,97	10,45
Valor SMLMV	616.000	616.000	616.000	616.000
Remuneración total nominal (\$)	4.061.488	4.609.721	5.523.441	6.437.162
% Efectivo Sobre Ingresos	111,13%	50,45%	40,30%	35,23%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los colaboradores con contrato de prestación de servicios no se aplicaría ningún ajuste porque precisamente lo que se quiere es reconocer los factores prestacionales y de seguridad social.

Los mismos ejemplos en el caso de los colaboradores serían:

Tabla 24. Ejemplo comisiones por trabajo colaboradores por prestación de servicios por niveles de ingresos.

Concepto	Niveles de Ingresos			
	8,0	20,0	30,0	40,0
Ingresos Asociados al Colaborador (SMLMV)	8,0	20,0	30,0	40,0
Factor Completo	134,83%	134,83%	134,83%	134,83%
Remunerac Fija Nominal (SMLMV)	2,4	6,0	6,0	6,0
Remunerac Fija Efectiva (SMLMV)	3,2	8,1	8,1	8,1
% Comisión <= 20 SMLMV	10%	10%	10%	10%
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) ¹	0,8	2,0	2,0	2,0
% Comisión > 20 SMLMV	20%	20%	20%	20%
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) ²	0,0	0,0	2,0	4,0
Remunerac Variable Efectiva (SMLMV) Total	0,8	2,0	4,0	6,0
Remuneración Total Efectiva (SMLMV)	4,0	10,1	12,1	14,1
Remuneración Variable Nominal (SMLMV)	0,6	1,5	3,0	4,4
Remuneración Total Nominal (SMLMV)	2,99	7,48	8,97	10,45
Valor SMLMV	616.000	616.000	616.000	616.000
Remuneración total nominal (\$)	1.843.888	4.609.721	5.523.441	6.437.162
% Efectivo Sobre Ingresos	50,45%	50,45%	40,30%	35,23%

Fuente: Elaboración propia.

En realidad, la diferencia sólo existe si cuando el nivel de ingresos es inferior a 20 SMLMV, pues en este caso el peso del componente fijo de los colaboradores con relación laboral es mayor que en el caso de los colaboradores con contrato de prestación de servicios.

b. Comisión por venta de producto o servicio.

Adicionalmente a la comisión por trabajo, es importante también estimular la consecución de nuevos negocios para la sociedad. Se trataría de una comisión permanente que se mantendría mientras se le siga prestando el mismo servicio al mismo cliente. No debe incluir la consecución de nuevos negocios por parte de otros colaboradores, así sea con el mismo cliente.

Esta comisión ascendería al 10% y cuando se trate de empleados con relación laboral habría que descontar los componentes de prestaciones sociales y de seguridad social, mientras que en el caso de los que tengan contrato de prestación de servicios se entendería que dichos componentes ya están incorporados.

Vale la pena anotar que si la sociedad se constituye y comienza a operar con los clientes actuales, estas comisiones se le pagarían al consultor que trae los negocios, es decir Eduar Benjumea, pero si otros consultores brindan a la empresa sus propios negocios, tendrían derecho a esa comisión especial.

4. Remuneración otros asistentes.

Para los demás empleados, habría una remuneración fija de la siguiente manera:

- Asistente administrativo.

3 SMLMV

- Recepcionista.

1.5 SMLMV

La remuneración variable (comisión de gestión) de estos empleados sería la siguiente:

- Asistente administrativo.

1.5% de la facturación total, descontando los factores prestacionales y de seguridad social.

- Recepcionista.

0.75% del total de la facturación del mes, mientras sea empleada de la sociedad, descontando los factores prestacionales y de seguridad social.

5. Remuneración consultor-gerente.

Por corresponder al socio constituyente de la sociedad, por ser el de mayor experiencia dentro del equipo de consultores, por aportar sus clientes actuales y por tener a cargo la

gerencia de la sociedad, la remuneración de esta persona tendría una remuneración fija y un componente variable, así:

- Remuneración fija.

Sería equivalente a la mayor remuneración posible de los colaboradores o demás consultores. Como el mayor valor es de 6 SMLMV, para el consultor-gerente esta remuneración sería de 12 SMLMV.

- Remuneración variable.

Tendría tres (3) posibles factores:

- Comisión por trabajo.

Igual que la de los demás consultores, es decir un 10% sobre los primeros 20 SMLMV de ingresos asociados, y un 20% sobre los ingresos adicionales.

- Comisión por venta de producto o servicio.

Sería del 10% como en el caso de los demás colaboradores, y aplica sobre todos los negocios que aporte desde el momento de inicio de la sociedad.

- Comisión de gestión.

Equivale al 5% de la facturación total.

Estudio Ambiental.

No se espera que haya un impacto ambiental alto en la creación de una empresa de consultoría, pero igualmente debe tenerse en cuenta que las prácticas de trabajo tengan el menor impacto ambiental posible.

Debido a la importancia que tiene para quien elabora este trabajo y que a su vez es quien ha venido realizando las labores de consultoría, el seguimiento de unas políticas adecuadas de optimización de recursos y de desarrollo sostenible con el medio ambiente, la sociedad tendría una política ambiental que se resumen en los siguientes elementos:

- Uso mínimo del papel.

Los informes, en lo posible, deben ser enviados al cliente en medios digitales (archivos, hojas de cálculo, imágenes escaneadas).

- Los documentos suministrados por los clientes deben corresponder también a documentos digitales o digitalizados (escaneados). No se recibirían documentos físicos a menos que correspondan a originales proferidos por terceros.

- Estímulo al uso del transporte público.

La sociedad financiará el uso de los sistemas de transporte públicos como el Metro y el Metroplus, entre otros, como también el uso de la bicicleta o el caminar.

Estudio Financiero.

En el estudio financiero se pretende establecer la factibilidad financiera o no del proyecto, en este caso de la empresa de consultoría bajo el modelo de negocios propuesto.

Para efectos de establecer esta factibilidad se tendrían en cuenta las siguientes técnicas:

- Valor Presente Neto (VPN): permite definir la factibilidad financiera a partir de la valoración presente de los flujos de caja futuros que puede generar el proyecto en un período no mayor a cinco (5) años. Se utiliza la tasa exigida por el inversionista para descontar los flujos y si el VPN es positivo se considera factible el proyecto.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): contrario al VPN, aunque complementario, busca determinar la tasa que iguala los flujos positivos y negativos en un período igual a cinco (5) años, y si esta tasa es superior a la tasa exigida por el inversionista se considera factible para el proyecto.
- Margen EBITDA: corresponde a la relación entre el indicador EBITDA (que traducido al español significa utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se considera que un período de evaluación adecuado sería entre tres (3) y cinco (5) años.

Se utilizará como guía la metodología de evaluación de proyectos propuesta por el consultor financiero de nuestra ciudad Oscar León Garcia.

Las razones para hacerlo son que fue profesor del suscrito en la especialización en Finanzas Preparación y Evaluación de Proyectos en la U de A., propone una metodología fácil de aplicar, y sus ejemplos y casos prácticos corresponden a casos cercanos a las empresas y proyectos que podemos emprender, pues los libros de otros países generalmente utilizan variables lejanas a nuestra realidad económica.

Inversión inicial.

Como cualquier empresa que está empezando, se requiere de una inversión inicial. Para el caso de una empresa de consultoría, los activos más importantes son los equipos de trabajo como oficinas y *laptops*. En este caso, además, debe incluirse la marca “Visión Consultores Gerenciales”, pues bajo la misma el consultor y socio principal ha venido prestando los mismos servicios y los clientes actuales, los cuales pasarían a la sociedad, reconocen este nombre como garantía de calidad y eficacia.

A continuación se presentan los ítems de inversión requeridos:

- Marca. Aunque puede tener un costo mayor, para efectos de su traspaso a la sociedad se tasó en \$ 20.000.000.

- *Laptops*. De dos tipos, los “A” que son más potentes y con mejores prestaciones, y se requieren para ser usados por los consultores (9). Los de tipo “B” son menos robustos, pues se requieren para ser usados en las oficinas en labores de tipo administrativo (asistente y recepcionista).

- Muebles de oficina. Aunque la mayor parte del tiempo los consultores estarán en las oficinas de los clientes, es importante contar con un espacio de trabajo adecuado y además que se puedan realizar reuniones entre los diferentes profesionales. Por ello se requiere de una mediana inversión en muebles de oficina.

- Equipos de proyección. Es importante las capacitaciones del personal de la organización, por ello se requiere de este tipo de equipos.

- Equipos de comunicaciones. Incluye teléfonos, cableado, conmutador.
- Software de control de gestión, el cual debe ser adquirido desde el inicio de la empresa porque permite la comunicación directa con los clientes, el envío de correos y documentos masivos, el control de la gestión de los consultores, y en general la planificación de las diversas actividades de consultoría. Su costo puede ascender aproximadamente a \$ 15.000.000.
- Los gastos preoperativos (registro mercantil, impuesto de registro), los cuales, tomando como base el capital de la empresa, pueden ascender a \$ 1.250.000.
- Capital de trabajo. Teniendo en cuenta que los ingresos se perciben en forma mensual (al mes siguiente de ser facturados) y que además hay ingresos que ya están garantizados (los de los clientes actuales), en principio no se requiere de mucho capital de trabajo. Por ello el capital de trabajo requerido sería el equivalente a un (1) mes de gastos operacionales, que como se verá más adelante pueden ascender aproximadamente a \$ 96.000.000, pero, con el fin de ser prudentes en este aspecto, se establecerá inicialmente en una suma equivalente a dos (2) meses de gastos operacionales, es decir \$ 192.000.000.

El total de la inversión inicial asciende a \$ 264.650.000, de acuerdo con la siguiente relación:

Tabla 25. Inversión inicial detallada.

Concepto	Unidades	Costo Unidad	Costo Inversión
Marca (VISIÓN CG)	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Laptops tipo A	9	\$ 2.050.000	\$ 18.450.000
Laptops tipo B	2	\$ 1.350.000	\$ 2.700.000
Muebles de oficina	11	\$ 850.000	\$ 9.350.000
Equipo de proyección	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Equipos de comunicaciones	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Software Control de Gestión	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Gastos preoperativos	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Capital de Trabajo			\$ 194.000.000
Total			\$ 264.650.000

Fuente: Elaboración propia.

Para financiar la inversión inicial se requiere de un endeudamiento, toda vez que el capital aportado es de \$ 50.000.000. Esta financiación adicional por valor de \$ 214.650.000 será provista por el accionista constituyente de la sociedad a una tasa equivalente a la que éste a su vez debe adquirirla en el mercado financiero para un crédito de libre inversión, y que se estima en la DTF + 5%, a pagar en 36 meses con un período de gracia de 12 meses y una modalidad de pago de “abono fijo a capital”.

La financiación total es la siguiente:

Tabla 26. Detalle financiación inversión inicial

Concepto	Tasa	Monto
Capital	NA	\$ 50.000.000
Pasivos con Accionistas	DTF + 5%	\$ 214.650.000
Total		\$ 264.650.000

Fuente: Elaboración propia.

Inversiones Adicionales.

Las inversiones adicionales comprenden los siguientes rubros:

- *Laptops* tipo A y tipo B. Deben renovarse por lo menos cada dos (2) años, es decir, nuevamente en diciembre de 2016 y de 2018. El valor de la renovación se estima en el valor de la inversión inicial incrementada en un 10% y la siguiente renovación en un 10% adicional sobre el valor de la primera renovación.
- Muebles de oficina, equipo de proyección y equipos de comunicaciones. Se renuevan también cada dos (2) años y se aumenta el valor en un 5% por cada renovación sobre el valor anterior.
- Software Control de Gestión. Aunque el software adquirido inicialmente puede funcionar durante los 5 años de evaluación del proyecto, se considera necesario una inversión adicional o mejoramiento cada el primer año equivalentes al 20% del valor de la inversión inicial incrementada en un 10% sobre el precio nominal, y para cada uno de los años siguientes una inversión adicional equivalentes a la anterior, pero aumentada en un 10%.
- Para efectos de ofrecer a los clientes un “Portal Operativo” que les permita interactuar menos con los consultores y acceder remotamente a los diferentes servicios ofrecidos por la empresa, se requiere de un diseño de este tipo de plataformas, el cual requiere de una inversión inicial de \$ 12.000.000 a realizar en junio de 2015; y unas inversiones anuales equivalentes al 50% del valor de la inversión inicial pero actualizada en un 10% sobre el precio nominal inicial para la primera renovación; y la misma inversión cada otro año actualizada en su precio al 10%.

- Compra Oficina. Aunque en principio no hace parte de los supuestos del proyecto, existe la posibilidad de adquirir las oficinas donde funcionaría la compañía, lo cual implica una inversión de \$ 350.000.000 y se podría llevar a cabo en diciembre de 2015. Esto ahorraría el gasto del arrendamiento y permitiría un ahorro tributario por la depreciación, y al tiempo mejoraría el flujo de caja. No se considera esa inversión inicialmente, pero en las simulaciones que se harán más adelante se tendrán en cuenta como una variable a evaluar.

En total las inversiones adicionales serían las siguientes:

Tabla 27. Inversiones adicionales detalladas por períodos

Mes	Laptops tipo A	Laptops tipo B	Muebles de oficina	Equipo de proyección	Equipos de comunicaciones	Software Control de Gestión	Diseño Portal Operativo
dic/2014	\$ 18.450.000	\$ 2.700.000	\$ 9.350.000	\$ 2.000.000	\$ 1.900.000	\$ 15.000.000	\$ -
jun/2015	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.000.000
dic/2015	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.300.000	\$ -
jun/2016	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.600.000
dic/2016	\$ 20.295.000	\$ 2.970.000	\$ 9.818.000	\$ 2.100.000	\$ 1.995.000	\$ 3.630.000	\$ -
jun/2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.260.000
dic/2017	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.993.000	\$ -
jun/2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.986.000
dic/2018	\$ 22.325.000	\$ 3.267.000	\$ 10.309.000	\$ 2.205.000	\$ 2.095.000	\$ 4.392.000	\$ -
jun/2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.785.000
dic/2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Financiación.

Como ya se dijo está presupuestada una financiación que permite realizar la inversión inicial, pero además se requiere de la financiación de las demás inversiones, suponiendo que el proyecto no genere los recursos suficientes para financiarlas él mismo.

Sin embargo, y de acuerdo con el presupuesto de efectivo, la única inversión inicial que habría que financiar en forma directa es la compra del inmueble (oficinas), siempre y cuando ésta

decisión se tome. Inicialmente no se tiene pensado realizar esta inversión, razón por la cual tampoco habría esta financiación, pero en las simulaciones que se desarrollarán más adelante evaluaremos la posibilidad de la inversión con la consiguiente financiación. De ser necesaria, la misma se haría a una tasa equivalente a la DTF + 4.5% y se pagaría bajo la modalidad de “cuota fija”.

La tercera financiación sería necesaria para cubrir posibles déficits de disponible, para lo cual se tendría de un cupo de crédito rotativo a la DTF + 8.25%, el cual se pagaría al finalizar cada mes, y se renovaría en la cantidad requerida en el mes en que sea necesario.

La primera fuente de financiación sería el capital aportado por los socios al momento de constituir la sociedad, el cual ascendería a \$ 50.000.000.

Los demás recursos requeridos serían suministrados por créditos, de acuerdo con las siguientes condiciones:

Tabla 28. Resumen condiciones de los créditos

Concepto	Monto	Tasa	Plazo	Gracia	Modalidad
Inversión inicial	\$ 192.000.000	DTF + 5,00%	36	12	Abono Fijo a Capital
Inmueble	\$ 350.000.000	DTF + 4,50%	36	0	Cuota Fija
Crédito rotativo	Variable	DTF + 8,25%	1	0	Pago Único al Final

Fuente: Elaboración propia.

Como la DTF es un factor que no es fijo, debemos presupuestar el valor de la misma en la cual tienen efecto las decisiones del Banco de la República sobre la tasa de intervención o tasa mínima de interés a la que le presta a los bancos.

Recientemente esta tasa ha variado hacia arriba o hacia abajo en 25 puntos básicos, o 0.25%. El valor actual de la DTF es del 4.41%, pero para el 31 de diciembre de 2014 se espera que sea del 4.5%. Las posibles variaciones durante los 5 años de estudio del proyecto se simulan con números aleatorios, mediante la siguiente formulación en hoja de cálculo en Excel:

Si $ALEATORIO() > 0.5$, se suman 0.25% a la tasa del trimestre anterior; si $ALEATORIO() < 0.5$, se restan 0.25% a la tasa del trimestre anterior. La tasa permanece fija durante los tres (3) meses de cada trimestre. La tasa a su vez tiene un mínimo del 4.5% y un máximo del 6%.

Las variables que afectan la tasa son las siguientes:

Tabla 29. Listado variables para definir la DTF

Tasa	Valor
DTF Esperada Trim 4 2014	4,50%
Vr Mínimo DTF	4,50%
Vr Máximo DTF	6,00%
Variación Hacia Arriba	0,25%
Variación Hacia Abajo	-0,25%

Fuente: Elaboración propia.

La última proyección que se corrió arrojó los siguientes resultados:

Tabla 30. Valores se la DTF proyectada

Período	Tasa
octubre - diciembre de 2014	4,50%
enero - marzo de 2015	4,75%
abril - junio de 2015	5,00%
julio - septiembre de 2015	5,25%
octubre - diciembre de 2015	5,50%
enero - marzo de 2016	5,75%
abril - junio de 2016	5,50%
julio - septiembre de 2016	5,25%
octubre - diciembre de 2016	5,00%
enero - marzo de 2017	5,25%
abril - junio de 2017	5,00%
julio - septiembre de 2017	4,75%
octubre - diciembre de 2017	4,50%
enero - marzo de 2018	4,75%
abril - junio de 2018	4,50%
julio - septiembre de 2018	4,50%
octubre - diciembre de 2018	4,50%
enero - marzo de 2019	4,50%
abril - junio de 2019	4,75%
julio - septiembre de 2019	5,00%
octubre - diciembre de 2019	5,25%

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos presupuestados.

Para presupuestar los ingresos debemos considerar, en primer lugar, los clientes y servicios actuales, los cuales no deberían cambiar con el nuevo modelo de negocio. Si bien es cierto que en el estudio de mercados se preguntó a los clientes si estarían dispuestos o no a que los atendiera un consultor distinto a Eduar Benjumea, y algunos dijeron que no, también es cierto que en la mayoría de esos casos la respuesta fue brindada por el contador y no necesariamente por la gerencia.

Adicionalmente, de los casos analizados, aproximadamente en cinco (5) de ellos es estrictamente necesario que la consultoría siga siendo prestada por el consultor Eduar Benjumea, lo cual es posible toda vez que, de hecho, ya estaban siendo atendidos por él mismo.

Teniendo en cuenta además el conocimiento de los clientes por parte del socio principal de la sociedad, de sus necesidades, de solicitudes anteriores de otros servicios, y de la demanda creciente por ciertos productos y servicios que en su momento no se satisfacían porque no se contaba con el personal suficiente, podemos hacer una proyección razonable de los ingresos basados en la demanda real y potencial de estos productos y servicios.

Es necesario, en primer lugar, establecer para cada producto o servicio el precio o valor unitario expresado en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), de la siguiente manera:

Tabla 31. Listado de productos e ingresos por unidad

Producto	Descripción	Ingresos por Unidad de Producto (SMLMV)
1	Planeación tributaria.	4,0
2	Atención de investigaciones y procesos ante las autoridades de control fiscal.	8,0
3	Presentación de demandas ante la jurisdicción contenciosa administrativa.	12,0
4	Atención de investigaciones y procesos de carácter aduanero o cambiario.	8,0
5	Estructuración y tramitación de procesos de devolución de impuestos en Renta, CREE, IVA e Industria y Comercio.	8,0
6	Consultoría y asesoría permanente tributaria.	4,0
7	Consultoría y asesoría laboral.	4,0
8	Planeación tributaria internacional.	8,0
9	Estructuración de sociedades y planeación patrimonial.	8,0
10	Estructuración integral de negocios.	8,0
11	Consultas sobre temas específicos.	4,0
12	Consultoría y asesoría para la resolución de un problema específico.	6,0
13	Consultoría y asesoría en procesos de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	4,0
14	Capacitaciones en temas tributarios, aduaneros y cambiarios.	0,5

Fuente: Elaboración propia.

Estos “precios” han sido fijados teniendo en cuenta lo que actualmente se cobra por una asesoría permanente de (1) sesión de trabajo a la semana de 4 horas, equivalente a 16 horas mes. En los casos en que el precio es de 6, 8 o 12 SMLMV se trata de asesorías que implican un número de horas mayores, aunque en otros casos simplemente el nivel de responsabilidad es mayor y por ello el valor por hora es mayor que en la asesoría general. Tal es el caso de las devoluciones, pues en este producto al cliente se le debe ayudar a recuperar dinero de las entidades de control tributario, y al mismo tiempo evitar sanciones y pago de mayores impuestos.

En el caso de las capacitaciones, las mismas son un modelo que actualmente se está trabajando, y en el que el ingreso promedio por persona es de medio (0,5) SMLMV. Obviamente

los clientes no son los mismos a quienes se les prestan otros servicios, aunque en algunos casos pueden asistir empleados de los mismos clientes.

El ingreso bruto por este servicio es mayor, pero las capacitaciones se realizan en convenio con una empresa de capacitaciones, donde ellos ponen todos los recursos requeridos (auditorio, equipos, refrigerios) y se distribuye el ingreso en partes iguales. Si el precio promedio es de un (1) SMLMV, el ingreso de nuestra sociedad sería de (0,5) SMLMV, pero sin tener que asumir costos.

Preparar una capacitación y brindarla conlleva un tiempo de al menos 25 horas. Para efectos de establecer el número de horas por unidad de producto para este tipo de servicio, dividimos las 25 horas por el número de unidades presupuestadas, que en el presupuesto de ingresos será de 50 asistentes, lo que arroja un resultado de 0,5 horas por unidad de producto.

A continuación presentamos el número de horas requeridas por semana para cada tipo de producto y servicio:

Tabla 32. Listado de productos y número de horas requeridas por unidad de producto

Producto	Descripción	Horas semanales por Unidad de Producto
1	Planeación tributaria.	8
2	Atención de investigaciones y procesos ante las autoridades de control fiscal.	16
3	Presentación de demandas ante la jurisdicción contenciosa administrativa.	16
4	Atención de investigaciones y procesos de carácter aduanero o cambiario.	12
5	Estructuración y tramitación de procesos de devolución de impuestos en Renta, CREE, IVA e Industria y Comercio.	12
6	Consultoría y asesoría permanente tributaria.	4
7	Consultoría y asesoría laboral.	4
8	Planeación tributaria internacional.	12
9	Estructuración de sociedades y planeación patrimonial.	12
10	Estructuración integral de negocios.	8
11	Consultas sobre temas específicos.	8
12	Consultoría y asesoría para la resolución de un problema específico.	8
13	Consultoría y asesoría en procesos de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	16
14	Capacitaciones en temas tributarios, aduaneros y cambiarios.	0,125

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los precios de los servicios y teniendo claro el número de horas semanas que deben dedicarse a cada producto por unidad contratada, podemos combinar esta información con el presupuesto de demanda de cada producto o servicio, con el fin de poder presupuestar los ingresos.

Es importante aclarar que si bien el número de horas por unidad demandada corresponde a un período de una semana, en el caso de las capacitaciones en promedio sólo se realiza una por mes, lo cual implica que el número de horas presupuestadas por semana es el mismo para todo el mes.

A continuación presentamos el presupuesto de productos y servicios demandados por cada cliente, teniendo en cuenta que se cumpliera al 100% el presupuesto, como un escenario “normal”:

Tabla 33. Presupuesto de productos y servicios por cliente

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total
Ingresos por Unidad de Producto (SMLMV)	4,0	8,0	12,0	8,0	8,0	4,0	4,0	8,0	8,0	8,0	4,0	6,0	4,0	0,5	
Ciente 1						1	1								8
Ciente 2						1							1		8
Ciente 3						1									4
Ciente 4					1								1		12
Ciente 5		1													8
Ciente 6											1				4
Ciente 7						1									4
Ciente 8	1					2									12
Ciente 9	1														4
Ciente 10															0
Ciente 11				1											8
Ciente 12						2									8
Ciente 13								1					1		12
Ciente 14						1									4
Ciente 15									1						8
Ciente 16												1			6
Ciente 17													1		4
Cientes Atención Demandas Administrativas			2												24
Asistentes Capacitaciones														50	25
Total Productos	2	1	2	1	1	9	1	1	1	-	1	1	4	50	163
Total Ingresos por Unidad de Producto (SMLMV)	8	8	24	8	8	36	4	8	8	-	4	6	16	25	163

Fuente: Elaboración propia.

Vale la pena nuevamente aclarar que la relación anterior sólo contiene el número de unidades de producto o servicio demandado por cada cliente, y que sólo es distinto a 1 en los productos de asesorías tributarias, las cuales en el caso de dos (2) clientes demandan dos (2) sesiones de trabajo por semana, y en el caso de las capacitaciones, equivalentes a 50, porque se juntan como si fueran un único cliente.

También es importante resaltar que los clientes 1 a 17 son clientes actuales o anteriores y son los que hicieron parte del estudio de mercados. La encuesta se hizo a 33 personas pero

recordemos que para cada cliente se encuestó al gerente y al contador o usuario interno, excepto un caso.

Teniendo en cuenta el valor del salario mínimo de este año y presupuestando un aumento del 4%, podemos proyectar el SMLMV para 2015, año a partir del cual se daría inicio a la sociedad. Como actualmente el salario mínimo es de \$ 616.000, consideramos que para 2015 puede ser del orden de los \$ 641.000.

A continuación presentamos el presupuesto de ingresos mensuales a partir de enero de 2015 en salarios mínimos y en pesos para un cumplimiento del 100% de las expectativas, denominado el escenario “normal”, haciendo previamente la salvedad que 100% no significa una especie de capacidad instalada, pues de hecho la capacidad máxima sólo se alcanza en el año 2019 con unas expectativas del 125%, para un número total de horas de consultor de 340.

El presupuesto es el siguiente:

Tabla 34. Listado de ingresos mensuales por cliente

Producto	Ingresos	
	SMLMV	\$
Cliente 1	8	\$ 5.128.000
Cliente 2	8	\$ 5.128.000
Cliente 3	4	\$ 2.564.000
Cliente 4	12	\$ 7.692.000
Cliente 5	8	\$ 5.128.000
Cliente 6	4	\$ 2.564.000
Cliente 7	4	\$ 2.564.000
Cliente 8	12	\$ 7.692.000
Cliente 9	4	\$ 2.564.000
Cliente 10	0	\$ -
Cliente 11	8	\$ 5.128.000
Cliente 12	8	\$ 5.128.000
Cliente 13	12	\$ 7.692.000
Cliente 14	4	\$ 2.564.000
Cliente 15	8	\$ 5.128.000
Cliente 16	6	\$ 3.846.000
Cliente 17	4	\$ 2.564.000
Clientes Atención Demandas Administrativas	24	\$ 15.384.000
Asistentes Capacitaciones	25	\$ 16.025.000
Total Productos	163	\$ 104.483.000

Fuente: Elaboración propia.

En total se presupuestan unos ingresos mensuales de \$ 104.483.000 a partir de enero de 2015. Para 2016 y los años siguientes se presupuestaría un aumento nominal equivalente al aumento del SMLMV, que supondremos en el 4%, y aun aumento real en la demanda de productos y servicios para cada año de acuerdo con las expectativas de mejoramiento y crecimiento.

Los siguientes son los ingresos mensuales esperados para cada año de 2015 hasta 2019, teniendo en cuenta que el análisis se efectuará a cinco (5) años:

Tabla 35. Ingresos mensuales proyectados 2015 – 2019

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SMLMV	\$616.000	\$641.000	\$667.000	\$694.000	\$722.000	\$751.000
Δ⁺ SMLMV	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Δ⁺ Demanda	0%	NA	10%	10%	10%	5%
Ingresos Mes SMLMV	0	163	179	197	217	228
Ingresos Mes SMLMV	0	\$104.483.000	\$119.393.000	\$136.718.000	\$156.674.000	\$171.228.000
Δ⁺ Combinado	NA		14,27%	14,51%	14,60%	9,29%

Fuente: Elaboración propia.

Costos y gastos de operación.

Los costos y gastos de operación tienen dos componentes. Por una parte los relacionados con el funcionamiento de la empresa, tales como arrendamientos, servicios públicos, comunicaciones, internet, papelería, aseo, cafetería, depreciaciones y amortizaciones, seguros, pólizas de cumplimiento, etcétera. Pero los gastos más importantes son los relacionados con los consultores, tanto los que son empleados como los contratados mediante contrato de prestación de servicios. En primer lugar porque son los más altos, en segundo lugar porque tienen un componente fijo alto y, además, un componente variable igualmente alto, y en tercer lugar porque no tiene sentido contratar empleados que no van a ser copados. Por ello la combinación entre empleados con relación laboral y colaboradores con contrato de prestación de servicios debe ser óptima.

Los costos y gastos de funcionamiento mensuales al inicio de la sociedad son los siguientes:

Tabla 36. Costos y gastos de funcionamiento iniciales.

Concepto	Unidades	Costo Unidad	Costo Total
Arrendamiento	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Servicios públicos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Internet oficina	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Internet móvil	9	\$ 50.000	\$ 450.000
Telefonía fija	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Celulares	11	\$ 75.000	\$ 825.000
Aseo	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Cafetería	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Mantenimiento Software	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Mantenimiento Página Web	1	\$ 616.000	\$ 616.000
Otros	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Total Erogaciones			\$ 11.491.000

Fuente: Elaboración propia.

Estos costos y gastos también deben aumentar para cada año. Generalmente dichos costos están amarrados a la inflación, pues los únicos gastos variables son los que corresponden a internet móvil y celulares, los cuales aumentan en la medida en que haya más empleados.

Sin embargo, al no ser tan significativos, todos se proyectarán en función de la inflación y no como variaciones en el número de unidades consumidas.

Los costos y gastos de funcionamiento mensuales proyectados y para cada uno de los años, de acuerdo al comportamiento proyectado de la inflación, son los siguientes:

Tabla 37. Costos y gastos de funcionamiento proyectado 2015-2019.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Δ^+ Inflación	NA	3%	3%	3%	3%
Arrendamiento	\$ 5.000.000	\$ 5.150.000	\$ 5.305.000	\$ 5.464.000	\$ 5.628.000
Servicios públicos	\$ 1.000.000	\$ 1.030.000	\$ 1.061.000	\$ 1.093.000	\$ 1.126.000
Internet oficina	\$ 150.000	\$ 155.000	\$ 160.000	\$ 165.000	\$ 170.000
Internet móvil	\$ 450.000	\$ 464.000	\$ 478.000	\$ 492.000	\$ 507.000
Telefonía fija	\$ 350.000	\$ 361.000	\$ 372.000	\$ 383.000	\$ 394.000
Celulares	\$ 825.000	\$ 850.000	\$ 876.000	\$ 902.000	\$ 929.000
Aseo	\$ 800.000	\$ 824.000	\$ 849.000	\$ 874.000	\$ 900.000
Cafetería	\$ 300.000	\$ 309.000	\$ 318.000	\$ 328.000	\$ 338.000
Mantenimiento Software	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.000	\$ 546.000	\$ 562.000
Mantenimiento Página Web	\$ 616.000	\$ 634.000	\$ 653.000	\$ 673.000	\$ 693.000
Otros	\$ 1.500.000	\$ 1.545.000	\$ 1.591.000	\$ 1.639.000	\$ 1.688.000
Total Erogaciones	\$ 11.491.000	\$11.837.000	\$12.193.000	\$12.559.000	\$12.935.000

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los gastos originados en los consultores y los empleados administrativos, debemos determinar en primer lugar el número de horas de trabajo de cada colaborador. En el caso de los que tendrían relación laboral, el pago fijo no se modificaría, pero la parte variable sí dependería del número de horas de trabajo efectivo con clientes.

Con respecto a los consultores contratados mediante contrato de prestación de servicios, no sólo la parte variable dependería de este número de horas, sino, incluso la parte fija, pues el pago fijo al consultor se determina en función del número de horas mínimas semanales con relación a las 48 horas de trabajo de un empleado con relación laboral.

El número de horas de trabajo semanal requeridas de acuerdo con la demanda presupuestada de servicios, y teniendo en cuenta las horas semanales por unidad de producto, son las siguientes:

Tabla 38. Horas de consultoría mensuales requeridas año 2015.

Producto	Descripción	Horas semanales Unidad/Producto	Unidades de Producto	Horas Semana
1	Planeación tributaria.	8	2	16
2	Atención de investigaciones y procesos ante las autoridades de control fiscal.	16	1	16
3	Presentación de demandas ante la jurisdicción contenciosa administrativa.	16	2	32
4	Atención de investigaciones y procesos de carácter aduanero o cambiario.	12	1	12
5	Estructuración y tramitación de procesos de devolución de impuestos en Renta, CREE, IVA e Industria y Comercio.	12	1	12
6	Consultoría y asesoría permanente tributaria.	4	9	36
7	Consultoría y asesoría laboral.	4	1	4
8	Planeación tributaria internacional.	12	1	12
9	Estructuración de sociedades y planeación patrimonial.	12	1	12
10	Estructuración integral de negocios.	8	0	0
11	Consultas sobre temas específicos.	8	1	8
12	Consultoría y asesoría para la resolución de un problema específico.	8	1	8
13	Consultoría y asesoría en procesos de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	16	4	64
14	Capacitaciones en temas tributarios, aduaneros y cambiarios.	0,125	50	6,25
Total				239

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el número de horas de trabajo de consultoría en promedio requeridas a la semana y la disponibilidad de horas de trabajo de consultoría semanales disponibles, se debe analizar la combinación ideal de horas de trabajo por cada consultor a la semana, con base en la siguiente política:

1. El número de horas máximas semanales por consultor es de 40, si bien las horas de trabajo teóricas son 48. La razón es la necesidad de garantizar tiempos de desplazamiento, horas de almuerzo, reuniones en la oficina y capacitaciones.
2. Los mínimos de horas para cada consultor es de 20 horas si tiene relación laboral, es decir, que si se requieren las horas mínimas, no tendría sentido contratarlo. Para los consultores que se contraten por prestación de servicios, ese mínimo es de 10 horas.
3. En primer lugar se deben copar las horas de trabajo de los consultores con contrato laboral (40 a la semana), pues de otra manera se estaría desperdiciando parte del tiempo de estos consultores a pesar de estarles pagando por tiempo completo.
4. En segundo lugar se deben considerar las horas disponibles de los consultores contratados mediante contrato de prestación de servicios. Sólo si se requieren más horas de trabajo de consultoría de las provistas por los consultores con relación laboral, se utilizarían este tipo de consultores. Además, se prefiere la contratación de varios consultores por esta modalidad siempre y cuando se requiera el mínimo de 10 horas, en vez de menos consultores con el total de horas disponibles. La razón corresponde al beneficio que significa para la compañía tener más profesionales con diferentes especialidades.
5. Si no se justifica contratar la totalidad de los consultores disponibles bajo esta modalidad, sólo se contratarían los requeridos que al menos justificaran el número de horas mínimas.

La siguiente es la relación de las horas requeridas por cada consultor tomando como base el total de las 239 horas de consultoría demandadas para el primer año (2015), pues para los años siguientes debe hacerse el mismo análisis teniendo en cuenta que se espera que la demanda aumente. La columna “Proporc” indica si la persona es contratada por tiempo completo, o por medio tiempo, por una proporción menor, o, incluso, no se contrata (0%).

Tabla 39. Horas de trabajo mensuales por consultor año 2015.

Cargo	Experiencia Contrato (años)		Horas de Trabajo			
			Mínimo	Máximo	Reales	Proporc
Consultor - Gerente	10	Laboral	0	20	20	100%
Consultor	2	Laboral	20	40	40	100%
Consultor	2	Prestación de Servicios	10	40	20	50%
Consultor	3	Prestación de Servicios	10	40	20	50%
Consultor	5	Laboral	20	40	40	100%
Consultor	2	Prestación de Servicios	10	40	20	50%
Consultor	2	Prestación de Servicios	10	40	20	50%
Consultor	7	Prestación de Servicios	10	40	20	50%
Consultor	2	Laboral	20	40	40	100%
Subtotal Consultores					240	
Asistente Administrativo	NA	Laboral	20	40	40	100%
Recepcionista	NA	Laboral	20	40	40	100%
Total					320	

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de calcular tanto la remuneración fija como la variable de los consultores, debemos considerar los factores que deben aplicarse por prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales, los cuales son diferentes para aquellos que sean contratados por vínculos laborales y para los que trabajen bajo contrato de prestación de servicios; particularmente por algunos beneficios propios de la Ley 1429 de 2010, a la que la compañía se acoge y que evita el pago de los aportes parafiscales hasta por 5 años.

También vale la pena recordar que la compañía tiene, como política de compensación a los consultores contratados por prestación de servicios, reconocerles los valores equivalentes a las

prestaciones sociales que percibirían si estuvieran contratados mediante relación laboral, al igual que el componente de seguridad social, que tendría que pagar la empresa si los contratara igualmente por contrato laboral.

Los factores a tener en cuenta y su discriminación son los siguientes:

Tabla 40. Factores prestaciones sociales y seguridad social.

Concepto	Laboral		Servicios	
	% Aporte	Subtotal	% Teórico	Subtotal
Prima legal	8,33%		8,33%	
Cesantías	8,33%		8,33%	
Intereses a las cesantías	1,00%		1,00%	
Vacaciones	0,00%		0,00%	
<i>Subtotal prestaciones sociales</i>		17,67%		17,67%
Salud	8,50%		8,50%	
Pensión	12,00%		12,00%	
ARL	1,00%		1,00%	
<i>Subtotal seguridad social</i>		21,50%		21,50%
SENA	2,00%		0,00%	
ICBF	3,00%		0,00%	
Caja de Compensación	4,00%		0,00%	
<i>Subtotal aportes parafiscales ⁽¹⁾</i>		9,00%		0,00%
<i>Total</i>		48,17%		39,17%

Fuente: Elaboración propia.

(1) Aplica gradualidad Ley 1429 de 2010.

Los factores proyectados de 2015 a 2019 son diferentes porque la gradualidad en los aportes parafiscales disminuye a partir del tercer año de inicio de la compañía. Los factores proyectados son los siguientes:

Tabla 41. Factores prestaciones sociales y seguridad social proyectados 2015-2019.

Concepto	2015		2016		2017		2018		2019	
	Laboral	Servicios								
Prestaciones Sociales	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%
Seguridad Social	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%	21,50%
Aportes Parafiscales	9,00%	0,00%	9,00%	0,00%	9,00%	0,00%	9,00%	0,00%	9,00%	0,00%
Gradualidad ⁽¹⁾	0,00%		0,00%		25,00%		50,00%		75,00%	
	0,00%		0,00%		2,25%		4,50%		6,75%	
Total	39,17%	39,17%	39,17%	39,17%	41,42%	39,17%	43,67%	39,17%	45,92%	39,17%

Fuente: Elaboración propia.

(1) Aplica gradualidad Ley 1429 de 2010.

La remuneración fija mensual presupuestada para el año 2015, calculada con base en un SMLMV de \$ 641.000 es la siguiente:

Tabla 42. Remuneración fija mensual presupuestada año 2015.

Cargo	Exper (años)	Contrato	Remuneración Fija										Remuneración Fija Total \$	
			Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV)							Factor de Ajuste				Total Ajustado
			Base	Exper	Gerencia	Total	Proporción	Real	Prestac	Seg Soc	Total			
Consultor - Gerente	10	Laboral	4,0	2,0	6,0	12,0	100,00%	12,00	17,67%	0,00%	17,67%	14,10	\$9.038.100	
Consultor	2	Laboral	4,0	1,0	0,0	5,0	100,00%	5,00	17,67%	0,00%	17,67%	5,90	\$3.781.900	
Consultor	2	Servicios	4,0	1,0	0,0	5,0	50,00%	2,50	17,67%	21,50%	39,17%	3,50	\$2.243.500	
Consultor	3	Servicios	4,0	1,5	0,0	5,5	50,00%	2,75	17,67%	21,50%	39,17%	3,80	\$2.435.800	
Consultor	5	Laboral	4,0	2,0	0,0	6,0	100,00%	6,00	17,67%	0,00%	17,67%	7,10	\$4.551.100	
Consultor	2	Servicios	4,0	1,0	0,0	5,0	50,00%	2,50	17,67%	21,50%	39,17%	3,50	\$2.243.500	
Consultor	2	Servicios	4,0	1,0	0,0	5,0	50,00%	2,50	17,67%	21,50%	39,17%	3,50	\$2.243.500	
Consultor	7	Servicios	4,0	2,0	0,0	6,0	50,00%	3,00	17,67%	21,50%	39,17%	4,20	\$2.692.200	
Consultor	2	Laboral	4,0	1,0	0,0	5,0	100,00%	5,00	17,67%	0,00%	17,67%	5,90	\$3.781.900	
Subtotal Consultores								41,25				51,50	\$33.011.500	
Asistente	NA	Laboral	3,0	0,0	0,0	3,0	100,00%	3,00	0,00%	0,00%	0,00%	3,00	\$1.923.000	
Recepcionista	NA	Laboral	1,5	0,0	0,0	1,5	100,00%	1,50	0,00%	0,00%	0,00%	1,50	\$961.500	
Total								45,75				56,00	\$35.896.000	

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que para el caso del consultor-gerente se otorga un reconocimiento adicional de 6 SMLMV, lo que haría que su remuneración fija total fuera igual a 12 SMLMV, equivalentes al doble de la remuneración fija del consultor de mayor remuneración fija, la cual es de 6 SMLMV.

Las horas de consultoría demandadas presupuestadas en forma mensual para los años 2015 a 2019 con base en el aumento real de la demanda esperada son las siguientes:

Tabla 43. Horas de consultoría proyectadas 2015-2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Horas consultores	239	263	289	318	334
Δ^+ Demanda	NA	10%	10%	10%	5%

Fuente: Elaboración propia.

Estas horas están calculadas sin considerar los mínimos y máximos de horas por consultor. Al considerarlas, las proyecciones de horas varían un poco, y además debemos incluir las horas de los empleados no consultores (administrativos) de la siguiente manera:

Tabla 44. Horas de trabajo mensuales consultor proyectadas 2015-2019.

Cargo	Contrato	2015	2016	2017	2018	2019
Consultor - Gerente	Laboral	20	20	20	20	20
Consultor	Laboral	40	40	40	40	40
Consultor	Prestación de Servicios	20	25	30	36	39
Consultor	Prestación de Servicios	20	25	30	36	39
Consultor	Laboral	40	40	40	40	40
Consultor	Prestación de Servicios	20	25	30	36	39
Consultor	Prestación de Servicios	20	25	30	36	39
Consultor	Prestación de Servicios	20	25	30	36	39
Consultor	Laboral	40	40	40	40	40
Subtotal Consultores		240	265	290	320	335
Asistente Administrativo	Laboral	40	40	40	40	40
Recepcionista	Laboral	40	40	40	40	40
Total		320	345	370	400	415

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos crecimientos, las horas de trabajo requeridas por consultor y el costo de la remuneración fija mensual de cada consultor y de los demás empleados de 2015 a 2019 es la siguiente:

Tabla 45. Remuneración fija mensual proyectada 2015-2019.

Cargo	Exper	Contrato	2015	2016	2017	2018	2019
	(años)						
Consultor - Gerente	14	Laboral	\$9.038.100	\$9.404.700	\$9.785.400	\$10.180.200	\$10.589.100
Consultor	6	Laboral	\$3.781.900	\$4.335.500	\$4.927.400	\$5.126.200	\$5.332.100
Consultor	6	Servicios	\$2.243.500	\$3.201.600	\$4.372.200	\$5.415.000	\$6.083.100
Consultor	7	Servicios	\$2.435.800	\$3.468.400	\$4.372.200	\$5.415.000	\$6.083.100
Consultor	9	Laboral	\$4.551.100	\$4.735.700	\$4.927.400	\$5.126.200	\$5.332.100
Consultor	6	Servicios	\$2.243.500	\$3.201.600	\$4.372.200	\$5.415.000	\$6.083.100
Consultor	6	Servicios	\$2.243.500	\$3.201.600	\$4.372.200	\$5.415.000	\$6.083.100
Consultor	11	Servicios	\$2.692.200	\$3.468.400	\$4.372.200	\$5.415.000	\$6.083.100
Consultor	6	Laboral	\$3.781.900	\$4.335.500	\$4.927.400	\$5.126.200	\$5.332.100
Subtotal Consultores			\$33.011.500	\$39.353.000	\$46.428.600	\$52.633.800	\$57.000.900
Asistente	NA	Laboral	\$1.923.000	\$2.001.000	\$2.082.000	\$2.166.000	\$2.253.000
Recepcionista	NA	Laboral	\$961.500	\$1.000.500	\$1.041.000	\$1.083.000	\$1.126.500
Total			\$35.896.000	\$42.354.500	\$49.551.600	\$55.882.800	\$60.380.400

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se explicó en el estudio organizacional, una de las variables esenciales para generar sentido de pertenencia en los colaboradores, principalmente en los consultores, es el reconocimiento económico de su gestión. Por ello, además de la remuneración fija, se tienen unas políticas de compensaciones variables que incluyen cinco (5) tipos de comisiones. Estas comisiones son las siguientes:

Tabla 46. Comisiones remuneración variable.

Cargo	Consultor - Gerente	Consultor	Consultor	Asistente Administrativo	Recepcionista
N° de Consultores por Cargo	1	3	5	1	1
Comisión Trabajo 1	10%	10%	10%	10%	10%
Comisión Trabajo 2	20%	20%	20%	0%	0%
Comisión Negocios Iniciales	10%	0%	0%	0%	0%
Comisión Negocios Nuevos	10%	10%	10%	10%	10%
Comisión de Gestión	5,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,75%

Fuente: Elaboración propia.

Los cálculos para el año 2015 de la remuneración variable mensual, tomando como base los ingresos mensuales esperados y los anteriores porcentajes de comisión son los siguientes:

Tabla 47. Remuneración variable mensual proyectada año 2015.

Cargo		Consultor - Gerente	Consultor	Consultor	Asistente Administrativo	Recepcionista	Total
N° de Consultores por Cargo		1	3	5	1	1	11
Horas de Trabajo de Consultoría		20,0	40,0	20,0	0,0	0,0	240
% Participación Ingresos por Consultor		8,33%	16,67%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Ingresos Asociados por Consultor		\$8.706.917	\$17.413.833	\$8.706.917	\$0	\$0	\$104.483.001
	%	10%	10%	10%	10%	10%	
Comisión Trabajo 1	Tope Ing Referencia	SMLMV \$ 20	20	20	20	20	
	Comisión	\$12.820.000	\$12.820.000	\$12.820.000	\$12.820.000	\$12.820.000	
	%	\$870.692	\$1.282.000	\$870.692	\$0	\$0	\$9.070.152
Comisión Trabajo 2	%	20%	20%	20%	0%	0%	
	Comisión	\$0	\$918.767	\$0	\$0	\$0	\$2.756.301
Comisión Trabajo Total		\$870.692	\$2.200.767	\$870.692	\$0	\$0	\$11.826.453
Comisión Negocios Iniciales	%	10%	0%	0%	0%	0%	
	Comisión	\$2.051.200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.051.200
	%	10%	10%	10%	10%	10%	
Comisión Negocios Nuevos	Ingresos Anteriores	\$20.512.000	\$20.512.000	\$20.512.000	\$20.512.000	\$20.512.000	
	Ing Nuevos Totales	\$83.971.001	\$83.971.001	\$83.971.001	\$83.971.001	\$83.971.001	
	Ing Nuevos Consultor	\$6.997.583	\$13.995.167	\$6.997.583	\$0	\$0	
	Comisión	\$699.758	\$1.399.517	\$699.758	\$0	\$0	\$8.397.100
Comisión Ventas Total		\$2.750.958	\$1.399.517	\$699.758	\$0	\$0	\$10.448.300
	%	5,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,75%	
Comisión de Gestión	Ingresos Base	\$104.483.001	\$104.483.001	\$104.483.001	\$104.483.001	\$104.483.001	
	Comisión	\$5.224.150	\$0	\$0	\$1.567.245	\$783.623	\$7.575.018
Total Comisiones		\$8.845.800	\$3.600.284	\$1.570.450	\$1.567.245	\$783.623	\$29.849.771
	% Prestacional	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	
Factor de Ajuste	% Seguridad Social	0,00%	0,00%	21,50%	0,00%	0,00%	
	% Total	17,67%	17,67%	39,17%	17,67%	17,67%	
Total Comisiones Ajustadas		\$10.408.559	\$4.236.334	\$2.185.543	\$1.844.125	\$922.063	\$36.811.464

Fuente: Elaboración propia.

Los valores totales mensuales de la remuneración variable proyectada entre 2015 y 2019 son los siguientes:

Tabla 48. Remuneración variable mensual proyectada 2015-2019.

Cargo	2015	2016	2017	2018	2019
N° de Consultores y Empleados	11	11	11	11	11
Horas de Trabajo de Consultoría	240	265	290	320	335
Comisión Trabajo 1	\$9.070.152	\$10.534.824	\$12.046.883	\$12.531.213	\$13.038.257
Comisión Trabajo 2	\$2.756.301	\$2.808.951	\$3.249.833	\$6.272.375	\$8.169.086
Comisión Trabajo Total	\$11.826.453	\$13.343.775	\$15.296.716	\$18.803.588	\$21.207.343
Comisión Negocios Iniciales	\$2.051.200	\$2.134.400	\$2.220.800	\$2.310.400	\$2.403.200
Comisión Negocios Nuevos	\$8.397.100	\$9.804.900	\$11.451.000	\$13.357.000	\$14.719.600
Comisión Ventas Total	\$10.448.300	\$11.939.300	\$13.671.800	\$15.667.400	\$17.122.800
Comisión de Gestión	\$7.575.018	\$8.655.993	\$9.912.055	\$11.358.865	\$12.414.030
Total Comisiones	\$29.849.771	\$33.939.068	\$38.880.571	\$45.829.853	\$50.744.173
Ajuste Prestacional + Seguridad Social	\$6.961.694	\$8.201.092	\$9.691.028	\$11.949.222	\$13.478.112
Total Comisiones Ajustadas	\$36.811.464	\$42.140.160	\$48.571.598	\$57.779.075	\$64.222.285

Fuente: Elaboración propia.

Los totales del gasto de nómina mensual, tanto a los consultores vinculados laboralmente y por contrato de servicios, como a los empleados administrativos, incluyendo las prestaciones sociales y la seguridad social, proyectado de 2015 a 2019, son los siguientes:

Tabla 49. Total gastos nómina mensual proyectado 2015-2019.

Año	Nómina Consultores	Pago Seguridad Social y Parafiscales	Prestaciones Sociales Causadas	Total Gastos Nómina Mensual
2015	72.707.464	7.397.309	998.288	81.103.061
2016	84.494.660	7.952.383	1.088.696	93.535.739
2017	98.123.198	9.464.666	1.191.194	108.779.058
2018	113.661.875	10.983.490	1.306.793	125.952.158
2019	124.602.685	12.549.731	1.397.921	138.550.337

Fuente: Elaboración propia.

Es de anotar que el componente de prestaciones sociales no se paga cada mes, tan sólo en los meses de junio, diciembre y enero de cada año. Los demás conceptos son pagados mensualmente.

Inversión en Capacitaciones.

Una de las estrategias fundamentales para garantizar la suficiencia profesional de los colaboradores, y al tiempo mantener la satisfacción de los clientes, es la continua capacitación de los consultores.

Por ello se considera que una inversión mensual total equivalente a un porcentaje de los ingresos operacionales que puede estar entre el 10% y el 20% es necesaria. Por experiencia en procesos similares anteriores y con el fin de generar una valoración por parte de los consultores de estas capacitaciones, la propuesta es invertir, por parte de la empresa, el 50% del costo total de la inversión, de la siguiente manera:

Tabla 50. Inversión en capacitaciones.

Selección	Total	Consultores	Empresa
√	10%	5%	5%
	20%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta inicial es que la inversión total sea del 10%, de manera que la empresa tendría una inversión equivalente al 5% del total de los ingresos operacionales mensuales. Las proyecciones son las siguientes:

Tabla 51. Inversión en capacitaciones proyectada 2015-2019.

Año	Ing Operacionales	Inversión e Capacitación			
		Total	Consultores	Empresa	Anual
2015	104.483.000	10.448.300	5.224.150	5.224.150	62.689.800
2016	119.393.000	11.939.300	5.969.650	5.969.650	71.635.800
2017	136.718.000	13.671.800	6.835.900	6.835.900	82.030.800
2018	156.674.000	15.667.400	7.833.700	7.833.700	94.004.400
2019	171.228.000	17.122.800	8.561.400	8.561.400	102.736.800

Fuente: Elaboración propia.

Capital de Trabajo.

Para determinar el capital de trabajo debemos tener en cuenta que no todos los ingresos se perciben inmediatamente. El supuesto inicial es que la cartera se recupera un mes después de su causación, aunque se simulan algunos resultados con distintas rotaciones de cartera (de contado, a 1 mes y a 2 meses).

El pago a proveedores se presupuesta de contado, porque la mayoría de gastos corresponden a los colaboradores y otros conceptos como arrendamiento y gastos generales que usualmente deben ser cancelados incluso por anticipado. Para efectos de las simulaciones también se evalúan los efectos de pagar algunos gastos en 1 y 2 meses.

El capital de trabajo mínimo que se propone es de 1 mes de gastos operacionales, aunque para empezar se requiere del equivalente a 2 meses de gastos operacionales. La razón de esta cantidad, diferente al comenzar el proyecto, es porque durante el primer mes no habría ingresos por cartera, lo cual implica que se deban cubrir los gastos del primer y del segundo mes.

El resumen de estas políticas es el siguiente:

Tabla 52. Política de pagos y capital de trabajo.

Selección	Política	Ítem
1	Meses	Clientes
0	Contado	Provedores
1	✓ Mes	Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Depreciaciones y Amortizaciones.

Para calcular la amortización de las inversiones en intangibles y en cargos diferidos, y la depreciación de las diferentes inversiones en activos fijos, se tienen en cuenta las exigencias

actuales en materia tributaria, considerando además, la necesidad de recambio. Las inversiones comienzan a amortizarse o a depreciarse a partir del mes siguiente de su realización.

La política es la siguiente:

Tabla 53. Política de amortizaciones y depreciaciones.

Inversión	Tiempo
Marca	60 Meses
Gastos Preoperativos	60 Meses
Software	12 Meses
Muebles y Equipo de Oficina	36 Meses
Equipo de Cómputo	24 Meses
Equipo de Comunicaciones	36 Meses
Inmuebles	240 Meses

Fuente: Elaboración propia.

Impuesto de Renta y Cree.

Para calcular los impuestos de renta y del Cree debemos tener en cuenta las tarifas actuales y las previstas en el proyecto de reforma tributaria que actualmente cursa en el Congreso de la República.

Igualmente debe considerarse que por crearse la empresa bajo el marco jurídico de la Ley 1429 de 2010, se goza de algunos beneficios, específicamente en la no aplicación de la tarifa plena del impuesto de renta por los primeros 5 años, sino en forma gradual.

Las tarifas efectivas son las siguientes:

Tabla 54. Tarifas de impuesto de renta nominales y reales proyectadas 2015-2019.

Año	Tarifa Teórica	Reducción	Tarifa Real
2015	25,00%	0,00%	0,00%
2016	25,00%	0,00%	0,00%
2017	25,00%	25,00%	6,25%
2018	25,00%	50,00%	12,50%
2019	25,00%	75,00%	18,75%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. Tarifas de impuesto del Cree nominales y reales proyectadas 2015-2019.

Año	Tarifa Teórica	Reducción	Tarifa Real
2015	9,00%	100,00%	9,00%
2016	9,00%	100,00%	9,00%
2017	9,00%	100,00%	9,00%
2018	9,00%	100,00%	9,00%
2019	9,00%	100,00%	9,00%

Fuente: Elaboración propia.

El monto de los impuestos se puede verificar en el estado de resultados que se presenta más adelante.

Estado de Resultados.

Para continuar con la evaluación de la viabilidad financiera de la empresa, y tomando como base la información explicada en los puntos anteriores, procedemos a estructurar el estado de resultados para cada uno de los 60 meses que comprenden los 5 años del estudio. Sin embargo, para efectos prácticos, sólo se presentarán en este documento los estados de resultados, por año, de la siguiente manera:

Tabla 56. Estados de resultados anuales presupuestados 2015-2019.

Mes/Año	dic/2015	dic/2016	dic/2017	dic/2018	dic/2019
Ing Operacionales	1.253.796.000	1.432.716.000	1.640.616.000	1.880.088.000	2.054.736.000
Gastos Operacionales	(1.214.060.184)	(1.367.950.330)	(1.569.192.337)	(1.788.274.472)	(1.959.891.676)
Utilidad Operacional	39.735.816	64.765.670	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Ingresos de Capital	1.095.400	153.707	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Intereses e Imptos	40.831.216	64.919.377	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Intereses	(21.777.569)	(17.895.649)	(13.309.243)	(7.763.060)	(6.549.580)
Utilidad Antes de Imptos	19.053.647	47.023.728	58.114.420	84.050.468	88.294.744
Impto Renta y Cree	(1.715.000)	(4.233.000)	(8.864.000)	(18.072.000)	(24.503.000)
Utilidad Neta	17.338.647	42.790.728	49.250.420	65.978.468	63.791.744

Fuente: Elaboración propia.

Balance General.

El balance general también se calcula para cada uno de los 60 meses de los 5 años del estudio, pero para efectos prácticos sólo se presentan los saldos a diciembre 31 de cada uno de los años.

Este estado financiero se estructura en las partes básicas de acuerdo con la legislación contable, a saber:

- Activo Corriente. Bancos, inversiones temporales y cuentas por cobrar.
- Activo Largo Plazo. Activos fijos y depreciación, activos diferidos y amortización.
- Pasivo. Obligaciones financieras, impuestos por pagar, prestaciones sociales y otras obligaciones.
- Patrimonio. Capital, reserva legal, utilidades del período y utilidades retenidas.

A continuación se presentan las proyecciones del balance general a diciembre 31 de cada año:

Tabla 57. Balances generales anuales presupuestados 2015-2019.

Mes/Año	dic/2014	dic/2015	dic/2016	dic/2017	dic/2018	dic/2019
Bancos	194.000.000	117.841.067	123.921.610	121.046.667	167.567.155	163.359.446
Inversiones Temporales	-	22.000.000	-	-	-	-
CxC	-	104.483.000	119.393.000	136.718.000	156.674.000	171.228.000
Activo Corriente	194.000.000	244.324.067	243.314.610	257.764.667	324.241.155	334.587.446
<i>Activos Fijos</i>						
Vr Bruto	34.400.000	34.400.000	71.578.000	71.578.000	107.479.000	107.479.000
Dep Acum	-	14.991.660	29.983.328	50.670.164	66.940.330	87.810.330
Neto	34.400.000	19.408.340	41.594.672	20.907.836	40.538.670	19.668.670
<i>Activos Diferidos</i>						
Vr Bruto	36.250.000	51.550.000	61.780.000	73.033.000	89.711.000	98.496.000
Dep Acum	-	25.249.992	42.099.988	56.909.992	72.775.996	91.236.831
Neto	36.250.000	26.300.008	19.680.012	16.123.008	16.935.004	7.259.169
Activo Largo Plazo	70.650.000	45.708.348	61.274.684	37.030.844	57.473.674	26.927.839
Total Activos	264.650.000	290.032.415	304.589.294	294.795.511	381.714.829	361.515.285
<i>Obligaciones Financieras</i>						
Sobregiro	-	-	-	-	-	-
Inv Inicial	214.650.000	214.650.000	107.325.000	-	-	-
Oficina	-	-	-	-	-	-
Rotativo	-	-	76.000.000	119.000.000	130.000.000	39.000.000
Subtotal Obligaciones Financieras	214.650.000	214.650.000	183.325.000	119.000.000	130.000.000	39.000.000
<i>Otras Obligaciones</i>						
Impto Renta	-	1.715.000	4.233.000	8.864.000	18.072.000	24.503.000
Prestaciones Sociales	-	6.328.768	6.901.920	7.551.717	8.284.567	8.862.279
Otras	-	-	-	-	-	-
Subtotal Otras Obligaciones	-	8.043.768	11.134.920	16.415.717	26.356.567	33.365.279
Subtotal Pasivo	214.650.000	222.693.768	194.459.920	135.415.717	156.356.567	72.365.279
Capital	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva Legal	-	1.734.000	6.013.000	10.938.000	17.536.000	23.915.000
Utilidades del Período	-	15.604.647	38.511.728	44.325.420	59.380.468	57.412.744
Utilidades Retenidas	-	-	15.604.647	54.116.374	98.441.794	157.822.262
Subtotal Patrimonio	50.000.000	67.338.647	110.129.374	159.379.794	225.358.262	289.150.006
Total Pasivo + Patrimonio	264.650.000	290.032.415	304.589.294	294.795.511	381.714.829	361.515.285

Fuente: Elaboración propia.

Inversiones Temporales.

Así como cuando pueda presentarse déficit de efectivo debemos recurrir a una financiación de liquidez o crédito rotativo, igualmente, cuando se presenten excesos en el disponible frente al presupuesto de capital de trabajo mínimo requerido, podemos disponer de estos excedentes e invertirlos en el mercado financiero. Estas inversiones se harían a 1 mes, lo que implica que

mensualmente se calcularía si se requiere de la totalidad de la inversión para redimirla, o una parte, o si, por el contrario, se aumenta la inversión. La tasa de rendimiento será igual a la DTF.

En el archivo de trabajo (hoja de cálculo Excel) que se anexa a este documento, pueden verificarse los movimientos y los rendimientos de estas inversiones.

Presupuesto de Efectivo.

Para poder construir el Flujo de Caja Libre debemos, en primer lugar, elaborar un presupuesto de efectivo que permita analizar la realidad de los flujos. Para ello debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- Inversiones. Se incluyen las erogaciones por las inversiones ya mencionadas en los puntos anteriores, es decir la inicial, las adicionales y las inversiones temporales de los excedentes de liquidez cuando esto sea posible. También se incluyen las desinversiones, que en este caso sólo ocurren cuando se requiere efectivo adicional y hay saldos en las inversiones temporales.
- Financiación. Comprende la inversión inicial de los accionistas (capital), el cual asciende a \$ 50.000.000 más los créditos externos, relacionados en el punto sobre financiación. Este rubro también incluye los pagos por intereses y los abonos a capital.
- Ingresos. No corresponde al ingreso causado porque existe una rotación de cartera que pausa el recaudo. De acuerdo con la política propuesta, los ingresos causados en un mes se perciben en el mes siguiente. Los ingresos de capital por las inversiones temporales se perciben inmediatamente.

- Costos y gastos operacionales. La totalidad de los gastos se pagan inmediatamente se causan, con excepción de las prestaciones sociales, las cuales se pagan en los meses de junio, diciembre y enero del año siguiente respecto a lo causado en un año determinado.
- Amortizaciones y depreciaciones. Si bien no afectan el presupuesto de efectivo, deben considerarse para efectos de determinar correctamente los impuestos de renta y del Cree.
- Impuesto de renta y Cree. Se tienen en cuenta los pagos, los cuales de acuerdo con nuestra legislación deben cancelarse en cuotas iguales los meses de abril y junio de cada año con relación a los impuestos causados en el año anterior.

Teniendo en cuenta que este informe es elaborado en hoja de cálculo Excel y que comprende demasiadas columnas y filas, no se incorpora a este documento pero hace parte del archivo de trabajo que se anexa a este documento.

Flujo de Caja Libre.

Es el informe principal del este trabajo, pues permite no sólo calcular el Valor Presente Neto (VPN) sino además la (TIR) Tasa Interna de Retorno del proyecto.

Toma como base el presupuesto de efectivo pero se le adicionan algunos elementos como la depreciación y la amortización, las cuales sirven para disminuir la base gravable tributaria y, de esta forma, el monto de los impuestos de renta y del Cree.

Asimismo, debe incluir la variación neta de las inversiones, tanto las permanentes como las temporales, y además el capital de trabajo.

Finalmente, se deben tener en cuenta los aportes de capital a la empresa, que en este caso tan sólo es de \$ 50.000.000 y se efectúa al momento de constituir la sociedad.

El flujo de caja libre se calculó en forma mensual, pero para efectos de incorporarlo en este documento se elaboró una versión anual, la cual se presenta a continuación:

Tabla 58. Flujo de caja libre anual presupuestado 2014-2015.

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ing Operacionales	-	1.253.796.000	1.432.716.000	1.640.616.000	1.880.088.000	2.054.736.000
Gastos Operacionales	-	(1.214.060.184)	(1.367.950.330)	(1.569.192.337)	(1.788.274.472)	(1.959.891.676)
Utilidad Operacional	-	39.735.816	64.765.670	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Ingresos de Capital	-	1.095.400	153.707	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Intereses e Imptos	-	40.831.216	64.919.377	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Intereses	-	(21.777.569)	(17.895.649)	(13.309.243)	(7.763.060)	(6.549.580)
Utilidad Antes de Intereses e Imptos	-	19.053.647	47.023.728	58.114.420	84.050.468	88.294.744
Impto Renta y Cree	-	(1.715.000)	(4.233.000)	(8.864.000)	(18.072.000)	(24.503.000)
Utilidad Neta	-	17.338.647	42.790.728	49.250.420	65.978.468	63.791.744
Más: Amortizaciones	-	40.241.652	31.841.664	35.496.840	32.136.170	39.330.835
Intereses	-	21.777.569	17.895.649	13.309.243	7.763.060	6.549.580
Flujo de Caja Bruto	-	79.357.868	92.528.041	98.056.503	105.877.698	109.672.159
Más: Variación Neta Capital de Trabajo	-	(76.158.933)	6.080.544	(2.874.943)	46.520.488	(4.207.709)
Variación Neta Activos Fijos	-	-	37.178.000	-	35.901.000	-
Variación Neta Diferidos	-	15.300.000	10.230.000	11.253.000	16.678.000	8.785.000
Variación Neta Inversiones Temporales	-	(22.000.000)	22.000.000	-	-	-
Inversión (Capital)	50.000.000	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	(50.000.000)	(3.501.066)	168.016.584	106.434.560	204.977.186	114.249.450

Fuente: Elaboración propia.

Tasa Interna de Retorno (TIR).

Financieramente se define como aquella tasa que permite descontar unos flujos de caja y sumarlos de manera que el resultado final sea cero.

Para el caso de análisis, teniendo en cuenta los supuestos ya explicados que coinciden en un escenario denominado NORMAL, la TIR del proyecto es la siguiente:

Tabla 59. Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto mensual y anual.

Resultado	Período
6,21%	Mensual
105,97%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Es una tasa bastante alta, pero la misma por sí sola no es un indicador de viabilidad financiera porque debe compararse contra la tasa (WACC) *Weighted Average Cost of Capital*, que significa el Costo Promedio Ponderado del Capital. Para ello debemos determinar esta tasa.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Corresponde a la tasa que debemos utilizar para descontar los flujos de caja libre que permitan determinar el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto.

Para determinarlo usaremos dos aproximaciones, que denominaremos WACC General y WACC Ajustado Colombia, de la siguiente manera:

- WACC General. La formulación que debemos utilizar es la siguiente.

$$\text{Tasa} = R_f + \beta(R_m - R_f),$$

Donde:

- R_f = Tasa Libre de Riesgo. Se propone la tasa promedio que ofrecen los títulos de tesorería (TES), emitidos por el Gobierno Nacional a 5 años, que es el plazo de evaluación del proyecto. Su valor es de 6.01%.
- β = Beta. Representa el riesgo de mercado de un activo, y se ve afectado por la variabilidad del mercado. En este caso se utilizaron los datos ofrecidos en el portal de la Universidad de New York por sectores económicos,¹ los cuales a su vez son recopilados de diversas fuentes, como Standard And Poor's Capital IQ, Bloomberg y la Reserva Federal de los Estados Unidos

Se tomó el factor 1.2 (120%) porque era representativo de algunas actividades económicas similares a las de consultoría, pues ésta en particular no se encontró

¹ Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, fecha de consulta 29 de octubre de 2014.

en la base de datos consultada. Esta decisión fue analizada en compañía del asesor temático de este estudio.

- R_m = Tasa de mercado. Se tomaron en cuenta los rendimientos generales de los índices bursátiles reconocidos en Colombia, como fueron en su momento el (IGBC) Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia y actualmente el COLCAP, que es el índice de la misma bolsa.

Se tomaron las variaciones anuales de los últimos 10 años, comenzando en noviembre 1° de 2004 y terminando el 31 de octubre de 2014. Se estima en el 13.36%.

El cálculo de la tasa es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa} &= R_f + \beta(R_m - R_f) \\ &= 6.01\% + 120.00\%*(13.36\% - 6.01\%) \\ &= 6.01\% + 8.82\% \end{aligned}$$

$$\text{Tasa} = 14.83\% \text{ Anual}$$

$$\text{Tasa} = 1.16\% \text{ Mensual}$$

- WACC Ajustado Colombia. Básicamente es el mismo WACC General, pero teniendo en cuenta el riesgo país y una compensación por el tamaño de la empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa} = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{\text{país}} + P.T.M.,$$

Donde:

- R_f = Tasa Libre de Riesgo: 6.01%
- β = Beta: 120%

- R_m = Tasa de mercado: 13.36%
- $R_{país}$ = Riesgo País: 1.73%.²
- PTM = Prima por Tamaño de la Empresa. Usualmente oscila entre el 0% y el 4.5%, siendo menor para empresas más grandes y mayor para empresas más pequeñas. En nuestro caso tomaremos el valor de 4.5%.

El cálculo de la tasa es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Tasa} &= R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{país} + P.T.M., \\ &= 6.01\% + 120.00\%*(13.36\% - 6.01\%) + 1.73\% + 4.5\% \\ &= 6.01\% + 8.82\% + 1.73\% + 4.5\% \end{aligned}$$

$$\text{Tasa} = 21.06\% \text{ Anual}$$

$$\text{Tasa} = 1.61\% \text{ Mensual}$$

Valor Presente Neto (VPN).

Corresponde a la suma de los flujos de caja libres descontados al costo promedio ponderado de capital (WACC), y que para nuestro caso se tienen en cuenta dos tasas para hallar dos VON diferentes.

Los resultados para las condiciones del escenario NORMAL son los siguientes:

Tabla 60. Valor presente neto (VPN) calculado para distintas WACC.

Tasa	Valor	Resultado
WACC General	14,83%	\$316.862.495
WACC Ajustado Colombia	21,06%	\$257.090.712

Fuente: Elaboración propia.

² Se tomó el valor del portal ámbito.com <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>). Consulta: 31 de octubre de 2014.

Es evidente que al determinar el VPN con base en el WACC General, su valor es mayor que si se determina con el WACC Ajustado Colombia, porque este último es mayor, y debe serlo porque en la primera estimación la tasa no tiene en cuenta que en economías en desarrollo existe un riesgo adicional que no existe en economías desarrolladas y que debe ser compensado.

Además, se incluye la prima por tamaño de la empresa (PTM), que también es importante debido a que no se trata de una empresa de tamaño considerable, sino, por el contrario, de una pequeña organización.

De cualquier manera los resultados son altamente satisfactorios porque no sólo se logra que el VPN sea positivo en ambas mediciones, sino que equivale a varias veces el monto de la inversión, lo que significa que hay un mayor margen de maniobra, o que incluso, la inversión podría ser mayor y aun así el negocio cumpliría con lo exigido.

Cálculo del EBITDA.

El EBITDA es el acrónimo en inglés de “*Earnings Before Interest, Taxes, Dereciation and Amortization*”, es decir “Utilidades antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones”.

El EBITDA es utilizado por algunos inversionistas para determinar el posible valor de una empresa para lo cual se descuentan los valores EBITDA de cada uno de los períodos de evaluación a la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista.

Esta metodología no es del todo segura porque tiene en cuenta las inversiones de capital ni las variaciones del efectivo, además que no siempre utilidad significa caja, pero puede ser un elemento confirmador o contradictor de las valoraciones anteriores.

Para estos efectos se presenta el cálculo del indicado para los años de duración del proyecto, resumido por año y no por mes:

Tabla 61. EBITDA proyectado 2015-2019.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Ing Operacionales	1.253.796.000	1.432.716.000	1.640.616.000	1.880.088.000	2.054.736.000
Gastos Operacionales	(1.214.060.184)	(1.367.950.330)	(1.569.192.337)	(1.788.274.472)	(1.959.891.676)
Utilidad Operacional	39.735.816	64.765.670	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Ingresos de Capital	1.095.400	153.707	-	-	-
Otros Gastos	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Intereses e Imptos	40.831.216	64.919.377	71.423.663	91.813.528	94.844.324
Más: Amortizaciones	40.241.652	31.841.664	35.496.840	32.136.170	39.330.835
Intereses	21.777.569	17.895.649	13.309.243	7.763.060	6.549.580
EBITDA	102.850.437	114.656.690	120.229.746	131.712.758	140.724.739

Fuente: Elaboración propia.

Si descontamos los EBITDA a las mismas tasas calculadas para el determinar el VPN, tendríamos los dos siguientes resultados:

Tabla 62. Valoración EBITDA.

Tasa	%	Valor
WACC General	14,83%	\$350.258.838
WACC Ajustado Colombia	21,06%	\$286.166.085

Fuente: Elaboración propia.

Es decir, que bajo esta metodología la empresa valdría \$ 350 millones bajo el WACC General y \$ 286 millones con el WACC Ajustado Colombia. En ambos casos, como el valor de la inversión es de \$ 50 millones, inferior a los valores determinados por la metodología EBITDA, el proyecto sigue siendo viable.

Insistimos, sin embargo, que esta metodología no es la más apropiada para establecer la factibilidad del proyecto, es simplemente una manera de reafirmar los resultados o de contradecirlos.

Sensibilidad.

Como se mencionó en otros apartes de este estudio, existen diversas variables que pueden incidir en los resultados. Vale la pena recordar cuáles son las variables más importantes:

- Porcentaje de logro de las expectativas de ventas. El estimado NORMAL es el que cumple el 100% de las expectativas en las ventas para el primer año y con los crecimientos esperados para los años siguientes. Se evalúan los siguientes porcentajes:
 - 125%: OPTIMISTA
 - 100%: NORMAL
 - 75%: PESIMISTA
 - 90%: BUSCADO
- Política de Rotación de Cartera:
 - 0 meses: de contado
 - 1 mes
 - 2 meses
- Política de Pago a Proveedores
 - 0 meses: de contado
 - 1 mes
 - 2 meses
- Capital de Trabajo Requerido
 - 1 mes
 - 2 meses
- Inversión en Capacitación
 - 20% total= 10% la empresa

- 10% total= 5% la empresa
- Compra de oficinas: sí o no.
- Inversión de excedentes de liquidez: sí o no.

La primera “combinación” es la que refleja todos los supuestos ya expresados, pero además se deben analizar para distintos niveles de cumplimiento de las expectativas, así:

Tabla 63. Proyecciones TIR y VPN combinación 1.

Cartera		1 Meses
Proveedores		0 Contado
Capital de Trabajo		1 Mes
Inversión en Capacitaciones		5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	✓	
¿Inversiones Temporales?	✓	

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	8,27%	159,55%	\$416.441.983	\$356.348.308
Normal	100,00%	6,21%	105,97%	\$316.862.495	\$257.090.712
Pesimista	75,00%	-0,27%	-3,21%	-\$72.421.013	-\$85.721.187
Buscado	90,00%	4,24%	64,54%	\$203.531.083	\$153.733.917

Fuente: Elaboración propia.

Bajo estos supuestos, y como era de esperarse, si se cumple el 100% de las expectativas el VPN es altamente positivo y la TIR también es muy alta. Ambos resultados coinciden con los determinados en el análisis de la TIR y del VPN previos.

Con el 125% del logro de las expectativas necesariamente los resultados mejoran, e incluso con un 90% de cumplimiento el proyecto sigue siendo viable, pero con un 75% ya no es factible el proyecto con ningunas de las tasas utilizadas en la evaluación.

Para la “combinación 2” tan sólo se modifica la rotación de cartera disminuyéndola a 0 meses, es decir de contado. Los resultados son los siguientes:

Tabla 64. Proyecciones TIR y VPN combinación 2.

Cartera	0 Contado
Proveedores	0 Contado
Capital de Trabajo	1 Mes
Inversión en Capacitaciones	5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	
¿Inversiones Temporales?	√

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	4,06%	61,25%	\$231.716.503	\$180.497.541
Normal	100,00%	4,21%	64,07%	\$233.794.927	\$182.923.538
Pesimista	75,00%	0,54%	6,67%	-\$37.080.426	-\$57.454.573
Buscado	90,00%	3,83%	57,01%	\$213.556.308	\$160.954.499

Fuente: Elaboración propia.

Era de esperar que los resultados mejoraran pero no sucede así. A pesar de que hay mayor liquidez, los resultados siguen siendo positivos pero no mejores que en la combinación 1. Además, si se cumplen las expectativas del escenario OPTIMISTA los resultados son ligeramente menos positivos que para el escenario NORMAL, mientras que los resultados del escenario PESIMISTA sí mejoran.

Como podrá verse más adelante, la variable de inversión de excedentes tiene un importante efecto que explica estos resultados.

Para la “combinación 3” se varía nuevamente la rotación de cartera, pero esta vez aumentando el período de pago a 2 meses. Los resultados son los siguientes:

Tabla 65. Proyecciones TIR y VPN combinación 3.

Cartera	2 Meses
Proveedores	0 Contado
Capital de Trabajo	1 Mes
Inversión en Capacitaciones	5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	
¿Inversiones Temporales?	√

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	8,25%	158,80%	\$550.234.812	\$462.538.722
Normal	100,00%	5,01%	79,79%	\$303.420.234	\$238.524.051
Pesimista	75,00%	-0,25%	-3,00%	-\$77.352.303	-\$92.228.215
Buscado	90,00%	3,64%	53,52%	\$197.519.457	\$143.922.193

Fuente: Elaboración propia.

Como era de esperarse frente a la “combinación 1”, los resultados son menos positivos, pero extrañamente son mejores que en la “combinación 2”, tanto para el escenario NORMAL como para el OPTIMISTA y el BUSCADO, mientras que el escenario PESIMISTA es el menos sensible a este cambio.

Para la “combinación 4” se regresa a los supuestos iniciales en la política de cartera, pero se modifica la política de pago a proveedores aumentándola a 1 meses (ya no de contado). Los resultados son los siguientes:

Tabla 66. Proyecciones TIR y VPN combinación 4.

Cartera	1 Meses
Proveedores	1 Meses
Capital de Trabajo	1 Mes
Inversión en Capacitaciones	5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	
¿Inversiones Temporales?	√

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	10,35%	226,00%	\$438.255.564	\$379.843.449
Normal	100,00%	8,09%	154,29%	\$352.034.525	\$292.406.089
Pesimista	75,00%	0,28%	3,36%	-\$39.472.046	-\$53.424.117
Buscado	90,00%	5,49%	89,99%	\$244.769.430	\$193.184.076

Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario **NORMAL** los resultados son mejores que en todas las combinaciones anteriores, lo que es de esperar pues se presenta un apalancamiento operativo. Para los demás escenarios también hay mejoras, pero en el **OPTIMISTA** no es tan alto, estando la explicación nuevamente en la política de inversión de excedentes de liquidez. El **PESIMISTA** es el que más mejora.

Para la “combinación 5” sólo se modifica el capital de trabajo requerido, aumentándolo a 2 meses, con los demás supuestos iguales a los de la “combinación 1”. Este cambio debería tener un efecto negativo pues implica que se requiere más cantidad de dinero o que el flujo de caja libre disminuya.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 67. Proyecciones TIR y VPN combinación 5.

Cartera	1 Meses
Proveedores	0 Contado
Capital de Trabajo	2 Meses
Inversión en Capacitaciones	5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	
¿Inversiones Temporales?	√

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	4,42%	67,97%	\$296.917.671	\$242.689.961
Normal	100,00%	2,89%	40,76%	\$165.042.109	\$111.110.694
Pesimista	75,00%	-2,07%	-22,16%	-\$207.116.047	-\$214.318.366
Buscado	90,00%	1,88%	25,01%	\$68.719.847	\$23.384.490

Fuente: Elaboración propia.

Efectivamente para todos los escenarios los resultados empeoran, particularmente para el escenario PESIMISTA.

Para la “combinación 6” se modifica el porcentaje de inversión de la empresa en capacitación, pasando del 5% al 10%, recordando que lo que la empresa invierta es la mitad de la inversión total. Los resultados son:

Tabla 68. Proyecciones TIR y VPN combinación 6.

Cartera	1 Meses
Proveedores	0 Contado
Capital de Trabajo	1 Mes
Inversión en Capacitaciones	10%
¿Intención de Comprar Inmueble?	
¿Inversiones Temporales?	√

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	5,08%	81,34%	\$325.535.062	\$254.439.713
Normal	100,00%	0,18%	2,21%	-\$47.247.268	-\$62.227.443
Pesimista	75,00% NA		NA	-\$294.944.569	-\$282.541.433
Buscado	90,00%	-1,43%	-15,92%	-\$124.705.284	-\$132.576.848

Fuente: Elaboración propia.

Con excepción del escenario OPTIMISTA, para los demás escenarios los resultados son negativos, lo que prueba el gran impacto de esta variable en la factibilidad del proyecto.

Para la “combinación 7” se regresa a los supuestos iniciales, pero se toma la decisión de adquirir el inmueble (oficinas).

Esto debe tener un efecto positivo, porque reduce un gasto considerable que es el pago del arrendamiento de las oficinas, el cual comienza en \$ 5.000.000 en 2015 y termina en casi \$ 6.000.000 para 2019.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 69. Proyecciones TIR y VPN combinación 7.

Cartera	1 Meses
Proveedores	0 Contado
Capital de Trabajo	1 Mes
Inversión en Capacitaciones	5%
¿Intención de Comprar Inmueble?	✓
¿Inversiones Temporales?	✓

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	14,89%	428,80%	\$957.216.621	\$836.188.348
Normal	100,00%	13,25%	345,23%	\$675.720.646	\$584.391.471
Pesimista	75,00%	8,63%	170,05%	\$346.837.868	\$295.975.197
Buscado	90,00%	11,96%	288,11%	\$535.495.224	\$464.091.818

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, para todos los escenarios los resultados mejoran ostensiblemente, incluso para el escenario PESIMISTA, lo que puede explicarse en que se reduce un gasto de al menos \$ 70.000.000 por año a partir de 2017 y además porque este tipo de inversiones implican que se incluya una depreciación considerable, que finalmente aporta al flujo de caja libre.

Para la “combinación 8” sólo se modifica la política de inversión de los excedentes de capital, la cual en este caso significa que no se invierte. Los demás supuestos son como los iniciales.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 70. Proyecciones TIR y VPN combinación 8.

Cartera		0 Contado
Proveedores		0 Contado
Capital de Trabajo		1 Mes
Inversión en Capacitaciones		5%
¿Intención de Comprar Inmueble?		
¿Inversiones Temporales?		

Escenario	% Cumplimiento	TIR		VPN	
		Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
Optimista	125,00%	13,62%	363,01%	\$920.250.110	\$773.673.260
Normal	100,00%	6,68%	117,34%	\$319.230.846	\$260.428.607
Pesimista	75,00%	-0,28%	-3,25%	-\$72.734.404	-\$86.041.808
Buscado	90,00%	4,22%	64,30%	\$201.324.746	\$151.966.310

Fuente: Elaboración propia.

Contrario a lo sucedido en la “combinación 7”, el impacto es contrario, es decir que es mejor no acudir a este tipo de inversiones que hacerlo, pues este tipo de inversiones no genera amortizaciones o depreciaciones que mejoren el flujo de caja libre y además los rendimientos que producen se dan a una tasa menor que la TIR del propio proyecto, razón por la cual lo empeoran.

Como puede observarse, los resultados para cada escenario son mejores que los obtenidos en la “combinación 1”, excepto para el escenario PESIMISTA porque si igualmente el flujo de caja tiende a ser negativo, no hay excedentes para invertir, lo que hace prácticamente insensible este escenario a esta variable.

CONCLUSIONES.

Al realizar un estudio de factibilidad, aunque cada vez se cuenta con herramientas más fiables para determinarla, no deja de involucrar variables sobre las cuales no se puede tener absoluta seguridad de su comportamiento.

Es así como lo que se puede hacer es considerar diversos escenarios y determinar con claridad cuáles variables definitivamente son casi aleatorias y cuáles sí pueden ser determinadas por decisiones de quien llevará a cabo el proyecto (no el estudio).

Para el caso de estudio, las variables para las que pueden cumplirse las expectativas o no son las siguientes:

- El cumplimiento en las ventas (125%, 100% o 75%)
- La rotación de cartera
- El valor de la DTF

Las variables sobre las que se puede tener incidencia son:

- La inversión en capacitación
- La decisión de adquirir o no las oficinas después del segundo año (para 2017)
- La decisión de invertir o no los excedentes de liquidez

Las variables sobre las que es difícil tener incidencia positiva son:

- El plazo de pago a proveedores
- Los requerimientos de capital de trabajo

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presentan distintos resultados para un escenario normal (expectativas del 100%), combinando las variables sobre las que se puede tener incidencia, que son 3, para un total de 8 resultados posibles.

Dichos resultados son:

Tabla 71. Proyecciones TIR y VPN escenario normal con distintas decisiones.

Inversión en Capacitaciones	¿Intención de Comprar Inmueble?	¿Inversiones Temporales?	TIR		VPN	
			Mes	Año	CAPM General (1,16%)	CAPM Ajust Colombia (1,61%)
5%		✓	6,21%	105,97%	\$316.862.495	\$257.090.712
10%		✓	0,18%	2,21%	-\$47.247.268	-\$62.227.443
5%	✓	✓	13,25%	345,23%	\$675.720.646	\$584.391.471
5%	✓		14,25%	394,46%	\$676.332.111	\$586.250.894
10%	✓	✓	8,85%	176,78%	\$367.670.192	\$314.938.468
10%	✓		8,82%	175,76%	\$367.249.737	\$314.505.225
5%			6,68%	117,34%	\$319.230.846	\$260.428.607
10%			0,12%	1,50%	-\$49.463.701	-\$64.060.607

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados anteriores, podemos concluir lo siguiente:

- La mejor combinación de decisiones es:
 - Invertir un total del 5% de los ingresos de cada mes en capacitación contra un valor similar por parte de los consultores. La inversión en este rubro no se puede anular porque es quizás la principal estrategia de supervivencia de la empresa. Sin embargo, un 5% por parte de la empresa dedicado a este rubro representa un presupuesto significativo de casi \$ 7.000.000 por consultor, más los \$ 7.000.000 equivalentes que él debería invertir, para un total de \$ 14.000.000 al año.
 - Adquirir el inmueble (oficinas) a partir de 2017, lo que reduce los gastos por arrendamientos y aumenta el flujo de caja libre.
 - No invertir los excedentes de liquidez, pues los rendimientos que genera no son tan altos como para sacrificar la caja.

El resultado de esta combinación es un VPN de \$ 676 millones valorados con la WACC General y de \$ 586 millones con la WACC Ajustada Colombia, con una TIR del 394,46% anual.

- El resultado más negativo posible se presenta cuando se decide invertir el 10% de los ingresos en capacitación por parte de la empresa, combinado con no adquirir el inmueble y tampoco invertir los excedentes de liquidez.

Respecto a la seguridad que nos brinda que se requiera o no el cumplimiento del 100% de las expectativas en ventas para obtener resultados positivos, en realidad no se requiere de un nivel de cumplimiento del 100%, pues para las 2 tasas verificadas se requieren niveles de cumplimiento del 78,96% (WACC General) y del 80,03% (WACC Ajustado Colombia), respectivamente, como una especie de punto de equilibrio.

Para el escenario BUSCADO, que es del 90%, los resultados son positivos, excepto cuando la empresa debe realizar inversiones en capacitación equivalentes al 10% de sus ingresos operacionales.

Estos posibles resultados anteriores nos permiten proponer unas grandes conclusiones:

En primer lugar debemos referirnos a la posibilidad real de que sea factible desde el punto de vista financiero de una empresa, una compañía para ser más exactos, que pueda desarrollar un modelo de negocio basado en la prestación de servicios de consultoría a través de varios consultores y no de uno solo, como el modelo con el que actualmente se trabaja. Y es importante establecer esta factibilidad como la comparación real no es entre el modelo propuesto y un negocio que no existe, sino que se trata de pasar de un modelo “real” que hoy existe y que es rentable a otro modelo que siga siendo, no sólo rentable sino que además permita crecer como organización; pues como puede verse en los diversos elementos de este estudio, con el modelo empresarial propuesto se tendrían más clientes, se facturaría mucho más, los indicadores financieros mejoran o son positivos, los índices de rentabilidad también mejoran, aún en el

escenario pesimista y en combinación con las condiciones exógenas e internas menos favorables (rotación de cartera, pago a proveedores, nivel de inversión).

No debemos olvidar además que si bien en el propio desarrollo profesional del suscrito se han presentado aspectos altamente positivos, como atender clientes de sectores económicos de mayor exigencia y calidad como los del sector financiero, o trabajar para organizaciones complejas por sus niveles de ingresos y de patrimonio, igualmente ha existido el deseo de proyectar el conocimiento y la experiencia de otra manera, enseñando a otros lo que hacemos bien, generando empleo, y, por qué no, aumentando la rentabilidad del negocio. Y por último, poniendo en práctica la formación obtenida por el suscrito como especialista en finanzas y como futuro magíster en administración.

La segunda gran conclusión al elaborar este estudio es que sí es posible y factible, financieramente hablando, desarrollar una organización en la que todos los colaboradores estén bien remunerados, en la que se estimulen la experiencia, la continua capacitación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, y la fidelidad empresarial; en la que se puedan cumplir todas las normas sobre seguridad social, sin que la rentabilidad de la empresa se alimente de un recurso humano barato y mal remunerado.

En consonancia a lo anterior, puedo decir que es satisfactorio para una empresa que su modelo de negocio permita que un consultor, que no sea contratado mediante contrato laboral sino por prestación de servicios, sea remunerado de forma idéntica que el primero, garantizando así que no existan colaboradores de primera y otros de segunda; esto sin contar que, si se cumplen los supuestos de crecimiento de los negocios de la empresa, para el año 2018 prácticamente todos los colaboradores estarían trabajando tiempo completo para la compañía (ver tabla 39: Horas de trabajo mensuales por consultor año 2015).

Todo lo descrito en los dos párrafos anteriores es importante, incluso para la misma supervivencia y el crecimiento de la organización, porque, como se expresó en el aparte llamado “descripción de la situación actual”, las firmas de consultoría tienen una alta rotación en su personal, que a su vez no desarrollan un sentido de pertenencia, lo que lleva a que ante la primera oportunidad prefieran retirarse y trabajar con otras organizaciones.

También es importante resaltar que en la propuesta de los estatutos sociales, incluida en el estudio legal, se establece la posibilidad para los colaboradores de ser accionistas de la compañía, lo que debe, en nuestra opinión y en el modelo de negocio que se propone, ser uno de los pilares del crecimiento de la organización, pues ayudaría a establecer lazos más fuertes entre los consultores y la organización, al beneficiarse ya no sólo como empleados o colaboradores, sino como “dueños” de la misma.

Finalmente, y como última conclusión, quiero referirme a la importancia que para un consultor como el suscrito, que siempre ha dependido económicamente de su trabajo, visualizarse como un empresario, donde, sin renunciar a realizar “trabajo de campo”, pueda desplegar otras habilidades como gerente de una empresa que empieza pequeña pero que tiene grandes perspectivas de crecimiento.

Los retos, evidentemente, son distintos, pues con el volumen de clientes que se tendrían ya no podrían, ante el menor inconveniente o queja sobre la calidad en la prestación de un servicio, pretender que el suscrito directamente preste el servicio y reemplace al consultor. El reto, en este caso, sería que a través de políticas y decisiones administrativas se garantice la calidad del servicio, el servicio postventa, el mejoramiento continuo en los procesos y servicios, la certificación en calidad, y tantos otros aspectos que hacen parte de la órbita gerencial y ya no tanto de la consultoría.

¿Por qué no dejar de ser un consultor y convertirme en un gerente? ¿Qué sentido tiene adquirir o mejorar las habilidades gerenciales a través de procesos académicos como la maestría en administración, si finalmente no se pueden incorporar en la vida profesional?

En realidad aquí comienza mi verdadero reto: como los resultados de este estudio son verdaderamente halagadores, no sólo en lo económico sino en los aspectos organizacionales y de la gestión del recurso humano, no se tienen excusas para no emprender un proyecto de esta naturaleza, y, aunque suene pretencioso, este modesto estudio debe ser la carta de navegación.

ARCHIVO DE TRABAJO.

Los resultados de este estudio están contenidos en un archivo de trabajo elaborado en hoja de cálculo Excel, bajo el nombre Estudio Financiero.

Con el fin de que el mismo pueda ser utilizado, o al menos que se puedan verificar los cálculos y realizar simulaciones, a continuación presentamos una relación de las hojas que la componen y, particularmente, de la hoja que contienen los datos que afectan los resultados (variables).

El índice es el siguiente:

Tabla 72. Índice hojas del archivo de trabajo.

Orden	Hoja	Contenido
1	Índice	Índice
2	Variables	Variables y supuestos del proyecto
3	Resumen	Resultados Combinaciones Todos los Escenarios
4	Resumen Total	Resultados Diferentes Políticas para Escenario Normal
5	Ppto-Mes	Presupuesto de efectivo MES
6	Ppto-Año	Presupuesto de efectivo AÑO
7	PyG-Mes	Estado de resultados MES
8	PyG-Año	Estado de resultados AÑO
9	Bal Mes	Balance general MES
10	Bal Año	Balance general AÑO
11	Flujo-Mes	Flujo descontado mensual
12	Flujo-Año	Flujo descontado anual
13	Tes Banrep	Tasas TES Banco de la República
14	Tes AVAL	Tasas TES Grupo Aval
15	Betas	Betas por sectores
16	Rent Mercado	Rentabilidad Bursátil 10 años
17	Riesgo País	Datos de riesgo país
18	WACC Gral	Cálculo WACC Fórmula General
19	WACC Ajust	Cálculo WACC Fórmula Ajustada Colombia
20	Ebitda	Cálculo Ebitda anual
21	Inv Inicial	Inversión inicial
22	Amort Inv Inicial	Depreciación y Amortización inversión inicial
23	Inv Adic	Inversión adicional
24	Amort Inv Adic	Depreciación y Amortización inversión adicional
25	Inv Temp	Inversiones temporales
26	DTF	Proyecciones DTF

Tabla 72. Continuación índice hojas del archivo de trabajo.

Orden	Hoja	Contenido
27	Financ 1	Financiación Inversión Inicial
28	Financ 2	Financiación Oficina
29	Financ 3	Financiación Inversión Déficit Capital de Trabajo
30	Financ Total	Financiación total
31	Productos \$	Productos ofrecidos
32	Productos Horas	Horas de trabajo por unidad de producto ofrecido
33	Clientes	Clientes potenciales
34	Ingresos Uds 100	Ingresos por unidad si se cumple el presupuesto al 100%
35	Ingresos Uds	Ingresos por unidad ajustado al presupuesto real
36	Ingresos \$	Ingresos en pesos para el primer año
37	Ing Project	Ingresos en pesos proyectados para los 5 años
38	Horas Productos	Horas de trabajo por producto según presupuesto año 1
39	HP Project	Horas de trabajo totales proyectadas 5 años
40	Remuner	Remuneración empleados y prestadores de servicios
41	Factor	Factores prestacionales y seguridad social año 1
42	Factor Proy	Factores prestacionales y seguridad social proyectados 5 años
43	HC 2015	Horas de trabajo por consultor proyectadas 2015
44	RF 2015	Remuneración fija por consultor 2015
45	RV 2015	Remuneración variable por consultor 2015
46	RV 2015-Resumen	Resumen Remuneración variable por consultor 2015
47	HC 2016	Horas de trabajo por consultor proyectadas 2016
48	RF 2016	Remuneración fija por consultor 2016
49	RV 2016	Remuneración variable por consultor 2016
50	RV 2016-Resumen	Resumen Remuneración variable por consultor 2016
51	HC 2017	Horas de trabajo por consultor proyectadas 2017
52	RF 2017	Remuneración fija por consultor 2017
53	RV 2017	Remuneración variable por consultor 2017
54	RV 2017-Resumen	Resumen Remuneración variable por consultor 2017
55	HC 2018	Horas de trabajo por consultor proyectadas 2018
56	RF 2018	Remuneración fija por consultor 2018
57	RV 2018	Remuneración variable por consultor 2018
58	RV 2018-Resumen	Resumen Remuneración variable por consultor 2018
59	HC 2019	Horas de trabajo por consultor proyectadas 2019
60	RF 2019	Remuneración fija por consultor 2019
61	RV 2019	Remuneración variable por consultor 2019
62	RV 2019-Resumen	Resumen Remuneración variable por consultor 2019
63	Gastos Grales	Gastos generales año 2015
64	Gastos Project	Gastos generales proyectados 5 años
65	HC Project	Horas de Trabajo Mensuales por Consultor Proyectadas
66	RF Project	Remuneración Fija Mensual Proyectada
67	RV Project	Remuneración Variable Mensual Proyectada
68	Gtos Consultores	Remuneración consultores mensual proyectada 5 años
69	Gtos Nómina-Resumen	Total Gastos Nómina Mensual Proyectado 2015 - 2019

Fuente: Elaboración propia.

La hoja 2 denominada “Variables” es la que permite definir los supuestos, variables y políticas que afectan los resultados, o que permiten simularlos. La hoja está protegida para que sólo puedan modificarse aquellos datos que efectivamente son variables y no constantes.

La primera variable que se debe seleccionar es la del escenario. Sólo debe seleccionarse 1 y borrar la otra opción que estaba previamente seleccionada. Si no se hace, se genera un mensaje de error y los resultados no serán correctos.

Tabla 73. Explicación variable de selección denominada “expectativas”.

Selección	% Cumplimiento	Escenario
✓	125,00%	Optimista
	100,00%	Normal
	75,00%	Pesimista
	90,00%	Buscado
	78,96%	Equilibrio (CAPM General)
	80,03%	Equilibrio (CAPM Ajustado)

Fuente: Elaboración propia.

La segunda variable importante es la que denominamos “Política de Pagos y Capital de Trabajo”, la cual permite seleccionar el plazo de pago de los clientes (0, 1 y 2 meses), el plazo de pago a proveedores (0, 1 y 2 meses), y los meses de capital de trabajo (1 y 2).

Tabla 74. Explicación variables de selección denominadas “política de pagos” y “capital de trabajo”.

Selección	Política	Ítem
1	Meses	Clientes
0	Contado	Provedores
1	✓ Mes	Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

La tercera variable son el porcentaje sobre los ingresos operacionales que la empresa debe invertir en capacitación, estando disponibles sólo las opciones 5% y 10%:

Tabla 75. Explicación variable de selección denominada “inversión en capacitaciones”.

Selección	Total	Consultores	Empresa
√	10%	5%	5%
	20%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta variable corresponde a la decisión de comprar o no el inmueble:

Tabla 76. Explicación variable de selección denominada “intención comprar inmueble”.

Selección	Decisión
	Compra
√	No Compra

Fuente: Elaboración propia.

La quinta variable corresponde a las opciones y condiciones de la financiación, en las cuales se pueden modificar los plazos de pago y los períodos de gracia, los puntos por encima de la DTF en la tasa de financiación y las modalidades de pago (abono fijo a capital, cuota fija y pago único al final). Para el crédito rotativo el plazo siempre será de 1 mes.

Tabla 77. Explicación variable de selección denominada “condiciones de crédito”.

Concepto	Tasa	Plazo	Gracia	Modalidad
Inversión inicial	DTF + 5,00%	36	12	Abono Fijo a Capital
Inmueble	DTF + 4,50%	36	0	Cuota Fija
Crédito rotativo	DTF + 8,25%	1	0	Pago Único al Final

Fuente: Elaboración propia.

La sexta variable son las posibles variaciones en la DTF, la cual afecta tanto las financiaciones como la rentabilidad de las inversiones temporales. Se pueden modular todas las variables (DTF esperada a diciembre de 2014, valor mínimos y máximos, variaciones esperadas hacia arriba y hacia abajo).

Tabla 78. Explicación variable de selección denominada “datos tasas de financiación”.

Tasa	Valor
DTF Esperada Trim 4 2014	4,50%
Vr Mínimo DTF	4,50%
Vr Máximo DTF	6,00%
Variación Hacia Arriba	0,25%
Variación Hacia Abajo	-0,25%

Fuente: Elaboración propia.

También se le puede definir si trabaja con la última simulación realizada el 31 de octubre de 2014 o si la calcula nuevamente. Si se modifican las condiciones de las tasas, debe efectuarse nuevamente la simulación seleccionando la opción de “Simulada”, pero en este caso los resultados ya no serán iguales a los explicados en este documento, a no ser que se seleccione nuevamente la opción de “Definitiva”.

Tabla 79. Explicación variable de selección denominada “modulación tasas de financiación”.

Selección	Decisión
√	Definitiva (ya calculada)
	Simulada (proyectada nuevamente)

Fuente: Elaboración propia.

Las variables finales son la política de inversión de excesos de liquidez, la cual se compone de dos elementos: la decisión de invertir o no, y el monto mínimo de exceso de liquidez a partir del cual se invertiría.

Tabla 80. Explicación variable de selección denominada “política de inversión de excesos de liquidez”.

Selección	Opción
√	¿Inversiones Temporales?
5.000.000	Exceso Liquidez Mínimo

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Cano, L. Z., Morejón, V. M., Sandoval. E. C. (2013). *Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas*. Revista Internacional de administración y finanzas, 6(5), 109 -19.
- Finnigan, Jerome P. (1995). *Guía de Benchmarking empresarial*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- García, J. F. M. (2010). *Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica*. Colombia: Revista MBA EAFIT.
- García, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Medellín: Digital Express.
- Kotler, Philip (2001). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Méndez, R. (2013). *Formulación y Evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores*. Colombia: ICONTEC.