

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA



**Universidad
de La Sabana**
INSTITUTO DE POSTGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS:

*Creación de una Unidad de Negocio, en la empresa Consultoría Humana,
para la prestación de servicios de Assessment*

Presentado por:

FRANCY ARIZA MILLÁN.

Código: 200812077

Asesor:

FRANCISCO ZUÑIGA

Bogotá D.C Septiembre de 2010

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
1. IDEA DE NEGOCIO	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
2.1 MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS	16
2.2 MATRIZ DE FACTORES ECONÓMICOS	19
2.3 MATRIZ DE FACTORES POLÍTICOS	20
2.4 MATRIZ DE FACTORES CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	21
2.5 MARCO CONCEPTUAL	23
2.6 ANÁLISIS DEL SECTOR: CONSULTORÍA EN COLOMBIA	25
3. ESTUDIO DE MERCADO	33
3.1 ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES ACERCA DEL NUEVO SERVICIO	38
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	40
3.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO	41
3.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	43
3.5 PERFIL DEL CLIENTE	44

3.6	MERCADO META	45
3.7	ESTRATEGIA DE MERCADEO	46
3.8	PRONOSTICO DE VENTA	48
4.	ESTUDIO TÉCNICO: SERVUCCIÓN	49
4.1	PROCESO SERVUCCIÓN	49
4.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	50
4.3	PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN DEL SERVICIO	51
4.4	PROPUESTA DE VALOR	51
4.5	ACTIVIDADES DEL SERVICIO	52
5.	ESTUDIO ECONÓMICO: COSTOS	57
6.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	59
7.	ESTUDIO FINANCIERO: ESTADOS FINANCIEROS	62
7.1	FACTORES DE SENSIBILIDAD	64
7.2	ESCENARIOS POSIBLES	66
8.	ESTUDIO LEGAL	109
9.	CONCLUSIONES	110
10.	BIBLIOGRAFÍA	111
11.	ANEXO 1: FIRMAS CONSULTORAS LÍDERES	113
12.	ANEXO 2: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES POTENCIALES	115

RESUMEN

El presente plan de negocios muestra como una empresa de consultoría en desarrollo organizacional, establecida y reconocida por su gestión decide ampliar su portafolio mediante la creación de una nueva unidad de negocio dedicada a ofrecer servicios de Assessment, para lo cual se explica que es y en que consiste, muestra un análisis del sector de la consultoría en Colombia, para luego especificar como es el proceso de creación, establecimiento y expectativas que genera la inclusión de este nuevo negocio en la estructura que tiene la empresa.

Para la realización del análisis y proyecciones financieras se empleó el modelo propuesto por FONADE para así tener una aproximación a cuál sería el comportamiento de las diferentes variables financieras que faciliten la toma de decisiones frente a la creación de una nueva unidad de negocios.

INTRODUCCIÓN

Los últimos 50 años se han caracterizado por un profundo interés de las empresas por contar con las personas más calificadas para ejercer diferentes funciones que aseguren la gestión y el posicionamiento dentro del mercado, por lo cual se han diseñado metodologías, técnicas e instrumentos de evaluación que permitan seleccionar o promocionar a los candidatos apropiados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Como resultado de este interés de las empresas surge el Assessment Center como métodos de evaluación de personas, a partir de la incorporación de varias técnicas como test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales para prever de manera fiable el comportamiento laboral del candidato. Actualmente la metodología de Assessment se utiliza para seleccionar, evaluar y promocionar personas dentro del marco de desarrollo y gestión de las empresas y asegurar así la gestión del capital humano, incrementar las ventas, disminuir dificultades que se puedan presentar con el personal y fortalecer el desarrollo de la empresa.

La evaluación y comprensión del comportamiento de las personas son aspectos de interés y estudio dentro de la psicología organizacional, en donde cobra importancia la inclusión de nuevas metodologías y estrategias que permitan establecer cuáles son las personas que deben ocupar cada uno de los cargos dentro de una organización, por tal razón el assessment se convierte en una metodología que permite lograrlo. Al trabajar en temas relacionados con el abordaje del recurso humano en las compañías, como el desarrollo de competencias, la gestión del cambio, los análisis y estudios de clima y cultura, se observa como todos están relacionados y tienen puntos en común.

En Colombia los últimos años, como en muchos países alrededor del mundo, el interés por la comprensión del comportamiento humano al interior de contextos como las organizaciones ha tomado mucha importancia como consecuencia del posicionamiento que está teniendo la tendencia a observar el desarrollo de las

personas de manera integral. De este interés por la comprensión del ser humano y como éste puede desarrollarse permanentemente, surge Consultoría Humana hace 8 años, una empresa colombiana conformada por un equipo de psicólogos que luego de su experiencia en el campo clínico, docente y organizacional decidieron articular estos conocimientos y experiencias para la consolidación de un modelo de consultoría a partir de los recursos y competencias de las personas como eje del desempeño de una organización.

A lo largo de su historia con los clientes, la empresa consultora se ha caracterizado por la recordación y el efecto transformador que se logra en cada trabajo realizado con las personas por la metodología utilizada y el enfoque desde el cual se aborda al individuo, la situación y el contexto, el cual proviene del enfoque sistémico de la psicología. Esta experiencia ha hecho que varios clientes pregunten si la empresa también hace procesos de evaluación y entrenamiento como el assessment, lo cual generó un alto en el camino para la empresa de cómo capitalizar la experiencia que se ha tenido en distintas compañías de diferentes sectores e incluso en diferentes países para aportar y diseñar un nuevo modelo de evaluación que mantuviera el mismo lineamiento de los demás servicios: construir escenarios de desarrollo a partir de los recursos personales.

Ante este nuevo escenario surge la elaboración de este plan de negocio como una herramienta de apoyo y una manera de mostrar como dentro de los servicios de consultoría el assessment es un negocio que vale la pena ofrecer no solo como una ampliación del portafolio sino como una opción interesante de crecimiento para la compañía dentro del sector de servicios especializados de consultoría.

1. IDEA DE NEGOCIO

Creación de una Unidad de Negocio, en la empresa Consultoría Humana, para la prestación de servicios de Assessment.

Consultoría Humana es una empresa creada hace 8 años, tiempo en el cual ha prestado su servicio a empresas nacionales y multinacionales en la región andina con resultados sobresalientes, caracterizados por el impacto positivo en las personas y las organizaciones facilitando así los procesos de adopción y desarrollo de competencias para fortalecer los resultados y el posicionamiento. Ante estos resultados algunos clientes manifiestan a Consultoría Humana la necesidad de desarrollar procesos para facilitar el despliegue de evaluación de competencias orientadas al desarrollo de plan de carrera de los profesionales, utilizando una metodología personalizada como la implementada por la empresa consultora.

A partir de esta manifestación, el objetivo de Consultoría Humana es establecer esta nueva unidad de negocio a partir de los principios desde los cuales ha trabajado, como es el enfoque sistémico debido a que principalmente laboran psicólogos que han sido formados bajo este paradigma; con lo cual los servicios ofrecidos se caracterizan por realizar intervenciones a partir de los recursos de las personas para favorecer su desarrollo, siendo ésta la propuesta de valor. En el caso de los servicios de Assessment actualmente las empresas que prestan este servicio se caracterizan por realizar las evaluaciones desde el déficit, lo cual no permite movilizar los recursos de la persona de cara a su desarrollo profesional y personal, lo que genera en un alto porcentaje que los resultados tras realizar el proceso de assessment traigan como consecuencia que la persona sea señalada y no conozca realmente cuál es su potencial y opciones de mejora, para favorecer

su proceso de desarrollo, llegando incluso a presentarse la salida de las personas como consecuencia de la falta de claridad de cuál es el escenario que brinda la organización para favorecer el despliegue de recursos y competencias que apalanquen el desarrollo del colaborador.

La propuesta es crear esta nueva unidad de negocio basada en tres pilares fundamentales de integración:

- a. Realizar la evaluación general de intervención, para lograr que desde el primer momento la persona empiece a movilizar sus recursos.
- b. Desarrollo de personas: enfoque del proceso para generar desarrollo en las personas y que puedan multiplicarlo en los distintos campos de acción del individuo.
- c. Conexión entre el proyecto de vida, el desarrollo personal y el desarrollo profesional

Teniendo en cuenta que cada día es más recurrente la necesidad de las organizaciones de ubicar el recurso humano en los cargos que favorezcan el despliegue de competencias, el fortalecimiento de su perfil y desarrollo al interior de la organización, por lo que el proceso de *assessment* se convierte en una alternativa llamativa, por los métodos que practica, en donde sobresale la convergencia entre ser completos y selectivos, favoreciendo así una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias de las personas durante el proceso.

Como eje central de esta propuesta de plan de negocio, es importante hacer aclaraciones acerca de lo que es un proceso de *Assessment*.

“Un Assessment, es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que puede ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones”. ([Http: //ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf](http://ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf), noviembre, 2008)

El Assessment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación, cada vez más utilizado que “Incorpora varias técnicas (test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa” ([Http: //www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), consulta diciembre 2008)

Las organizaciones o centros de Assessment, están dirigidos a evaluar e identificar el potencial, las experiencias y capacidades de una persona, para establecer una posible ruta de desarrollo profesional. Dada la exigencia permanente de aprendizaje como profesionales, las organizaciones manifiestan su interés por conocer cuáles son las competencias de las personas que buscan ingresar a sus equipos de trabajo. Los procesos de Assessment aportan información en doble dirección: la organización obtiene un conocimiento más amplio de los recursos y competencias de los profesionales y éstos participan de manera directa y consciente de su propio proceso de desarrollo profesional, siempre colocando como condición principal que el proceso es un espacio de reflexión y autoconocimiento en donde se logra tomar conciencia de las actitudes,

aptitudes, competencias y aspectos a desarrollar, para fortalecer el perfil profesional de cara a las expectativas y exigencias del nuevo rol al interior de la organización.

- *Usos y aplicaciones de los procesos de Assessment*

La utilización de estos procesos son variadas, teniendo en cuenta que como técnica entrega información amplia, objetiva, fiable y actualizada, difícil de obtener con otras técnicas utilizadas en los procesos de recursos humanos ya fueran internas o realizadas por agentes externos.

Sus aplicaciones más importantes son:

- ✓ Selección y reclutamiento externo.
- ✓ Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- ✓ Evaluación del potencial de gestión.
- ✓ Planes de carreras.
- ✓ Reclutamiento interno de candidatos para programas de management.
- ✓ Detección de necesidades de formación.
- ✓ Identificación de competencias operativas y de gestión.

Algunas características de los procesos de Assessment

- ✓ Evalúan varias competencias.
- ✓ Integran diversas técnicas.
- ✓ Participan varios candidatos simultáneamente.
- ✓ Integran datos de varios evaluadores.
- ✓ Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación, entre otros objetivos.

Es importante señalar que los procesos de Assessment son extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de premisas claras para su correcto desarrollo y enfoque:

- ✓ Identificación de un máximo de 6 a 8 competencias relacionadas con el cargo. Elegir un número mayor de competencias amenazaría la objetividad de las observaciones.
- ✓ Cada competencia identificada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas.
- ✓ Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas dentro del marco de cada organización, es decir, debe existir una personalización del proceso.
- ✓ Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.
- ✓ Desde el inicio del proceso es necesario que exista comunicación fluida y en doble dirección entre la organización, los evaluadores y los participantes, de manera transparente y nítida, en donde al abordar los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación, se facilite los procesos de retroalimentación.
- ✓ Al terminar el proceso del *Assessment* se debe realizar una puesta en común de las evaluaciones y dar retroalimentación a los participantes, teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales que persigue todo Assessment es el desarrollo profesional, por lo que conocer las fortalezas y oportunidades de mejora incrementa el autoconocimiento de cara al posicionamiento en un nuevo rol.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Durante los últimos años en Colombia, la economía ha entregado resultados positivos que han favorecido un ambiente de optimismo en los diferentes gremios; el país ha conseguido mantener el crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB): según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), durante el año 2007 la economía colombiana creció en 7,62% respecto al año 2006. Así mismo, según el DANE "en el mercado laboral se presentó aumento en el número de personas ocupadas y descenso en la tasa desempleo en el total del territorio nacional, particularmente en los últimos dos trimestres del año." (Zuleta F. & Ucroz M., 2009)

La tasa de ocupación en el territorio nacional pasó de 50,31% en el último trimestre del año 2006 a 53,24% en el mismo periodo de 2007, situación que representó un aumento de 2,94 puntos porcentuales.

Respecto a los indicadores de Desarrollo Mundial 2008 del Banco Mundial para Colombia sobresalen los siguientes aspectos (¹)

- El ingreso per cápita asciende a 2,740 dólares.
- La esperanza de vida al nacer es de 73 años
- El índice de mortalidad para niños menores de 5 años es de 21 por cada mil
- El 17.8% de la población vive con menos de 2 dólares al día y 7.0% con menos de un dólar al día.

Si bien es cierto se evidencia mejoras significativas en estas cifras y el país incremento su percepción y calificación como un lugar de inversión y desarrollo,

¹ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

aún es necesario continuar trabajando para que estos índices disminuyan; lo cual se asocia con el optimismo y esperanza que los ciudadanos y empresarios manifiestan sentir como resultado de las políticas de seguridad y orden público, propuestas y desarrolladas durante los últimos años y que algunos asocian con el mandato anterior, recuperando así los niveles de confianza para la inversión exterior, el incremento en la producción industrial y la recuperación del sector de la construcción, tras la crisis de 1999, con lo cual el panorama se tornó llamativo para empresas nacionales y extranjeras que le apostaron al crecimiento del país.

En el 2003 el comportamiento de la economía en Colombia, se caracterizó por la aceleración del crecimiento fruto de un incremento en el dinamismo de la demanda interna y una progresiva recuperación de la demanda externa, en donde se consolidó el crecimiento de los sectores de bienes tangibles como industria, minería, agricultura y los no tangibles como los servicios y el sector de la construcción. Durante este mismo periodo el país, registró una de las tasas de crecimiento más altas en América Latina, un 3,64% comparado con un 1,5% de la región.

En los últimos cinco años, Colombia ha logrado mantener un crecimiento sostenido de su Producto Interno Bruto (PIB), al punto que durante el año 2007 la economía creció en un 7,62% respecto al 2006, lo cual ha sido considerado como una cifra histórica, asimismo los índices de pobreza tuvieron una disminución de 9% en 4 años y la pobreza extrema una disminución del 10% durante el mismo periodo, lo cual ha favorecido la inversión para generar nuevas fuentes de ingresos.

El comportamiento de la economía interna, especialmente su recuperación se ha atribuido principalmente al comportamiento del sector privado como consecuencia de la continuación del ajuste fiscal y de la política monetaria de los últimos cinco años, que logró mantener bajas las tasas de interés por un periodo prolongado, lo cual sumado a los incentivos tributarios a la inversión, en donde se descontaba un 30% de la inversión realizada en el impuesto de renta.

En 2007 la economía colombiana creció 8,2%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento del país en los últimos 28 años, “este resultado se debió principalmente al componente de la demanda interna que incentivó el dinamismo de la economía, estos buenos resultados se suman a los obtenidos en los años 2005, y 2006, durante los cuales el país batió los records en inversión extranjera directa, al recibir US\$ 10.255 MM, 6,463 MM y 9.028 MM respectivamente, estas cifras permitieron que Colombia se ubicara como uno de los principales destinos de inversión en América Latina, detrás de México, Brasil y Chile”. (González, Callejas y Renos, 2007)

Las proyecciones realizadas para los próximos tres años han establecido la continuidad del crecimiento, relacionadas con variables como el progreso realizado en reformas estructurales, el ajuste fiscal, la política de defensa y seguridad democrática, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, el crecimiento de la inversión, el acuerdo con el FMI, y el crédito externo otorgado por agencias multilaterales, aun cuando es importante tener en cuenta como asume el país la crisis económica internacional y la posible reactivación, la cual algunos expertos aseguran se empezará a hacer evidente a partir del año 2010.

Perspectivas de la Economía Colombiana.

Las cifras proyectadas en la Matriz de Evolución de las principales variables macroeconómicas muestran un comportamiento positivo y de crecimiento para los próximos 5 años, sin embargo, este histórico de valores al fundamentar su cálculo no tiene en cuenta la actual desaceleración económica mundial, por lo que el cálculo, aseguran algunos expertos en los diferentes medios de comunicación es menos optimista del que se tenía establecido. La crisis económica internacional, está debilitando el crecimiento económico de la mayoría de países, lo cual al analizar directamente como se ve afectada Colombia, el comportamiento de los indicadores no mantiene la tendencia de los últimos años.

La crisis económica internacional está debilitando el crecimiento económico de socios importantes para el país, como lo son Estados Unidos y la Unión Europea, con quienes se tiene proyectado firmar acuerdos y tratados que faciliten el libre comercio y la preferencia por los productos colombianos en sus mercados. Esta situación particular ha traído como una de sus principales consecuencias que se aprecie una caída sustancial en los precios de los productos básicos, con lo cual las condiciones de la demanda interna proyecta que el año 2009 y 2010 no tendrá el mismo comportamiento de los últimos años, la percepción de optimismo se verá disminuida.

Ante esta particularidad de la situación global, es importante realizar operaciones con calma para asumir la crisis aunque no al mismo ritmo, para continuar fortaleciendo la economía, teniendo como precedente que Colombia es un país que ha disminuido significativamente su calificación de riesgo con lo cual se ha convertido en un escenario atractivo de inversión y fortalecimiento de los negocio

2.1 Matriz De Evolución De Las Principales Variables Macroeconómicas

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P.I.B.															
\$ Miles de Millones	245,1	250,0	255,0	268,0	263,2	281,1	341,1	374,4	320,4	360,62	374,95	389,28	403,61	417,93	432,26
% Cr.Anuar	2	1	2	4	4	4	6	7	7	8	9	10	10	11	12
PIB/PER CÁPITA(u.s. \$)	6,2	6,2	6,3	6,5	6,3	6,6	7,9	8,6	7,2	8,15	8,39	8,63	8,87	9,11	9,35
POBLACIÓN															
Millones habitantes.	4028 2217	4080 6313	41327 459	41847 421	42367 528	42888 592	43405 387	43926 034	44772 440	45292 745	45813 050	46333 355	46853 660	47373 965	47894 270
% CRTO. ANUAL	1,68 %	1,64 %	1,6%	1,56%	1,53%	1,49%	1,46%	1,43%	1,40%	1,37%	1,35%	1,33%	1,3%	1,28%	1,25%
urb. %	13	13	15	12	12	10	11	9	9	8	8	7	6	6	5

INFLACIÓN Desempleo															
I.P.C. % Anual	8	7	6	6	5	4	4	5	3,3048	2,7929	2,281	1,7691	1,2572	0,7453	0,2334
TASAS DE INTERES (fin de año)															
D.T.F.	21	19	15	15	15	13	13	17	13	12	11	10	10	9	8
TASA DE CAMBIO (fin de año)															
\$ por U.S.\$	2229	2291	2864	2778	2389	2284	2238	2014	2176,6 6	2130,2 5	2083,8 3	2037,4 1	1991,0 0	1944,5 8	1898,1 6

BALANZA DE PAGOS

Balanza comercial (us\$. Millones)	2.160,50	333,3	78,2	102,8	1.139,70	1.391,50	-143	1099,59	1233,96	1368,33	1502,7	1637,07	1771,44	1905,81	2040,18
Exportaciones (us\$. Millones)	13,158	12,330	11,975	13,129	16,788	21,190	24,391	22,6022	24,1168	25,6314	27,146	28,6606	30,1752	31,6898	33,2044
Importaciones (us\$. Millones)	10,998	11,997	11,897	13,026	15,649	19,799	24,534	21,4621	22,8424	24,2227	25,603	26,9833	28,3636	29,7439	31,1242
Reservas Internacionales (us\$. Millones)	9,004	10,192	10,84	10,915	13,535	14,947	15,435	20,948	19,982	21,468	22,953	24,438	25,924	27,409	28,894

2.2 Matriz de Factores Económicos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Acceso al Crédito	0,3	2	0,6
Tasas de Interés	0,35	2	0,7
Tasa de Inflación	0,2	1	0,2
Devaluación	0,05	1	0,05
Déficit Fiscal	0,01	0	0,01
Crecimiento de la Economía P.I.B.	0,02	1	0,02
Desempleo	0,02	-1	-0,02
Precio del Café	0	0	0
Exportaciones Menores	0	0	0
Estabilidad Política Económica	0,02	2	-0,04
Clima general de los Negocios	0,03	2	0,06
Otros			
TOTAL	1,0	10	1,58

2.3 Matriz De Factores Políticos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Estabilidad Política	0,4	2	0,8
Políticas de Estimulo – Gobierno	0,25	2	0,5
Corrupción	0,03	-1	-0,03
Agilidad en los Tramites	0,02	0	0,02
Terrorismo	0,2	-1	-0,2
Proceso de Paz	0,1	-1	-0,1
Otro			
Otro			
TOTAL	1	1	0,99

2.4 Matriz De Factores Culturales Y Demográficos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Población Total	0, 1	0	0
Tasa de Crecimiento de la Población	0, 1	0	0
Estructura de la Población- Edad y Sexo	0, 05	0	0
Estratificación Socio Económica	0, 05	1	0,05
Ingreso Per cápita	0, 3	2	0,6
Esperanza de vida al nacer	0, 05	0	0
Nivel Educativo	0, 35	2	0,7
Otro			
TOTAL	1	5	1,35

La matriz de factores económicos permite identificar como los elementos que la componen pueden afectar el funcionamiento del negocio de Consultoría Humana, teniendo en cuenta que son factores indispensables para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Factores como *acceso al crédito, tasas de interés, tasa de inflación*, se convierten en elementos importantes, teniendo en cuenta que por las características del pago de los clientes a la empresa consultora el flujo de caja debe mantenerse constante durante el año, aun cuando los pagos a los servicios se realice cada 30, 60 o 90 días según sea el caso. En cuanto a aspectos como la *devaluación* es importante tenerla en cuenta ya que Consultoría Humana, desarrolla proyectos en países de la región andina, que generalmente son cuantificados por una tarifa expresada en dólares.

Otros factores mencionados en la matriz como *crecimiento de la economía PIB, Estabilidad política económica y clima general de los negocios*, son de gran importancia para el negocio de la consultoría ya que de los indicadores en estos factores las organizaciones determinan los rubros de inversión en el desarrollo de proyectos a su interior, con lo cual unos indicadores bajos o negativos restringe el gasto y por consiguiente el panorama de inversión con lo cual el número de clientes y desarrollo de proyectos se vería seriamente afectado.

2.5 Marco Conceptual

Para contextualizar en donde se ubica el negocio del assessment es importante hacer claridad acerca de conceptos básicos como consultoría,

De acuerdo con el *Institute of Management Consultants USA-IMC* [2001] un consultor “es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes.” (Cano J.2005)

Por otra parte el Business Service Center - BSC [1997] de Manitota, en Canadá, define al consultor como “una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. El consultor es un especialista que posee una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:

- Valorar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción.
- Ofrecer orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto” (Cano J.2005)

Al analizar las definiciones anteriores se resaltan las coincidencias que determinan las características de la consultoría: la independencia, el conocimiento, la visión compleja a partir de una revisión exhaustiva, concreta y neutral que genere en el cliente y la información necesaria para que se tomen las decisiones acertadas en la organización. Ejercer la consultoría implica asumir el rol de manera ética,

íntegra, competente e independiente, para superar las expectativas de los clientes y hacer de la orientación y asistencia una manera de reinventar el conocimiento de su disciplina o área de especialidad.

Los proyectos de consultoría surgen de la necesidad de un cliente u organización, en un aspecto particular en donde es importante fortalecer, implementar o mejorar, por ejemplo: baja productividad, alta rotación de personal, crecimiento de la competencia, análisis de clima y cultura organizacional, gestión de cambio. Para llevar a cabo las acciones que favorezcan el abordaje de la situación se contacta una empresa consultora debido a su imparcialidad y conocimiento del tema, ya que el consultor es considerado como experto por lo cual la relación que se establece es de cercanía, confianza y acompañamiento para que sus iniciativas puedan ser acogidas e implementadas.

Generalmente el proceso de consultoría se lleva a cabo en términos generales, siguiendo los siguientes parámetros:

- **Diagnosticar** la situación actual de la organización
- **Determinar** el sistema de orientación y trabajo hacia la organización
- **Implementar** el sistema de orientación y trabajo hacia la organización
- **Documentar** el proceso de implementación del sistema de orientación y trabajo en la organización
- Evaluar los resultados del sistema de ayuda implantado
- **Cerrar** el o los proyectos de consultoría

2.6 Análisis del sector: consultoría en Colombia

Durante los últimos quince años la consultoría se ha transformado drásticamente en todo el mundo, en la actualidad es considerada como una industria global, especializada y con mayor capacidad de ejecución. Sin embargo, el principal cambio de esta industria del conocimiento es su tangibilidad, antes los consultores eran contratados para hacer un proyecto específico, un diagnóstico, un estudio o un informe; “hoy la consultoría se emplea cuando se requieren procesos de transformación, lo que exige relaciones de confianza y de apoyo en el largo plazo. Por eso, los consultores son vistos más como socios que como simples asesores externos”. (Dinero, edición 332. 2009).

Hoy más que un gasto, la consultoría en la actualidad es concebida como una herramienta que potencia las inversiones, con lo cual el precio dejó de ser la variable decisoria para los empresarios a la hora de contratar los servicios y factores como el impacto y el retorno de la inversión son más decisivos.

Al finalizar la década de los 90 e inicio de la década del 2000, la industria de la consultoría fue uno de los pocos sectores que crecieron de forma acelerada, cada día eran más las empresas que buscaban los servicios de consultoría para adaptarse, transformarse y posicionarse en un mercado complejo, marcado por los cambios constantes de la globalización.

Ante la incertidumbre, las dificultades y complejidad en el mundo de los negocios, una industria “encontró el mejor nicho para explotar: la consultoría” (http://www.geocities.com/perfilgerencial/consultoria_1b.html), situación que no era exclusiva de Colombia, sino por el contrario fue una de las tendencias más significativas, en donde grandes empresas de consultoría se consolidaron ampliando su presencia en diferentes países especialmente en Latinoamérica, en

donde varios países se proyectaban como economías interesantes para el crecimiento y realización de actividades productivas. Teniendo en cuenta los cambios sustanciales que trajo consigo la década de los 90, la consultoría se fortaleció cada vez más al dedicarse a explicar el cambiante mundo de los negocios, diagnosticar y diseñar estrategias para enfrentar estas situaciones, hasta esa época las empresas de consultoría se caracterizaba por tener en su nómina profesionales entrenados en los mejores centros académicos del mundo, quienes llevaban al día a día de las organizaciones los conceptos más revolucionarios, logrando así redefinir la situación y gestión de la organización.

Colombia, aunque no es un mercado grande, es un país atractivo para el crecimiento de las empresas de consultoría, la apertura económica, la globalización y la dinámica del nuevo milenio han ampliado la visión de los empresarios y organizaciones quienes buscan en estos servicios, orientación para lograr ser más competitivos en el mercado, teniendo como marco de referencia las teorías, modelos, herramientas, opciones y estrategias para lograrlo.

A pesar de la desaceleración económica vivida finalizando la década pasada, las empresas de consultoría, mantuvieron un crecimiento sostenido en el país, incluso a un ritmo que no se imaginaba aun cuando es una industria relativamente joven, que se ha posicionado a partir del significado que se le da al consultor como un agente facilitador, neutral y crítico en los procesos de transformación y cambio.

La necesidad de mejorar día a día las prácticas para poder orientar a las organizaciones, ha favorecido la exigencia interna de las empresas de consultoría para lograr desarrollar diferencias competitivas, lo cual ha hecho que el número de competidores también se incremente, ya sea una multinacional de trayectoria, una empresa mediana o personas que prestan estos servicios de manera individual e independiente, aun así lo que se registra es el mantenimiento de las barreras de entrada principalmente porque no es fácil acumular o transferir de manera eficiente el conocimiento que una firma o un experto posee.

En el caso de las firmas multinacionales, su principal ventaja competitiva son las redes y la información que manejan, algo difícil de copiar, teniendo en cuenta que algunas de ellas cuenta con 2000 e incluso hasta 5000 consultores y presencia en 80 o más países; aun así la dinámica del mercado colombiano, ha hecho que haya espacio para todos desde las más grandes hasta los consultores independientes. "En un país maduro, las grandes empresas demandan más el conocimiento del consultor especializado y menos la auditoría. Aunque todavía hay espacio para crecer en el mundo de la auditoría, vemos muchas más oportunidades en la consultoría gerencial", asegura Jaime Bueno Miranda, cabeza de KPMG Peat Marwick en Colombia. (Dinero, 1999)

Vale la pena mencionar que para responder a las necesidades del mercado, las grandes firmas que antes habían sido reconocidas por su experiencia en temas contables, financieros y de auditoría, encontraron en la consultoría gerencial un nicho de mercado mucho más atractivo, con lo cual enriquecieron su portafolio de servicios y se puede encontrar algunas tendencias en la industria de la consultoría: aquellas que se enfocan en el área estratégica, cuya labor principal es orientar a los clientes en los proceso de reorganización y redireccionamiento estratégico del negocio, haciendo énfasis en los cambios de fondo; otras son las empresas de consultoría que ofrecen soluciones integrales, que incluyen aspectos variados como el planteamiento estratégico, los cambios de cultura, implementación de software y algunos procesos de recursos humanos. Otra tendencia es las empresas especializadas en recursos humanos que luego de todos los procesos de cambio organizacional, orienta a las personas en la adopción de estos nuevos lineamientos.

En la actualidad, en Colombia el tema de la consultoría fluctúa entre aquellas empresas que por su tamaño y conocimiento no pueden acceder a los servicios de grandes firmas de consultoría como las que han sido mencionadas y aquellos que

contratan servicios específicos, económicos y ajustados a su necesidad, en donde sobresale el carácter práctico de lo que quieren implementar.

Algunas empresas que se aventuraron en el campo de la consultoría ofreciendo sus conocimientos han encontrado su nicho de mercado en las medianas empresas que requieren soluciones prácticas y concretas, otras han encontrado como oportunidad de negocio, obtener los derechos internacionales de marcas de consultoría posicionadas alrededor del mundo y que manejan temas específicos en diferentes áreas organizacionales, aun así es necesario continuar fortaleciendo el sector, orientando a los clientes en cuanto al alcance de los servicios, puesto que el consultor no llega a decir cuál es la solución a los requerimientos sino que tras el análisis del sistema orienta al cliente en la construcción y desarrollo de estrategias que favorezcan la situación, siempre es el cliente quien decide no el consultor.

La consultoría cada día gana más adeptos y prestigio en el país, gracias a la profesionalización de los consultores y el apoyo de entidades como la cámara de comercio, aunque no es fácil tener información contundente en cifras y crecimiento del mercado de la consultoría por ser un bien intangible, cuya comercialización no siempre es registrada y porque no hay un gremio como tal, a excepción de la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial –MSCE-, la cual fue creada en 2005 por el SENA.

Según Guillermo Acevedo, presidente de la MSCE, en el país “el 70% de los consultores son independientes, el otro 30% restante lo componen firmas consultoras debidamente registradas en las Cámaras de Comercio como sociedades legalmente constituidas; un gran número de los consultores independientes tienen un puesto de trabajo estable y desarrollan esta actividad para obtener un ingreso extra” (Misión Pyme, 2008).

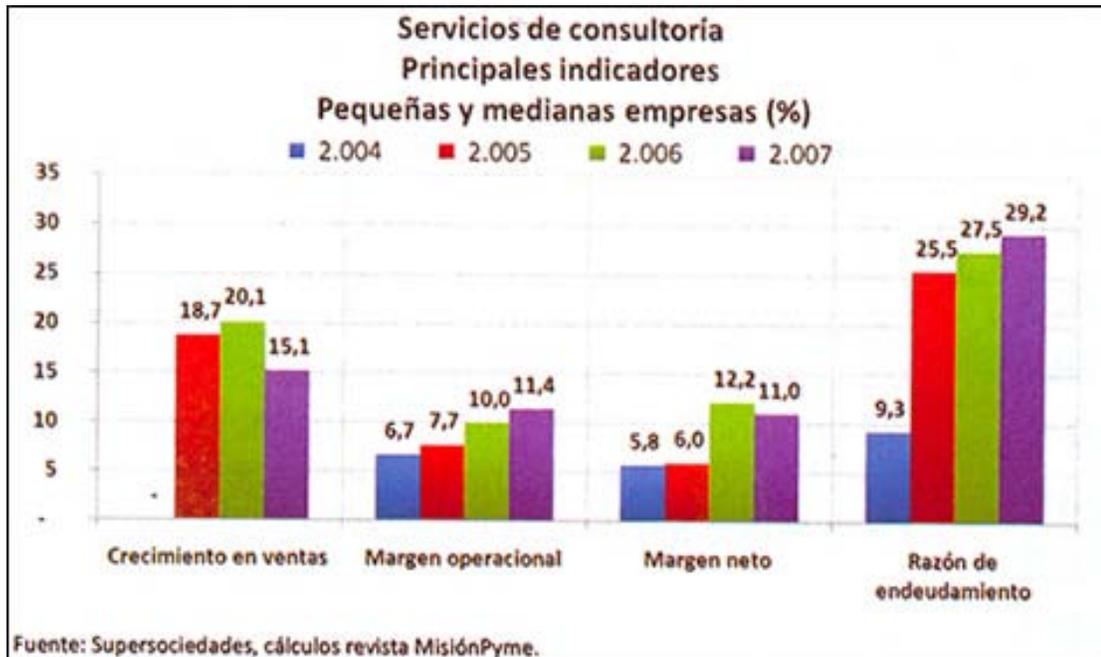
De acuerdo con el estudio “Caracterización Ocupacional de la Consultoría en Colombia”, realizado por el Sena, en Colombia existen 10.397 firmas especializadas: las firmas de Abogados y Jurídicos con un 48%, Consultores Generales 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, entre otras disciplinas. Según la investigación, el 95% de las firmas consultoras son micros y el 5% restante corresponde a pequeñas y medianas empresas.

Según la investigación del SENA, “el 95% de las firmas consultoras son micros, es decir una persona o dos que tienen su oficina en su propio hogar, y el 5% restante corresponde a pequeñas y medianas empresas” (Misión Pyme, 2009)

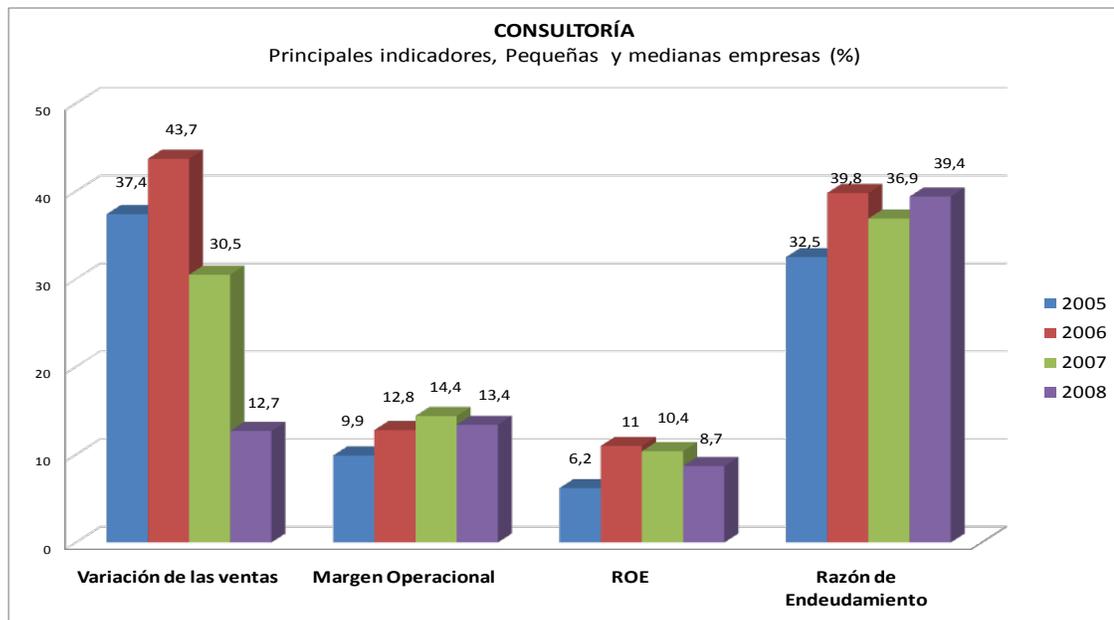
Como parte del estudio cabe señalar que existe una debilidad claramente identificada: la falta de credibilidad que tiene la consultoría colombiana, exceptuando algunas respaldadas por los centros de investigación de las universidades y algunas medianas firmas y por supuesto las grandes multinacionales; aun así cabe señalar el esfuerzo que están haciendo los profesionales y las propias firmas para desempeñarse y posicionarse en el mercado ofreciendo servicios atractivos y poder lograr no solo la credibilidad sino el posicionamiento frente a empresas de trayectoria.

Un aspecto importante dentro del sector es el crecimiento de la preparación y profesionalismo de las firmas y las personas que ofrecen el servicio de consultoría, en parte el interés de entidades como el SENA y las Cámaras de comercio de crear programas de formación, evaluaciones y certificaciones que fortalezca el perfil competitivo de quienes ejercen la consultoría, hoy día se evidencia un mercado mucho más maduro, “en donde sobresale que los principales clientes son empresas con gran capacidad gerencial, la cuales están más preparadas para asumir y recibir los servicios del consultor”. (Velázquez A. 2009)

Indicadores del sector



(Misión Pyme, 2008)



(Misión Pyme, 2009)

El análisis del sector, publicado en Misión Pyme 2008 mostró los siguientes resultados:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>*El SENA ha trabajado en fortalecer el sector, para lo cual se ha creado 10 normas de calidad laboral y se formalizó la certificación voluntaria de los profesionales.</p> <p>*Existe un buen acervo de profesionales con experiencia en multinacionales y grandes empresas, que pueden promover una consultoría más efectiva.</p> <p>*La innovación y el desarrollo de tecnologías de información han facilitado la aparición de nuevos actores competitivos.</p>	<p>*La consultoría colombiana no ha fortalecido su credibilidad en el mercado local.</p> <p>*Es necesario mejorar La preparación académica de los consultores.</p> <p>*No existen agremiaciones fuertes que representen sus intereses ante las entidades gubernamentales.</p> <p>*Bajo dominio del inglés y otros idiomas que permitan acceder a nuevos mercados diferentes al hispanoparlante.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*Las empresas legalmente constituidas como firmas consultoras tienen acogida en el exterior.</p> <p>*Las empresas colombianas cada vez valoran más los activos intangibles, como la consultoría.</p> <p>*La coyuntura económica plantea el reto de reinventarse, por lo que la consultoría puede brindar orientación en este sentido.</p>	<p>*Los consultores microempresarios que componen el 95% del sector, tienen una fuerte competencia por parte de las grandes firmas de consultoría.</p> <p>*Escasa cultura de la consultoría y la ausencia de canales de comercialización de este tipo de servicios.</p>

El estudio publicado por Misión Pyme muestra como el sector está en pleno proceso de desarrollo y crecimiento, por lo que se constituye en un espacio interesante de la economía, en donde vale la pena tener en cuenta aspectos como los señalados en las debilidades y amenazas dado que estos facilitarían la competitividad del sector, minimizando la brecha existente entre las grandes firmas consultoras y los consultores de menor tamaño en términos de alcance a todos los tamaños de empresas, así mismo es importante continuar trabajando en aspectos como la credibilidad ya que de ésta depende el crecimiento de las actividades de la consultoría en diferentes sectores empresariales.

Ante la situación de crecimiento económico que se ha presentado en los últimos años y la posterior crisis que aún hoy es percibida, se considera importante que las empresas consultoras hayan ganado posición entre las empresas como consecuencia de una valoración más alta del aprendizaje derivado de estos procesos por lo cual este cambio sumado a iniciativas como las del SENA facilita el ejercicio de la consultoría para continuar trabajando en su posicionamiento.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Según algunos medios escritos en Colombia existen más de diez mil empresas dedicadas a la consultoría y asesoría, aun cuando no hay datos específicos de cuantas empresas se ubican en cada servicio; fuentes como la revista Dinero asegura que en Colombia el negocio ha cobrado dinamismo y mayor reconocimiento por el trabajo que han venido realizando las diferentes firmas al punto de considerar que en gran parte el cambio de actuación de las organizaciones es fruto del trabajo realizado con consultores.

Se considera que la consultoría en estrategia es la de mayor reconocimiento porque es la que produce mayores retornos sobre la inversión, luego se ubica el segmento de los temas de recursos humanos, lo cual es calificado como un aspecto a favor para el desarrollo de la economía del país porque muestra la importancia estratégica que tiene hoy el talento humano en las organizaciones. Luego se ubican áreas específicas de la consultoría como tecnología, sistemas gerenciales y procesos, servicios legales, tributarios y de auditoría, los cuales se consideran de gran valor para los clientes por el valor que agrega el conocimiento de estos temas a la hora de posicionarse.

Según la Revista dinero (2009), “los factores que más se valoran a la hora de contratar los servicios son la experiencia y la capacidad de análisis de la firma consultora, las empresas compran conocimiento sobre el tema y sobre las experiencias con otras compañías en temas similares, por lo que los servicios cada vez son más globales, lo cual le da una ventaja significativa a grandes firmas consultoras con presencia mundial y que tienen un alto nivel de especialización”, aun así existen firmas de menor tamaño con gran reconocimiento no solo por la calidad del trabajo que realizan, sino porque muchas de ellas surgieron como consecuencia del retiro de consultores de estas firmas que decidieron tener su propio negocio.

Para competir con las grandes empresas consultoras, incluso llamadas gigantes, las firmas locales o nacionales han desarrollado su ejercicio en el exterior, convirtiéndose en empresas internacionales que de manera incipiente empiezan a tener reconocimiento especialmente en países suramericanos.

En el caso particular de Consultoría Humana, es una empresa joven que ha logrado posicionarse en el mercado teniendo como principales clientes multinacionales con presencia en la región andina, ofreciendo un servicio diferenciador en donde los cambios en el comportamiento de las personas y los equipos al interior de las organizaciones han sido su principal carta de presentación. Como consecuencia del trabajo realizado con las organizaciones mencionadas anteriormente en Colombia y luego en la región, la proyección en el mediano plazo para Consultoría Humana es ampliar su actividad en los países de la región, logrando mayor contundencia en su proceso de expansión y posicionamiento, para lo cual es importante ampliar el portafolio de servicios con la inclusión de nuevos procesos como el Assessment.

Teniendo en cuenta las características de la metodología de trabajo, las cuales se ven reflejadas en los buenos resultados de los procesos llevados a cabo en cada una de las organizaciones, éstas han sugerido a *Consultoría Humana* el desarrollo de procesos de Assessment para el diagnóstico y fortalecimiento de las competencia de los profesionales al interior de ellas, siempre haciendo énfasis en el efecto de la metodología utilizada, la cual proviene del enfoque sistémico de la psicología, en donde el cuidado por las personas, el reconocimiento de recursos y no el señalamiento del déficit y el abordaje de los diferentes contextos en los cuales se desenvuelve la persona, para lograr así que el cambio sea tomado como un elemento de desarrollo personal y no simplemente el desarrollo de capacidades para el trabajo.

Como consecuencia de esta sugerencia y evidenciando en ella una posibilidad para ampliar el portafolio de servicios de la organización, se plantea ofrecer el assessment como una alternativa para el diagnóstico y desarrollo de competencias, aprovechando el posicionamiento que tiene la empresa y la demanda del servicio; así mismo es importante tener en cuenta que dentro del mercado de las empresas de consultoría gerencial y de recursos humanos el ofrecimiento de este tipo de servicios no es tan amplio, porque hay una alta tendencia a ofrecer servicios tercerizados tales como el outsourcing, la selección y la capacitación, para responder a sus necesidades particulares, minimizar sus costos operativos y ganar en agilidad de los procesos contando con personas o firmas especializadas que garanticen la calidad y el cumplimiento del servicio contratado.

Es importante mencionar que dentro del mercado de la consultoría y como se comentó anteriormente, la tendencia es a tener en cuenta las proyecciones, crecimiento y resultados de las grandes firmas consultoras que tienen portafolios de servicios diversificados –alternativas financieras, contables, recursos humanos, informática, seguridad- y presencia en una gran cantidad de países en los cinco continentes, para mostrar la dinámica del sector, sin hacer clasificaciones por los servicios que éstas ofrecen, por lo que conocer más del mercado en el cual se desenvuelven empresas medianas y pequeñas de consultoría es un poco difícil por la carencia de información organizada; aun así en el campo de la consultoría en recursos humanos se encuentran varias firmas con diferentes tamaños, trayectoria y servicios que pueden entregar una aproximación a los servicios que se están ofreciendo actualmente y que permiten aproximarse a entender el assessment como una oportunidad de negocio para una empresa que ya está constituida y tiene trayectoria y reconocimiento en el mercado.

En cuanto a las particularidades de Consultoría Humana y su interés por esta nueva unidad de negocio, la aproximación a los potenciales clientes, que en este caso son los clientes con los que se trabaja actualmente y con quienes se realizan distintas actividades y desarrollo de proyectos periódicamente, se ha realizado de manera informal en donde se ha indagado cuales son las expectativas y necesidades de las organizaciones respecto al desarrollo de las personas.

La generalidad al recoger esta información es la descripción que hacen los clientes respecto a las necesidades de un proceso de assessment en su organización es la importancia que tiene cada vez más el ingreso y/o promoción del personal idóneo y ajustado a los requerimientos específicos del cargo, en la mayoría de las organizaciones la decisión de ubicar a las personas ya sea para el ingreso o promoción, como parte del plan de carrera, demanda mucho tiempo con el que los equipos de gestión humana no cuentan, lo cual limita la efectividad y oportunidad de las decisiones.

Al proponer el servicio de assessment como una respuesta a las necesidades de organizaciones que hacen parte del grupo de clientes con los cuales se ha venido trabajando, el perfil actual del consumidor está representado por las características no solo de las empresas sino de sus colaboradores; por lo que se puede hacer referencia a un grupo de personas, hombres y mujeres profesionales un 60% con estudios de posgrado, un 30% con dominio de un segundo idioma, con edades entre los 23 años y los 50 años, con experiencia laboral dentro de la empresa de 3 a 10 años. En cuanto la posibilidad de ofrecer assessment como parte del proceso de selección de estas organizaciones el perfil no cambia mucho son profesionales con algunos años de experiencia que llegan ya sea por el proceso de prácticas profesionales que desarrollaron al interior de la compañía o como consecuencia de una respuesta a una convocatoria.

Para iniciar con esta nueva unidad de negocio el mercado potencial inicial son las empresas con las que actualmente se está llevando a cabo proyectos de desarrollo de competencias e incluso algunas que en el pasado han sido clientes y que han manifestado su interés por el desarrollo de este tipo de procesos con una empresa como *Consultoría Humana* con lo cual ya habría un segmento objetivo sin descartar que permanentemente se responden requerimientos y se hacen propuestas en donde el tema del assessment es un servicio más a ofrecer. Para empezar a consolidarse realmente como unidad de negocio es importante que durante el primer año atienda estos requerimientos específicos de los clientes y luego independizarse de éstos, es decir buscar nuevos objetivos de mercado en otras organizaciones con características similares a las mencionadas que tienen los clientes actuales y en empresas de menor tamaño con posicionamiento y trayectoria en su mercado específico.

En cuanto a la competencia cabe anotar que en Colombia hay diversos tipos de empresas que prestan el servicio de consultoría gerencial y de recursos humanos, ofreciendo servicios que van desde la tercerización o outsourcing pasando por el tema de selección, capacitación, elaboración de nómina, contratación hasta el entrenamiento personalizado de los colaboradores en habilidades específicas; así mismo hay una amplia tendencia a ofrecer servicios de consultoría complementarios para garantizar efectividad en procesos, tal como se aprecia en la siguiente síntesis:

Al observar las características de las empresas competidoras, el elemento diferenciador de *Consultoría Humana* es el tener un equipo de trabajo formados desde el paradigma sistémico, con experiencia en el abordaje de situaciones organizacionales para incrementar los resultados y la efectividad, además el eje de su servicio es el abordaje de los colaboradores mediante sesiones individuales y grupales con metodología traída desde la psicología clínica y fortalecida con el conocimiento organizacional para lograr así ampliar la visión de desarrollo y su

aplicación en todos los contextos donde la persona se desenvuelve, con lo cual no solo se habla de desarrollo profesional para la productividad sino también de un desarrollo personal. Este elemento diferenciador ha hecho que la empresa sea reconocida y preferida por sus clientes por los cambios evidenciados en el aspecto profesional y personal.

A partir de las particularidades por las cuales surge como idea de negocio esta nueva unidad de servicio, se formalizó la indagación realizada con los clientes actuales a través de una encuesta a las personas encargadas desde el área de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones, para conocer así de manera clara y directa cuales son la expectativas que tienen acerca de este tipo de servicios de assessment.

3.1. Encuesta a clientes potenciales acerca del nuevo servicio

A Continuación usted encontrará una serie de preguntas que buscan conocer su punto de vista respecto a los servicios que podría ofrecerle *Consultoría Humana*, para lo cual le solicitamos con la mayor claridad posible en cada uno de los ítems:

1. ¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?
2. ¿Conoce usted el servicio de assessment y su metodología?
3. ¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de assessment?
4. ¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de assessment?
5. ¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?
6. ¿Ha contratado su organización servicios de assessment? ¿con que empresa?
7. Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en

8. su organización cuales han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización
9. Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?
10. ¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana* que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?
11. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el assessment?
12. ¿Qué aspectos innovadores considera usted deberían ser incluidos en el desarrollo de procesos de assessment?

Como se puede apreciar en el anexo 2, la encuesta fue diligenciada por personas de Recursos Humanos de algunas (5) de las empresas que hoy son clientes de *Consultoría Humana* en donde comentan cuál es la percepción de los servicios que han contratado y su experiencia en general con el trabajo realizado por la empresa consultora.

La información arrojada por las encuestas aplicadas, permite evidenciar aspectos de orden cualitativo que amplían los datos e información que se tenía como insumo para establecer la iniciativa de la creación de la nueva unidad de negocio, en cuanto a los resultados, la totalidad de los clientes encuestados aseguraron que por los procesos de desarrollo que fomentan al interior de sus organizaciones los procesos de assessment se convierten en un espacio adecuado para conocer cuales competencias han sido fortalecidas por sus colaboradores y cuales son necesarias trabajar para lograr que este colaborador se desarrolle y pueda hacer un plan de carrera exitoso ala interior de la organización, ya que para este tipo de organizaciones la prioridad es que sean sus colaboradores quienes asuman

nuevas responsabilidades en nuevos roles porque ya conocen la organización y de alguna manera ésta se ha enfocado en desarrollarlos por lo que su partida es pérdida de talento valioso por su formación, conocimiento y experiencia desplegada en la organización se consideran candidatos idóneos para asumir nuevos retos y así fortalecer los espacios de desarrollo ofrecidos por la organización.

La buena imagen que tiene la empresa consultora, derivada de experiencias anteriores en la prestación de servicio se considera un elemento atractivo para considerarla como proveedor de servicios de assessment.

3.2 Análisis situacional

Actualmente los servicios ofrecidos por *Consultoría Humana* son: Desarrollo de líderes, Desarrollo de competencias, Gestión del cambio, Análisis de clima y cultura, Desarrollo de equipos de alto rendimiento, Outplacement.

- Imagen de servicios: A lo largo de su existencia, *Consultoría Humana* se ha caracterizado por construir una relación de intimidad con el cliente como parte fundamental de los servicios ofrecidos para movilizar su dinámica para el logro de resultados. Los clientes consideran que cada uno de los servicios recibidos tienen valor agregado por el acompañamiento incondicional y el conocimiento de la organización, con lo cual los procesos de desarrollo organizacional se han caracterizado por su efectividad.
- Extensión de línea: La agregación de nuevos servicios al portafolio se ha hecho de manera periódica, ajustándose a las necesidades de las organizaciones, las cuales como clientes día a día para ser más competitivas requieren la implementación y el desarrollo de proyectos

enfocados en el desarrollo de las capacidades organizacionales para lograr la efectividad y el bienestar.

- Promesa Básica de Venta: Los servicios ofrecidos por *Consultoría Humana*, se caracterizan por estar orientados a generar soluciones a la medida de las necesidades de los clientes, a partir de la anticipación para entregar respuestas contundentes mediante la utilización de sus recursos y los de la empresa consultora.
- Elemento diferenciador: Construir intimidad con los clientes para movilizar su dinámica con el fin de lograr los resultados, lo cual favorece la agregación de valor a través del acompañamiento incondicional y el conocimiento profundo de la organización.
- Posicionamiento: El posicionamiento se ha dado por la experiencia satisfactoria de los clientes, quiénes mantienen en su memoria los proyectos desarrollados por *Consultoría Humana* por el efecto generado en las personas y el resultado evidente en los procesos organizacionales; estas experiencias son referenciadas por ellos y compartidas con organizaciones de su gremio o con quienes tienen relación e indagan por servicios de consultoría.

3.3 Definición Del Mercado

El mercado al cual están dirigidos los servicios ofrecidos por consultoría humana, está constituido por empresas de diferentes sectores interesadas en el desarrollo del recurso humano para generar ambientes de bienestar y productividad, que favorezcan la sostenibilidad, crecimiento y competitividad. Durante su existencia - 8 años- Consultoría Humana ha trabajado con empresas de diferentes tamaños, aun así sobresalen los trabajos desarrollados con empresas multinacionales en la región andina.

Actualmente como parte de su estrategia comercial, se está haciendo énfasis en la divulgación de su nueva imagen y el portafolio de servicios –incluyendo el servicio de assessment- ofrecidos para así lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Para tal fin se ha establecido como estrategia hacer esta divulgación de tres maneras:

- a. Divulgación a la red de contactos establecidos a partir del vínculo comercial derivado de trabajos en procesos anteriores.
- b. Mayor cercanía con el mercado y posibles consumidores, utilizando plataformas electrónicas como internet y sus redes sociales.
- c. Aproximación a empresas, consideradas posibles clientes, a través de la presencia en eventos especializados donde concurren presidentes y gerentes de gestión humana.

La demanda de los servicios de consultoría no tiene un comportamiento de compra establecida o cíclica; las empresas buscan estos servicios de acuerdo a sus propias necesidades como la alineación para el mejoramiento de los procesos internos, la adopción de nuevas estrategias, o la gestión del cambio, solo por mencionar algunas de ellas. Por tanto la estrategia comercial tiene un ritmo constante como consecuencia de la permanente demanda de servicios, además teniendo en cuenta que el proceso de venta tiene una duración aproximada de 45-60 días entre el momento que se manifiesta el interés por el servicio, se presenta la propuesta de trabajo y el momento en que se legaliza la compra entre las partes.

3.4 Segmentación Del Mercado

Por ser el servicio de assessment nuevo en el portafolio de servicios ya ofrecido, el mercado objetivo en la primera fase son los clientes actuales y los que ya conocen a *Consultoría Humana*, quienes han manifestado su interés por este servicio con las características de trabajo que hacen parte de la identidad y el reconocimiento de esta firma consultora. Estos clientes son empresas de diferentes sectores de la economía tales como alimentos, automotor, petróleo, construcción, retail, la mayoría de estas organizaciones son multinacionales con las cuales se ha trabajado en Colombia y con algunas de ellas en la región andina, razón por la cual el mercado objetivo de *Consultoría Humana* son empresas de características similares en donde sobresale el tamaño, la presencia a nivel nacional y el reconocimiento por ser líderes en cada uno de sus sectores, así como empresas con presencia únicamente en Colombia y que sin tener un gran tamaño y una trayectoria como las mencionadas anteriormente, sí es evidente su posicionamiento en cada uno de sus sectores y su interés por acompañar su crecimiento con procesos de desarrollo organizacional que les permita ser cada vez más competitivos y lograr el reconocimiento.

Las empresas clientes actuales se caracterizan por su presencia en el país, en la región andina e incluso algunas de ellas con presencia mundial por su tamaño y ubicación en el sector productivo; son multinacionales que en el caso específico de su presencia en Colombia, tienen más de 500 empleados distribuidos en varias ciudades y orientados a establecer el país como líder de la región para varios de sus procesos. Así mismo la presencia en el país se convierte en una dinámica importante para el ofrecimiento de sus productos y servicios.

Por tanto entre el corto y el mediano plazo, ligado a la estrategia comercial de la Compañía el objetivo es llegar a las 100 empresas más grandes de Colombia según los ranking económicos que anualmente se publican para prestar los diferentes servicios incluido el nuevo servicio, la oferta está dirigida a toda empresa que tenga interés en invertir en procesos de desarrollo organizacional y que consideren el assessment como una herramienta útil para la detección de talentos para los planes de carrera y de promoción que favorezcan el desarrollo del potencial individual y genere redes de trabajo de alto rendimiento que incremente la capacidad organizacional, por lo que uno de los objetivos en el corto y mediano plazo es dar a conocer el portafolio de servicios incluido el assessment a las 100 empresas más grandes de Colombia y que aparecen publicadas en listados consolidados en las revistas nacionales y en bases de datos.

3.5 Perfil Del Cliente

Desde que *Consultoría Humana* está en el mercado se ha caracterizado por tener como clientes a diferentes clases de empresas, ya sean familiares, nacionales o multinacionales, éstas últimas con presencia principalmente en la región andina; en donde las características comunes son la permanente gestión para el crecimiento y posicionamiento, estructuras administrativas solidas en donde el desarrollo del recurso humano está estrechamente ligado con el desarrollo organizacional por lo que el interés en invertir en programas de desarrollo es un aspecto inherente a la empresa para lograr las metas económicas y de crecimiento.

El trabajo de *Consultoría Humana* se ha realizado principalmente en Colombia y la región andina, con la exigencia a adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes ya que hay perfiles muy distintos por el sector en el cual se encuentran

ubicadas las empresas con las que se ha trabajado (alimentos, automotriz, petróleo, construcción, comercio).

A lo largo de los 8 años de presencia en el mercado, el 80% de los clientes han sido empresas multinacionales algunas de origen colombiano con presencia en toda la región andina, dedicadas a actividades diversas entre ellas el ensamble de automóviles, la extracción y distribución de petróleo y sus derivados, producción y comercialización de materiales para la construcción y decoración, elaboración y distribución de alimentos, cosméticos, productos químicos y de aseo, entre otras. Se caracterizan además por su importancia dentro de cada sector y su posicionamiento en la economía colombiana por el número de empleos que genera.

3.6 Mercado Meta

En el primer año la operación del servicio de assessment, se articula a la actual estrategia comercial de *Consultoría Humana* la cual está concentrada en mayor divulgación de la compañía y sus servicios para así ampliar el número de clientes. En un primer momento el servicio de assessment está orientado a los clientes actuales quienes han manifestado interés en éste, complementando los procesos de desarrollo organizacional que se han adelantado en su interior; por lo que en principio el mercado objetivo son 5 empresas con las cuales se están desarrollando procesos periódicos.

Los clientes actuales se caracterizan por ser empresas líderes en cada uno de sus sectores, multinacionales, con trayectoria en el mercado superior a los 10 años, en promedio cuentan cada una con más de 300 empleados, con procesos de selección estructurados de manera rigurosa y en donde el assessment es utilizado como mecanismo de evaluación para fortalecer el desarrollo de competencias

dentro del plan de carrera generando así mayores expectativas para los colaboradores por considerar que el proceso de desarrollo al interior de la organización es un elemento tangible, equitativo y abierto a todos los colaboradores.

Por el posicionamiento ante los clientes actuales y su interés por el nuevo servicio, el objetivo es desarrollar al interior de estas organizaciones procesos que permitan el posicionamiento de la nueva unidad de negocio, así mismo dentro de la estrategia comercial en donde la mayor divulgación de la empresa es el núcleo, el servicio de assessment se convierte en pieza fundamental ya que éste se une a los servicios existentes para mostrar así una empresa sólida en el tema de la consultoría en desarrollo organizacional que ofrece servicios para las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones.

3.7 Estrategia De Mercadeo

Como parte de la estrategia de mercadeo es importante mencionar que no hay una sola, sino que por el contrario es la articulación de varias que favorecen el posicionamiento y competitividad de la empresa para así lograr que el servicio de assessment sea atractivo para el cliente y por supuesto para la organización.

- Estrategias Genéricas de Desarrollo: En este aspecto Consultoría Humana hace énfasis en una estrategia enfocada en la dimensión de competitividad, donde la diferenciación se convierte en el elemento fundamental. Los elementos característicos de los servicios ofrecidos y por tanto parte fundamental de la imagen de la empresa consultora es la forma como se ofrece el servicio, el cual como se mencionó anteriormente, se fundamenta en el enfoque sistémico de la psicología, lo que hace que la metodología utilizada sea única por ser el resultado

de la investigación y la experiencia de cómo lograr complementar el enfoque clínico y organizacional, para así establecer servicios caracterizados por el trabajo con cada una de las personas y los equipos de trabajo para lograr impacto en la organización.

Este elemento diferenciador es el que los clientes han interiorizado y por el cual califican la experiencia de trabajar con *Consultoría Humana* como diferente y única comparada con los servicios que ofrecen otras firmas dedicadas al tema de la consultoría.

-Estrategias de crecimiento: Este es uno de los aspectos fundamentales de la estrategia de mercadeo que la organización está desarrollando actualmente, en donde sobresalen los siguientes aspectos:

a. Búsqueda de incremento en ventas: La cual está ligada a la divulgación de la información de la empresa y su portafolio en distintos medios.

b. Participación de Mercados: Para lograr el incremento de la participación en el mercado, se está trabajando en dos líneas complementarias: uno de los aspectos es mantener la venta de servicios en mercados (clientes) actuales la segunda línea es el ingreso a empresas pertenecientes a los diferentes sectores económicos en los cuales no se ha trabajado y los cuales se consideran atractivos para lograr el crecimiento y por consiguiente el reconocimiento en las organizaciones.

c. Beneficio o Rentabilidad: el incremento en la participación y ventas tienen como objetivo principal lograr mayores niveles de rentabilidad que favorezcan el crecimiento de la organización y lograr así el cumplimiento de su visión y objetivos estratégicos.

d. Desarrollo de Productos: Como parte de toda la estrategia de mercadeo, la ampliación del portafolio de servicios se considera de suma importancia para el fortalecimiento de la empresa consultora por lo cual ante las necesidades

manifestadas por clientes actuales y otros potenciales se está adicionando servicios como el assessment con características propias a la identidad de *Consultoría Humana* para así lograr mayor participación en el mercado.

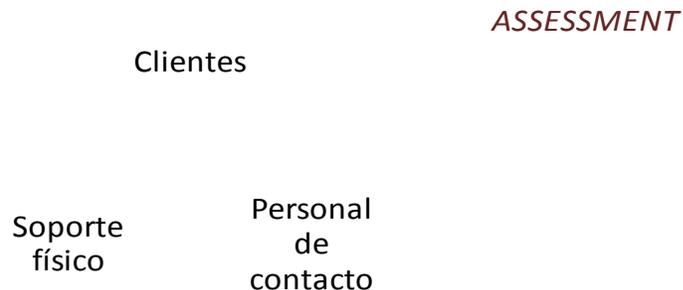
3.8 Pronóstico De Venta

Como se mencionó anteriormente la idea de ofrecer el servicio de assessment surge como respuesta a la necesidad planteada por varios clientes quienes manifestaron su interés por aplicar esta metodología con las características que conocen de otros servicios ofrecido anteriormente, por lo que cada una de ellas se convierte en cliente potencial y está a la espera de cómo se fundamente la propuesta para lograr empezar así a trabajar. Así mismo ante la situación actual donde varias de las organizaciones con las que *Consultoría Humana* trabaja están realizando ajustes a su estructura para lograr mayor efectividad en costos y hacer frente a la situación económica, consideran importante hacer una inversión en un servicio de assessment para lograr así reubicar a las personas y hacer más ligera y flexible la estructura que el costo que tiene contratar personal externo.

Teniendo en cuenta este panorama, el pronóstico de venta para la nueva unidad de negocio es de un servicio mensual con lo cual durante el primer año el objetivo es vender 12 unidades. –Por unidad de venta se entiende un proceso de assessment-

4. ESTUDIO TÉCNICO: SERVUCCIÓN

4.1 Proceso de servucción



- **Cientes:** Organizaciones que dentro de sus políticas de gestión del recurso humano, ofrezcan escenarios de desarrollo para sus colaboradores y que demanden servicios especializados de evaluación del talento para establecer planes de carrera, ajustados al perfil, aptitudes y competencias de cada participante.
- **Soporte físico:** Dentro del proceso de servucción, para describir este aspecto es necesario considerar dos variables: los instrumentos necesarios y el entorno material para prestar el servicio en este caso el assessment. Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio son: los computadores portátiles, los cuales son la principal herramienta para la elaboración del diseño del proceso, los registros e informes derivados de las intervenciones. El material de apoyo, el cual se entrega impreso. El entorno material es la oficina sede de la compañía, en la cual como centro de operaciones se utiliza para las reuniones del equipo de trabajo

para el análisis y diseño personalizado del servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

- **Personal de contacto:** son los consultores pertenecientes a la empresa *Consultoría Humana*, ya sean los socios o los consultores contratados, quienes están en permanente contacto con los clientes, en este caso la organización y los colaboradores con los cuales se desarrolla el proceso.

4.2 Descripción del servicio:

El servicio de Assessment, está dirigido a evaluar e identificar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, para establecer una posible ruta de desarrollo profesional. Los procesos de Assessment aportan información en doble dirección: la organización obtiene un conocimiento más amplio de los recursos y competencias de los profesionales y éstos participan de manera directa y consciente de su propio proceso de desarrollo profesional, siempre colocando como condición principal que el proceso es un espacio de reflexión y autoconocimiento en donde se logra tomar conciencia de las actitudes, aptitudes, competencias y aspectos a desarrollar, para fortalecer el perfil profesional de cara a las expectativas y exigencias del nuevo rol al interior de la organización.

El servicio se ofrece teniendo como fundamento tres pilares que se convierten en el objetivo del proceso:

- a. Realizar la evaluación genera intervención, para lograr que desde el primer momento la persona empiece a movilizar sus recursos.
- b. Desarrollo de personas: enfoque del proceso para generar desarrollo en las personas y que puedan multiplicarlo en los distintos campos de acción del individuo.

- c. Conexión entre el proyecto de vida, el desarrollo personal y el desarrollo profesional.

4.3 Principios de orientación del servicio

1. Es un proceso de co-evaluación en el cual los participantes se evalúan a sí mismos y construyen nuevos escenarios para su propio desarrollo.
2. Los participantes durante el proceso redefinen su expectativa frente al cargo y la organización de manera realista.
3. Las herramientas y los escenarios son contruidos a la medida de las necesidades y características culturales de la organización.
4. Durante el proceso puede haber transferencia metodológica al equipo líder interno si la organización así lo considera. (Consultoría Humana, 2008)

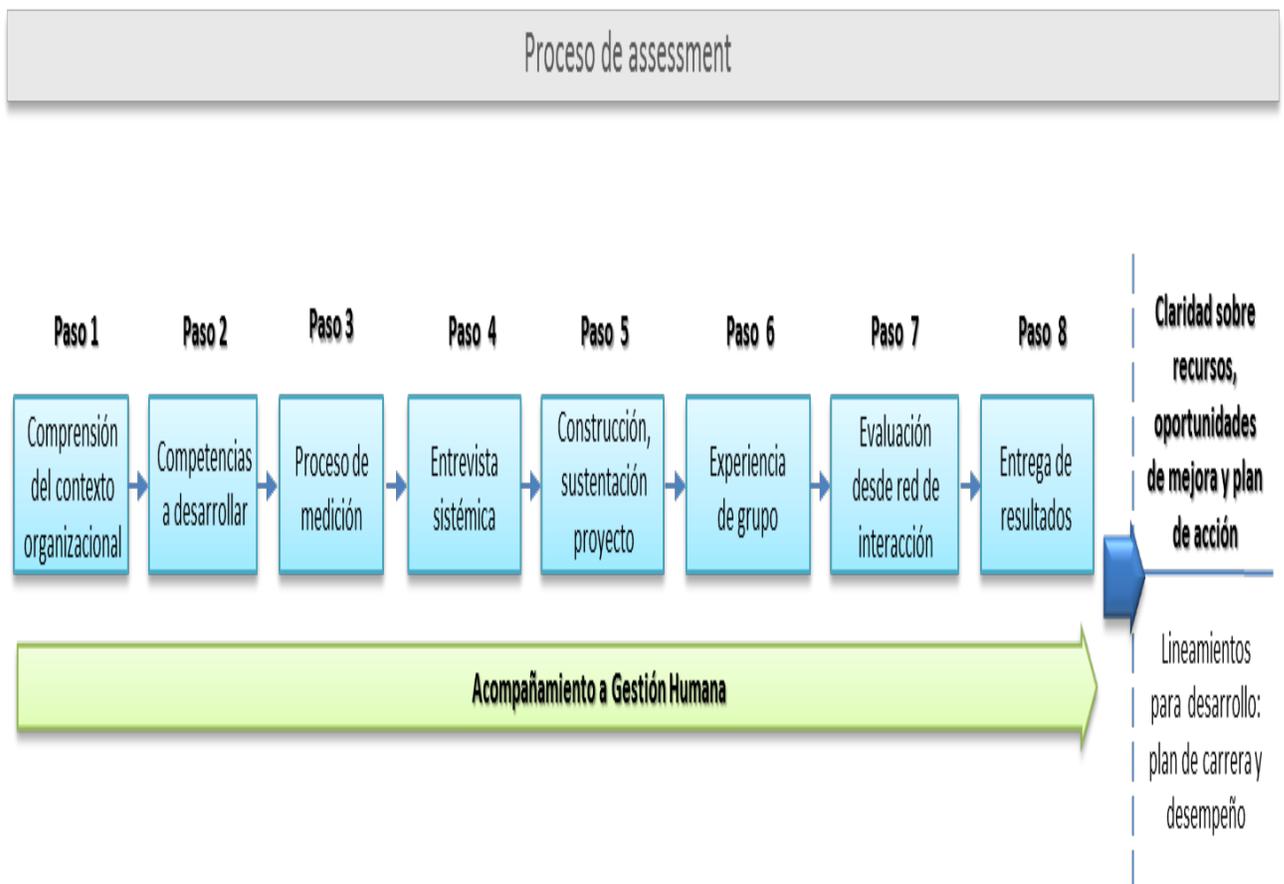
4.4 Propuesta de valor

Consultoría Humana ofrece como elementos diferenciadores del servicio de assessment:

- Desarrollar un proceso que vaya más allá de una valoración para promover el talento y desarrollo de las personas.
- Establecer el potencial de las personas para realizar un trabajo conjunto en el cual se aborde las oportunidades de mejora.
- Facilitar el proceso de auto consciencia como elemento fundamental en un proceso de desarrollo efectivo.
- Entregar a la organización insumos para que realice el ajuste de los cargos de acuerdo a las exigencias de desarrollo de las personas y de la compañía, para el logro de los objetivos estratégicos.
- Entregar retroalimentación que beneficie los procesos de selección y promoción.

- Entrega de rutas críticas de desarrollo a cada persona teniendo en cuenta su rol y área de trabajo como escenario de desarrollo.
- Apoyar a la Organización en el diseño de escenarios de desarrollo para el talento humano.

4.5 Actividades del servicio



ETAPA PRE-OPERATIVA

El Contacto inicial con el cliente generalmente se presenta por dos aspectos: Uno de ellos es cuando los antiguos clientes contactan a la empresa consultora para solicitar la prestación del servicio y el segundo es derivado del proceso comercial de la empresa consultora en donde tras la divulgación de su portafolio de servicios se manifiesta un interés por el nuevo cliente por contratar el servicio de assessment.

PASO 1: Comprensión del contexto organizacional

Este es el inicio de cualquier proceso de consultoría, porque es el que brinda la información necesaria para conocer quién es el cliente, como está ubicado dentro del sector económico al cual pertenece, como es su estructura organizacional y/o funcional, cuales son sus lineamientos estratégicos, cuáles son las competencias que buscan y que desarrollan en todos los colaboradores de acuerdo a su rol y que buscan con el proceso de consultoría que en este caso es assessment.

Como es un proceso de evaluación, es necesario realizar una buena lectura organizacional que permita construir y articular el proceso de assessment a los lineamientos estratégicos de la organización.

PASO 2: Competencias a desarrollar

Luego de realizar de manera rigurosa el proceso de comprensión organizacional, se establece con el equipo líder interno de la organización (generalmente recursos humanos y el líder del área en donde se realiza el proceso) cuales son las competencias que se requieren evaluar, para lo cual se conversa acerca de cuál es el modelo que tiene la organización y se retroalimenta de cuales

comportamientos se pueden identificar en un proceso de evaluación y se establece una ruta crítica de cuales son todas las competencias que se evaluarán.

PASO 3: Proceso de Medición

Luego de acordar con el equipo líder interno cuales son las competencias a desarrollar se diseñan los instrumentos de medición acordes a las características de los cargos a evaluar y de los participantes, así mismo se establece los espacios para complementar la evaluación cuantitativa de tal manera que esta medición sea la primera aproximación para conocer el perfil de los candidatos de cara a la exigencia de las siguientes fases del proceso de assessment. El objetivo de esta etapa es evaluar de manera cuantitativa y cualitativa el nivel de desarrollo de las competencias del candidato.

PASO 4: Intervención sistémica

Este es uno de los elementos diferenciadores del proceso de consultoría ofrecido por *Consultoría Humana*, ya que es un espacio individual orientado para que la persona de manera objetiva logre identificar los aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales que intervienen en el despliegue sus recursos y competencias en el contexto organizacional. Éste se espacio se considera vital en un proceso de desarrollo, ya que la autoobservación del participante favorece la toma de conciencia de recursos y como se ponen a jugar en los diferentes escenarios; el impacto de la metodología se genera porque son dos consultores quienes participan en el proceso aplicando el paradigma sistémico mediante los diferentes niveles de observación que éste promueve.

PASO 5: Construcción y sustentación de un proyecto

En esta etapa el objetivo es que cada uno de los candidatos, a partir del conocimiento que tiene de la organización, de su área de trabajo y del cargo al cual puede ser promovido, elabore un proyecto en el cual se evidencie este conocimiento y por supuesto se logre identificar y observar cuales son las competencias y recursos que tiene para ser promovido en una situación de presión y dentro de un escenario que exige la contribución productiva del participante.

PASO 6: Experiencia de grupo

Se establece una actividad que convoca a todos los candidatos del proceso para hacer una observación del comportamiento de cada participante a través de una experiencia vivencial grupal, de acuerdo con las competencias establecidas en este proceso de evaluación.

PASO 7: Evaluación desde la red de interacción

En esta etapa el equipo líder interno del proceso de assessment junto a las personas que la organización convocó para ser evaluador en este proceso entregan sus observaciones y calificaciones tanto de cada uno de los candidatos como del proceso en general, para ser adjuntados a las observaciones realizadas por la consultoría en cada una de las etapas para retroalimentar al candidato en la fase final de este proceso.

PASO 8: Entrega de resultados

La entrega de resultados se realiza de manera individual a cada candidato, retroalimentando su desempeño a lo largo del proceso para que éste conozca cuál es su potencial en cada una de las competencias evaluadas. Se entrega también resultados a la organización de cómo fue el proceso, de los candidatos y de cómo este proceso de assessment logró identificar el candidato con el mejor desempeño en el nuevo rol.

5. ESTUDIO ECONÓMICO

Los costos del servicio de assessment se muestran en la matriz diligenciada del modelo de FONADE,

Precio de venta del servicio

	ACCIONES	TIEMPO	VALOR UNITARIO	No DE PERSONAS	TOTAL
PASO 1	IDENTIFICACION DE FOCOS	2 HORAS	\$280.000		\$560.000
	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	2 HORAS	\$280.000		\$560.000
PASO 2	ENTREVISTA SISTÉMICA INDIVIDUAL 2	2 HORAS	\$560.000 POR PERSONA		\$560.000
	CONSTRUCCIÓN Y SUSTENTACIÓN DE UN PROYECTO	2 HORAS	\$280.000		\$560.000
	EXPERIENCIA DE GRUPO	4 HORAS	\$280.000		\$1.120.000
PASO 3	EVALUACIÓN DESDE LA RED DE INTERACCIÓN	2 HORAS	\$280.000		\$560.000
	ENTREGA DE RESULTADOS INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL	2 HORAS	\$280.000		\$560.000
TOTAL					\$4.460.000

Teniendo en cuenta que la nueva unidad de negocio empezará a funcionar con la estructura ya establecida de la organización, será ésta quien coloque el capital de trabajo para el inicio de actividades del nuevo servicio por lo que se calcula que los costos fijos de funcionamiento de acuerdo a la información suministrada será del 15%, así mismo es importante mencionar que la nueva unidad participará en condiciones similares con los demás servicios para asumir gastos administrativos, con un 33%.

Como parte de las características del negocio, se considera costos:

Los consultores, la papelería que son los principales elementos para el desarrollo de la actividad; siempre el trabajo es realizado en las instalaciones del cliente por lo que no existiría un uso recurrente de elementos de la empresa consultora. Por lo cual los costos realmente constituyen una mínima del proceso.

Costos	Gastos
675.000	1.485.000

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Consultoría Humana, es una empresa constituida como sociedad limitada el 18 de septiembre de 2002, cuyo objeto social es actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión, dentro de estas actividades se encuentra: Consultoría Organizacional y Humana. Asesoría Pedagógicas y de Capacitación para el desarrollo del talento humano. Asesoría en Salud Mental de las Organizaciones. Investigaciones y publicaciones.

Visión

Ser una Empresa de consultoría organizacional reconocida en el mercado colombiano y latinoamericano por ofrecer servicios y productos que facilitan el desarrollo de las capacidades organizacionales de nuestros clientes para la efectividad y el bienestar, que construye y mantiene relaciones de confianza con ellos gracias a su rigor técnico y ético.

Valores

- Equidad
- Transparencia
- Justicia
- Respeto

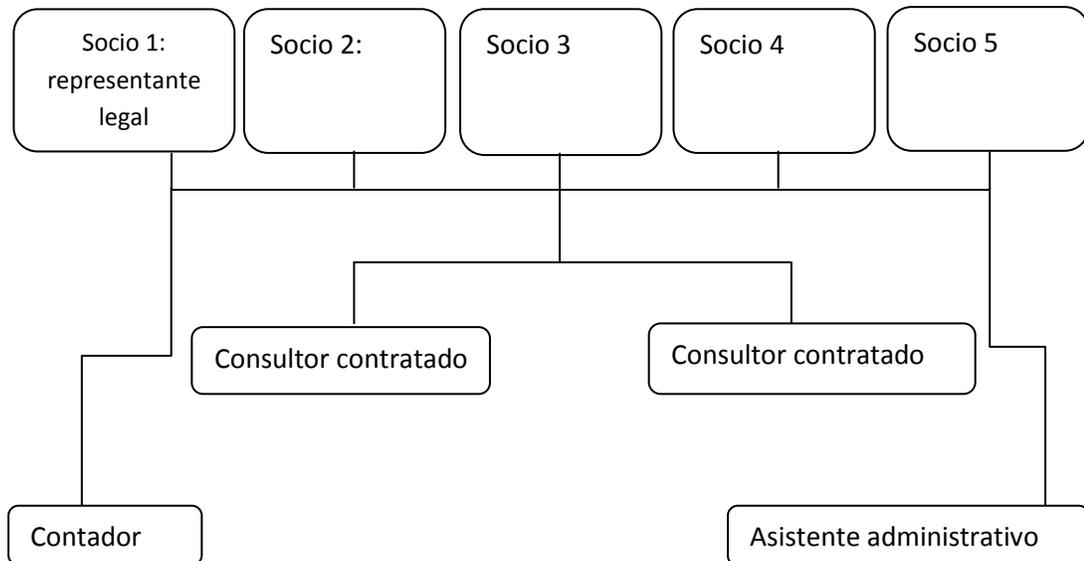
Cultura

- Sensibilidad
- Flexibilidad
- Efectividad

Características de los servicios ofrecidos

- Generar soluciones a la medida de las necesidades de cada uno de los clientes con sus recursos y los de la empresa consultora.
- Construir intimidad con los clientes para movilizar su dinámica con el fin de lograr los resultados, a través del acompañamiento permanente.
- Asegurar la innovación para anticipar y dar respuestas más contundentes a las necesidades de los clientes.

Estructura funcional



La organización está constituida por cinco socios quienes tienen diferentes responsabilidades administrativas, tal como la gerencia operativa, la gerencia general y la representación legal.

Junto al equipo de socios, hay dos consultores contratados quienes tienen contrato a término fijo de 1 año y devengan honorarios mensuales, como parte del equipo administrativo de apoyo se encuentra contratado un contador y un asistente administrativo quien labora medio tiempo.

Para el funcionamiento de la organización es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Infraestructura

La sede de la empresa es una oficina ubicada en un centro empresarial, la cual puede ser descrita como el centro de operaciones en la cual se reúne todo el equipo consultor para la planeación y el diseño de las actividades de cada uno de

los proyectos desarrollados con los clientes, así mismo para las reuniones administrativas de socios y las de seguimiento al equipo como parte del proceso de autorregulación. Como implementos de trabajo se consideran los computadores portátiles y los teléfonos celulares los cuales son asignados a cada miembro del equipo para el desarrollo de las actividades, dentro de la oficina los elementos son una impresora multifuncional, el teléfono fijo y el acceso a internet, así como el mobiliario de oficina.

Servicios

- Desarrollo de líderes
- Desarrollo de competencias
- Gestión del cambio
- Análisis de clima y cultura
- Desarrollo de equipos de alto rendimiento
- Outplacement
- Assessment

7. ESTUDIO FINANCIERO: ESTADOS FINANCIEROS

Luego de mencionar cual es el objetivo de esta nueva unidad de negocio, de explicar cuáles son los aspectos a tener en cuenta y que servicio va a ofrecer, es importante mencionar en qué

Consiste el estudio financiero; para el cual se utilizó como herramienta de proyección para los próximos 5 años el modelo del Fondo Emprender -FONADE-, el cual es una herramienta para visualizar y proyectar los resultados económicos y financieros de un plan de negocios sometido a evaluación.

Para empezar a funcionar la nueva unidad de negocio dentro de la empresa, se requiere una inversión en capital de trabajo, específicamente efectivo inicial de \$20.000.000, monto orientado a facilitar la operación durante los primeros meses para garantizar los costos y gastos que tiene esta nueva operación. Teniendo en cuenta el comportamiento de pago de los clientes y el período de decisión para la compra, este monto permitiría el sostenimiento del negocio durante los cuatro primeros meses. La nueva unidad empezaría su operación dentro de la infraestructura de la empresa, por lo que no se requiere hacer inversión en activos fijos ni realizar gastos pre operativo tales como nuevos registros, licencias o patentes.

Respecto a la capacidad instalada, la nueva unidad necesita de 1 consultor que esté al frente de este nuevo servicio, quien tendrá la responsabilidad de los primeros movimientos de mercadeo para lograr el plan de ventas, lo cual implica que puede continuar participando de los demás proyectos que esté desarrollando la empresa, teniendo en cuenta la duración de cada proceso de assessment, por lo cual no exigiría exclusividad o dedicación tiempo completo a esta nuevo

servicio, así mismo es importante mencionar que la empresa como parte de su modelo de trabajo emplea dos consultores en cada proceso que se lleve a cabo por lo que para acompañar a este consultor, otra persona del equipo podría realizar este apoyo sin que esto altere su participación en otros proyectos o servicios. Por el comportamiento del negocio la capacidad instalada que se tiene actualmente puede responder a la demanda del nuevo servicio, como consecuencia de no ser este un proceso masivo, sino que por el contrario los clientes lo compran para un número de personas específico que generalmente no es muy grande, aun así llegado el caso de desarrollar un proceso masivo la empresa consultora cuenta con la flexibilidad para ajustarse a esta demanda, ya sea que se cubra con los integrantes de tiempo completo o que sea necesario contratar consultores para desarrollar esta actividad específica mediante un contrato por honorarios.

Para las proyecciones financieras y económicas, es importante hacer algunas aclaraciones que permitan mayor comprensión de las cifras consignadas en los formatos financieros. Cada unidad de venta corresponde a un proceso de assessment, cuyo precio de venta es de \$4500000, para cada proceso los costos corresponden a \$675000, los cuales corresponden al 15%, teniendo en cuenta que la nueva unidad de negocio, funcionará a partir de la estructura ya establecida de la empresa, por lo cual y como parte de la contribución que hará este nuevo negocio para la organización se estima que el aporte será de 33% (\$1485000) específicamente para cubrir los gastos administrativos que son uno de los rubros más importantes de la empresa.

Precio de venta	Costos	Gastos	Utilidad operativa
4.500.000	675.000	1.485.000	2.340.000

Teniendo en cuenta el comportamiento del negocio de la consultoría gerencial, en donde no hay un ciclo de venta establecido, sino que es fluctuante, se establece como objetivo vender una unidad mensual, es decir un proceso de assessment, de tal manera que durante el primer año se estima vender 12 unidades; como parte del funcionamiento de la empresa, se espera que la tasa mínima de retorno de la inversión sea del 20%.

Tras la utilización del modelo financiero de FONADE, surgen conclusiones interesantes respecto a la rentabilidad de la nueva unidad de negocio y por consiguiente de la organización. Estas conclusiones se ven reflejadas en los escenarios hipotéticos establecidos dentro del estudio de análisis financiero.

Se considera que para mantener la rentabilidad alta, es necesaria que al final de cada periodo la utilidad sea repartida entre los socios para mantener el flujo de dinero del negocio y así asegurar la estructura financiera mínima para la sostenibilidad y desarrollo del negocio.

7.1 Factores de sensibilidad

El primer factor es la disponibilidad de dinero que tengan los clientes para pagar el servicio. Teniendo en cuenta la situación económica por la que ha atravesado el país en los últimos años especialmente el año anterior, las empresas tienden a disminuir el gasto como una forma de proteger su inversión ante la incertidumbre que puede tener los periodos de crisis o situaciones particulares como lo es un proceso electoral. Por lo que en este caso se espera que en el segundo semestre de 2010 las empresas retomen el ritmo de inversión que traían hasta el 2008 en servicios de consultoría. En este factor es importante, tener en cuenta los plazos de pago establecidos y que según el estudio del SENA (2006), “los clientes suelen pagar en un 64,7% por pagos parciales durante el proceso y en un 35,3% al

término del contrato”. Incluyendo que el 80% de los clientes suelen pagar a 60 días, los restantes el pago lo realizan a 30 días.

Otro factor de sensibilidad importante, tiene que ver con la elaboración de los contratos los cuales para ser efectivos y garantizar la solvencia financiera, se debe dejar claramente los objetivos y resultados a alcanzar, el establecimiento de tiempo y espacio, los recursos que se requieren para el servicio, la claridad de que actividades están incluidas en el valor de venta; aspectos con los cuales se puede garantizar la utilidad esperada al mantener estables los costos y que estos no vayan en detrimento de la nueva unidad de negocio.

El tercer factor de sensibilidad y que es comentado en el estudio del SENA (2006), es la confianza que se genere en la relación con el cliente, lo cual es uno de los aspectos diferenciadores de *Consultoría Humana* que a lo largo de su historia se ha preocupado por mantener una relación cercana con los clientes quienes confían en el servicio ofrecido por la rigurosidad en el proceso del servicio ofrecido, la confidencialidad del manejo de la información, lo cual genera una relación de intimidad con el cliente, lo cual garantiza la satisfacción del cliente y se evidencia en términos de negocio en el alto índice de reventa que tiene la empresa consultora.

El último factor de sensibilidad importante a tener en cuenta es la formación académica y experiencia de los consultores; en este caso *Consultoría Humana* ha obtenido reconocimiento por estos aspectos lo cual ha generado la confianza y respeto ante los clientes, sumado al interés interno de la empresa consultora por formar una nueva generación de consultores con la rigurosidad que implica ser una empresa dedicada al negocio del conocimiento como es denominada la consultoría.

7.2 Escenarios posibles

Ante la situación actual de la empresa, en donde como se comentó anteriormente se está trabajando en el fortalecimiento de una estrategia comercial fundamentada en la mayor divulgación de los servicios ofrecidos, para así darse a conocer en el mercado y lograr mayor participación en el mercado de las empresas consultoras, logrando mayor competitividad y ubicarse de manera diferencial de las grandes firmas consultoras, que como se mencionó al inicio de este documento se caracterizan por ser multinacionales y ofrecer portafolios robustos con los cuales puede abordar un gran número de necesidades de las empresas.

Como parte fundamental de la estrategia comercial está la mayor divulgación de los servicios y sobre todo la inclusión de uno nuevo como es el assessment, teniendo en cuenta en primera instancia las necesidades manifestadas por los clientes actuales y la baja oferta de este servicio por parte de las empresas de consultoría gerencial, lo cual genera una gran expectativa de un espacio importante para el crecimiento de la empresa.

ESCENARIO 1:

MODELO FONADE: PROYECCIONES

edad de Fonade - Valora-CE. No es de Uso Obligatorio. Solo se pueden modificar las celdas amarillas.							
	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación	%		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,37%
IPF	%		4,40%	3,20%	3,80%	3,40%	3,60%
Crecimiento PIB	%		-0,70%	2,30%	4,10%	5,00%	5,20%
DTF T.A.	%		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto A	\$/ unid.		4.500.000	4.950.000	5.445.000	5.989.500	6.588.450
Precio Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Producto A	unid.		12	16	20	24	28
Unidades Producto B	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto C	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto D	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto E	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$/ unid.		4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	\$/ unid.		12	16	20	24	28
Ventas	\$/ unid.		54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costos de Gestión Inventariables							
Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Depreciación	\$/ unid.		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total	\$/ unid.		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Margen Bruto	%		98,15%	98,74%	99,08%	99,30%	99,46%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$/ unid.		17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Total Gastos	\$/ unid.		17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		60	60	60	60	60
Cartera Clientes	\$/ unid.		0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000
Provisión Cuentas por Cobrar	%		10%	10%	10%	10%	10%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Acreedores Varíos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Acreedores Varíos (Var.)	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$/ unid.		5.000.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$/ unid.		20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Capital Adicional Socios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$/ unid.		0	15.786.540	39.764.232	73.009.431	120.144.257
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$/ unid.		0	0	0	0	0

MODELO FONADE: BASES

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto A		
Producto B		
Producto C		
Producto D		
Producto E		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

MODELO FONADE: BALANCE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	15.000.000	34.080.000	62.424.600	100.980.480	151.727.550	216.721.789
Cuentas X Cobrar	0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000	30.746.100
Provisión Cuentas por Cobrar		-900.000	-1.320.000	-1.815.000	-2.395.800	-3.074.610
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	42.180.000	74.304.600	117.315.480	173.289.750	244.393.279
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	20.000.000	46.180.000	77.304.600	119.315.480	174.289.750	244.393.279
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.754.060	4.418.248	8.112.159	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	15.786.540	39.764.232	73.009.431	120.144.257
Utilidades del Ejercicio	0	17.540.600	26.641.880	36.939.110	49.022.667	63.146.845
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	37.540.600	64.182.480	101.121.590	150.144.257	213.291.102
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	46.180.000	77.304.600	119.315.480	174.289.750	244.393.279

MODELO FONADE: PyG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	8.100.000	11.880.000	16.335.000	21.562.200	27.671.490
Utilidad Bruta	44.900.000	66.320.000	91.565.000	121.185.800	155.805.110
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022
Impuestos (35%)	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Utilidad Neta Final	17.540.600	26.641.880	36.939.110	49.022.667	63.146.845

MODELO FONADE: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022
Depreciaciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Impuestos		0	-8.639.400	-13.122.120	-18.193.890	-24.145.493
Neto Flujo de Caja Operativo		28.080.000	32.544.600	43.505.880	56.555.070	71.782.339
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-5.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	15.000.000	19.080.000	28.344.600	38.555.880	50.747.070	64.994.239
Saldo anterior		15.000.000	34.080.000	62.424.600	100.980.480	151.727.550
Saldo siguiente	15.000.000	34.080.000	62.424.600	100.980.480	151.727.550	216.721.789

MODELO FONADE: SALIDAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
Variación PIB		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DIF ATA		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	33,3%	25,0%	20,0%	16,7%
Variación costos de producción		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	46,7%	37,5%	32,0%	28,3%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,88	5,66	6,45	7,18	7,86
Prueba Acida		5	6	6	7	8
Rotación cartera (días)		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		18,7%	17,0%	15,2%	13,9%	12,7%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		48,5%	50,2%	50,6%	50,9%	51,1%
Rentabilidad Neta		32,5%	33,6%	33,9%	34,1%	34,2%
Rentabilidad Patrimonio		46,7%	41,5%	36,5%	32,7%	29,6%
Rentabilidad del Activo		38,0%	34,5%	31,0%	28,1%	25,8%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		28.080.000	32.544.600	43.505.880	56.555.070	71.782.339
Flujo de Inversión	-20.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Financiación	20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-20.000.000	19.080.000	28.344.600	38.555.880	50.747.070	64.994.239
Flujo de caja descontado	-20.000.000	15.900.000	19.683.750	22.312.431	24.472.931	26.119.727
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		128,04%				
VAN (Valor actual neto)		88.488.839				
PRI (Período de recuperación de la inversión)		0,50				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		0,00%				
Período en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Período en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

Una de las primeras formulaciones se estableció a partir de las siguientes proyecciones:

Precio unitario de venta: 4.500.000

Costos: 675.000 (equivalente al 15%)

Gastos 1.485.000 (equivalente al 33%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	12	16	20	24	28
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600

En este primer escenario se planteó como objetivo la venta de 12 unidades en el primer año, es decir una unidad por mes, para incrementarse en 4 unidades anuales a lo largo de los próximos 5 años, llegando así a vender en el quinto año 2,33 unidades mensuales. Lo cual genera el siguiente comportamiento en los indicadores de rentabilidad. En la rentabilidad operativa se aprecia un crecimiento continuo durante los primeros 5 años entre el 48,5% y 51,1%, mostrando así uno de los aspectos atractivos que tiene el negocio. Este mismo comportamiento de crecimiento se observa en la rentabilidad neta, la cual en el primer año se ubicaría en el 32,5% y en el año 5 en el 34,2%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operacional	48,5%	50,2%	50,6%	50,9%	51,1%
Rentabilidad Neta	32,5%	33,6%	33,9%	34,1%	34,2%

En esta primera formulación se optó por no repartir las utilidades en ninguno de los 5 años proyectados con lo cual el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio y del activo, presentan una tendencia decreciente aunque mayor de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. En el caso de la rentabilidad del patrimonio el primer año tendría un 46,7% hasta llegar a 29,6% en el quinto año. La rentabilidad del activo en el año uno se ubica en el 38% y en el quinto año en el 25,8%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	46,7%	41,5%	36,5%	32,7%	29,6%
Rentabilidad del Activo	38,0%	34,5%	31,0%	28,1%	25,8%

En esta formulación, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 128,04%, superando ampliamente la expectativa mínima del inversionista la cual es del 20%.

ESCENARIO 2

MODELO FONADE: PROYECCIONES

edad de Fonade - Valora-CE. No es de Uso Obligatorio. Solo se pueden modificar las celdas amarillas.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Variables Macroeconómicas								
Inflación	%		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%	
Devaluación	%		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%	
IPF	%		4,40%	3,20%	3,80%	3,40%	3,80%	
Crecimiento PIB	%		-0,70%	2,30%	4,10%	5,00%	5,70%	
DTF I.A.	%		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%	
Ventas, Costos y Gastos								
Precio Por Producto								
Precio Producto A	\$/unid.		4.500,000	4.950,000	5.445,000	5.989,500	6.588,450	
Precio Producto B	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto C	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto D	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto E	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Vendidas por Producto								
Unidades Producto A	unid.		12	16	20	24	28	
Unidades Producto B	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto C	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto D	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto E	unid.		0	0	0	0	0	
Total Ventas								
Precio Promedio	\$/unid.		4.500,000,0	4.950,000,0	5.445,000,0	5.989,500,0	6.588,450,0	
Ventas	\$/		54.000,000	79.200,000	108.900,000	143.748,000	184.476,600	
Rebajas en Ventas								
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Pronto pago	\$/		0	0	0	0	0	
Costos Unitarios Materia Prima								
Costo Materia Prima Producto A	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto B	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto C	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto D	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto E	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costos Unitarios Mano de Obra								
Costo Mano de Obra Producto A	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto B	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto C	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto D	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto E	\$/unid.		0	0	0	0	0	
Costos Variables Unitarios								
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Materia Prima y M.O.	\$/unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Otros Costos de Fabricación								
Otros Costos de Fabricación	\$/		8.100,000	11.880,000	16.335,000	21.562,200	27.671,490	
Costos Producción Inventariables								
Materia Prima	\$/		0	0	0	0	0	
Mano de Obra	\$/		0	0	0	0	0	
Materia Prima y M.O.	\$/		0	0	0	0	0	
Depreciación	\$/		1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	
Agotamiento	\$/		0	0	0	0	0	
Total	\$/		1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	
Margen Bruto	\$/		98,15%	98,74%	99,08%	99,30%	99,46%	
Gastos Operacionales								
Gastos de Ventas	\$/		0	0	0	0	0	
Gastos Administración	\$/		17.820,000	26.136,000	35.937,000	47.436,840	60.877,278	
Total Gastos	\$/		17.820,000	26.136,000	35.937,000	47.436,840	60.877,278	
Capital de Trabajo								
Cuentas por Cobrar								
Rotación Cartera Clientes	dias		60	60	60	60	60	
Cartera Clientes	\$/		0	9.000,000	13.200,000	18.150,000	23.958,000	30.745,100
Provisión Cuentas por Cobrar	%		10%	10%	10%	10%	10%	
Inventarios								
Invent. Prod. Final Rotación	dias costo		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. Final	\$/		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. en Proceso Rotación	dias		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. Proceso	\$/		0	0	0	0	0	
Invent. Materia Prima Rotación	dias compras		0	0	0	0	0	
Invent. Materia Prima	\$/		0	0	0	0	0	
Total Inventario	\$/		0	0	0	0	0	
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar								
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$/		0	0	0	0	0	
Gastos Anticipados								
Gastos Anticipados	\$/		0	0	0	0	0	
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Pagar Proveedores	dias		0	0	0	0	0	
Cuentas por Pagar Proveedores	\$/		0	0	0	0	0	
Acreedores Varios	\$/		0	0	0	0	0	
Acreedores Varios (Var.)	\$/		0	0	0	0	0	
Otros Pasivos	\$/		0	0	0	0	0	
Inversiones (Inicio Período)								
Terrenos	\$/		0	0	0	0	0	
Construcciones y Edificios	\$/		0	0	0	0	0	
Maquinaria y Equipo	\$/		0	0	0	0	0	
Muebles y Enseres	\$/		5.000,000	0	0	0	0	
Equipo de Transporte	\$/		0	0	0	0	0	
Equipos de Oficina	\$/		0	0	0	0	0	
Semovientes rta de Grta	\$/		0	0	0	0	0	
Cultivos Permanentes	\$/		0	0	0	0	0	
Total Inversiones	\$/		0	0	0	0	0	
Otros Activos								
Valor Ajustado	\$/		0	0	0	0	0	
Estructura de Capital								
Capital Socios	\$/		20.000,000	20.000,000	20.000,000	20.000,000	20.000,000	
Capital Adicional Socios	\$/		0	0	0	0	0	
Obligaciones Fondo Emgrender	\$/		0	0	0	0	0	
Obligaciones Financieras	\$/		0	0	0	0	0	
Dividendos								
Utilidades Repartibles	\$/		0	15.786,540	22.223,632	28.826,951	39.022,667	
Dividendos	\$/		0%	100%	100%	100%	100%	
Dividendos	\$/		0	17.540,600	26.641,880	36.939,110	49.022,667	

MODELO FONADE: BASES

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto A		
Producto B		
Producto C		
Producto D		
Producto E		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

MODELO FONADE: BALANCE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	15.000.000	34.080.000	44.884.000	56.798.000	70.605.960	86.577.532
Cuentas X Cobrar	0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000	30.746.100
Provisión Cuentas por Cobrar		-900.000	-1.320.000	-1.815.000	-2.395.800	-3.074.610
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	42.180.000	56.764.000	73.133.000	92.168.160	114.249.022
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	20.000.000	46.180.000	59.764.000	75.133.000	93.168.160	114.249.022
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.754.060	4.418.248	8.112.159	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	-1.754.060	-4.418.248	-8.112.159	-10.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	17.540.600	26.641.880	36.939.110	49.022.667	63.146.845
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	37.540.600	46.641.880	56.939.110	69.022.667	83.146.845
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	46.180.000	59.764.000	75.133.000	93.168.160	114.249.022

MODELO FONADE: PyG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	8.100.000	11.880.000	16.335.000	21.562.200	27.671.490
Utilidad Bruta	44.900.000	66.320.000	91.565.000	121.185.800	155.805.110
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022
Impuestos (35%)	8.639.400	13.122.120	18.193.890	24.145.493	31.102.177
Utilidad Neta Final	17.540.600	26.641.880	36.939.110	49.022.667	63.146.845

MODELO FONADE: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	26.180.000	39.764.000	55.133.000	73.168.160	94.249.022	
Depreciaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
Amortización Gastos	0	0	0	0	0	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810	
Impuestos	0	-8.639.400	-13.122.120	-18.193.890	-24.145.493	
Neto Flujo de Caja Operativo	28.080.000	32.544.600	43.505.880	56.555.070	71.782.339	
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100	
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	
Otros Activos	0	0	0	0	0	
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	
Variación del Capital de Trabajo	0	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-5.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-17.540.600	-26.641.880	-36.939.110	-49.022.667
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	-17.540.600	-26.641.880	-36.939.110	-49.022.667
Neto Periodo	15.000.000	19.080.000	10.804.000	11.914.000	13.807.960	15.971.572
Saldo anterior		15.000.000	34.080.000	44.884.000	56.798.000	70.605.960
Saldo siguiente	15.000.000	34.080.000	44.884.000	56.798.000	70.605.960	86.577.532

MODELO FONADE: SALIDAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
Variación PIB		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DIF ATA		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	33,3%	25,0%	20,0%	16,7%
Variación costos de producción		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	46,7%	37,5%	32,0%	28,3%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,88	4,33	4,02	3,82	3,67
Prueba Acida		5	4	4	4	4
Rotación cartera (días)		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		18,7%	22,0%	24,2%	25,9%	27,2%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		48,5%	50,2%	50,6%	50,9%	51,1%
Rentabilidad Neta		32,5%	33,8%	33,9%	34,1%	34,2%
Rentabilidad Patrimonio		46,7%	57,1%	64,9%	71,0%	75,9%
Rentabilidad del Activo		38,0%	44,6%	49,2%	52,6%	55,3%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		28.080.000	32.544.600	43.505.880	56.555.070	71.782.339
Flujo de Inversión	-20.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Financiación	20.000.000	0	-17.540.600	-26.641.880	-36.939.110	-49.022.667
Flujo de caja para evaluación	-20.000.000	19.080.000	28.344.600	38.555.880	50.747.070	64.994.239
Flujo de caja descontado	-20.000.000	15.900.000	19.683.750	22.312.431	24.472.931	26.119.727
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		128,04%				
VAN (Valor actual neto)		88.488.839				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,50				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprend. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

La segunda formulación se estableció con las anteriores proyecciones de ventas y repartiendo el 100% de los dividendos en cada uno de los periodos

Precio unitario de venta: 4.500.000

Costos: 675.000 (equivalente al 15%)

Gastos 1.485.000 (equivalente al 33%)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	\$ 4.500.000,0	\$ 4.950.000,0	\$ 5.445.000,0	\$ 5.989.500,0	\$ 6.588.450,0
Ventas	12	16	20	24	28
Ventas	\$ 54.000.000	\$ 79.200.000	\$ 108.900.000	\$ 143.748.000	\$ 184.476.600

Lo cual genera el siguiente comportamiento en los indicadores de rentabilidad. En la rentabilidad operativa se aprecia un crecimiento continuo durante los primeros 5 años entre el 48,5% y 51,1%, mostrando así uno de los aspectos atractivos que tiene el negocio. Este mismo comportamiento de crecimiento se observa en la rentabilidad neta, la cual en el primer año se ubicaría en el 32,5% y en el año 5 en el 34,2%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operacional	48,5%	50,2%	50,6%	50,9%	51,1%
Rentabilidad Neta	32,5%	33,6%	33,9%	34,1%	34,2%

En esta primera formulación se optó por no repartir las utilidades en ninguno de los 5 años proyectados con lo cual el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio y del activo, presentan una tendencia decreciente aunque mayor de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. En este caso la rentabilidad del patrimonio en el primer año se ubica en el 46,7% creciendo hasta el 75,9% en el

quinto año; la rentabilidad del activo estaría ubicada en el 38% hasta llegar a 55,3% en el año 5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	46,7%	57,1%	64,9%	71,0%	75,9%
Rentabilidad del Activo	38,0%	44,6%	49,2%	52,6%	55,3%

En esta formulación, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 128,04%, superando ampliamente la expectativa mínima del inversionista la cual es del 20%.

ESCENARIO 3

MODELO FONADE: PROYECCIONES

edad de Fonade - Valora-CE. No es de Uso Obligatorio. Solo se pueden modificar las celdas amarillas.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación	%		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
IPP	%		4,40%	3,20%	3,80%	3,40%	3,60%
Crecimiento PIB	%		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DIF T.A.	%		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Ventas, Costos y Gastos							
Rebaja Producto							
Precio Producto A	\$/ unid.		4,500,000	4,950,000	5,445,000	5,989,500	6,588,450
Precio Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Producto A	unid.		12	18	24	30	36
Unidades Producto B	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto C	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto D	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto E	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$/ unid.		4,500,000,0	4,950,000,0	5,445,000,0	5,989,500,0	6,588,450,0
Ventas	unid.		12	18	24	30	36
Ventas	\$		54,000,000	89,100,000	130,680,000	179,685,000	237,184,200
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		8,100,000	11,880,000	16,335,000	21,562,200	27,671,490
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Depreciación	\$/ unid.		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Agotamiento	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total	\$/ unid.		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Margen Bruto	%		98,15%	98,88%	99,23%	99,44%	99,58%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$/ unid.		17,820,000	26,136,000	35,937,000	47,436,840	60,877,278
Total Gastos	\$/ unid.		17,820,000	26,136,000	35,937,000	47,436,840	60,877,278
Capital de Trabajo							
Cuentas por Cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		60	60	60	60	60
Cartera Clientes	\$	0	9,000,000	14,850,000	21,780,000	29,947,500	39,530,700
Provisión Cuentas por Cobrar	%		10%	10%	10%	10%	10%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0	0
Acredores Varios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Acredores Varios (Var.)	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$/ unid.	5,000,000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$/ unid.	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$/ unid.	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$/ unid.	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$/ unid.	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$/ unid.	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Capital Adicional Socios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$/ unid.		0	15,786,540	28,093,837	41,399,050	62,942,371
Dividendos	%		100%	100%	100%	100%	100%
Dividendos	\$/ unid.		0	17,540,600	33,164,330	51,399,050	72,942,371

MODELO FONADE: BASES

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto A		
Producto B		
Producto C		
Producto D		
Producto E		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

MODELO FONADE: BALANCE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	15.000.000	34.080.000	53.134.000	75.113.000	100.916.460	131.099.482
Cuentas X Cobrar	0	9.000.000	14.850.000	21.780.000	29.947.500	39.530.700
Provisión Cuentas por Cobrar		-900.000	-1.485.000	-2.178.000	-2.994.750	-3.953.070
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	42.180.000	66.499.000	94.715.000	127.869.210	166.677.112
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	20.000.000	46.180.000	69.499.000	96.715.000	128.869.210	166.677.112
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	8.639.400	16.334.670	25.315.950	35.926.839	48.403.447
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	8.639.400	16.334.670	25.315.950	35.926.839	48.403.447
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.754.060	5.070.493	10.000.000	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	-1.754.060	-5.070.493	-10.000.000	-10.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	17.540.600	33.164.330	51.399.050	72.942.371	98.273.665
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	37.540.600	53.164.330	71.399.050	92.942.371	118.273.665
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	46.180.000	69.499.000	96.715.000	128.869.210	166.677.112

MODELO FONADE: PyG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	54.000.000	89.100.000	130.680.000	179.685.000	237.184.200
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	8.100.000	11.880.000	16.335.000	21.562.200	27.671.490
Utilidad Bruta	44.900.000	76.220.000	113.345.000	157.122.800	208.512.710
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Provisiones	900.000	585.000	693.000	816.750	958.320
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	26.180.000	49.499.000	76.715.000	108.869.210	146.677.112
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	26.180.000	49.499.000	76.715.000	108.869.210	146.677.112
Impuestos (35%)	8.639.400	16.334.670	25.315.950	35.926.839	48.403.447
Utilidad Neta Final	17.540.600	33.164.330	51.399.050	72.942.371	98.273.665

MODELO FONADE: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		26.180.000	49.499.000	76.715.000	108.869.210	146.677.112
Depreciaciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		900.000	585.000	693.000	816.750	958.320
Impuestos		0	-8.639.400	-16.334.670	-25.315.950	-35.926.839
Neto Flujo de Caja Operativo		28.080.000	42.444.600	62.073.330	85.370.010	112.708.593
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-9.000.000	-5.850.000	-6.930.000	-8.167.500	-9.583.200
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-9.000.000	-5.850.000	-6.930.000	-8.167.500	-9.583.200
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-5.000.000	-9.000.000	-5.850.000	-6.930.000	-8.167.500	-9.583.200
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-17.540.600	-33.164.330	-51.399.050	-72.942.371
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	-17.540.600	-33.164.330	-51.399.050	-72.942.371
Neto Periodo	15.000.000	19.080.000	19.054.000	21.979.000	25.803.460	30.183.022
Saldo anterior		15.000.000	34.080.000	53.134.000	75.113.000	100.916.460
Saldo siguiente	15.000.000	34.080.000	53.134.000	75.113.000	100.916.460	131.099.482

MODELO FONADE: SALIDAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
Variación PIB		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DIF ATA		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	50,0%	33,3%	25,0%	20,0%
Variación costos de producción		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	46,7%	37,5%	32,0%	28,3%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,88	4,07	3,74	3,56	3,44
Prueba Acida		5	4	4	4	3
Rotación cartera (días)		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		18,7%	23,5%	26,2%	27,9%	29,0%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		48,5%	55,6%	58,7%	60,6%	61,8%
Rentabilidad Neta		32,5%	37,2%	39,3%	40,6%	41,4%
Rentabilidad Patrimonio		46,7%	62,4%	72,0%	78,5%	83,1%
Rentabilidad del Activo		38,0%	47,7%	53,1%	56,6%	59,0%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		28.080.000	42.444.600	62.073.330	85.370.010	112.708.593
Flujo de Inversión	-20.000.000	-9.000.000	-5.850.000	-6.930.000	-8.167.500	-9.583.200
Flujo de Financiación	20.000.000	0	-17.540.600	-33.164.330	-51.399.050	-72.942.371
Flujo de caja para evaluación	-20.000.000	19.080.000	36.594.600	55.143.330	77.202.510	103.125.393
Flujo de caja descontado	-20.000.000	15.900.000	25.412.917	31.911.649	37.231.149	41.443.782
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		150,28%				
VAN (Valor actual neto)		131.899.497				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,34				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

En este escenario las formulaciones se establecieron a partir de las siguientes proyecciones y un incremento en el número de unidades vendidas en cada uno de los períodos:

Precio unitario de venta: 4.500.000

Costos: 675.000 (equivalente al 15%)

Gastos 1.485.000 (equivalente al 33%)

Repartición del 100% de los dividendos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	12	18	24	30	36
Ventas	54.000.000	89.100.000	130.680.000	179.685.000	237.184.200

En este primer escenario se planteó como objetivo la venta de 12 unidades en el primer año, es decir una unidad por mes, para incrementarse en 6 unidades anuales a lo largo de los próximos 5 años, llegando así a vender en el quinto año 3 unidades mensuales. Lo cual genera el siguiente comportamiento en los indicadores de rentabilidad. En la rentabilidad operativa se aprecia un crecimiento continuo durante los primeros 5 años entre el 48,5% y 61,8%, mostrando así uno de los aspectos atractivos que tiene el negocio. Este mismo comportamiento de crecimiento se observa en la rentabilidad neta, la cual en el primer año se ubicaría en el 32,5% y en el año 5 en el 41,4%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Operacional	48,5%	55,6%	58,7%	60,6%	61,8%
Rentabilidad Neta	32,5%	37,2%	39,3%	40,6%	41,4%

En esta primera formulación se optó por no repartir las utilidades en ninguno de los 5 años proyectados con lo cual el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio y del activo, presentan una tendencia decreciente aunque mayor de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. En el caso de la rentabilidad del patrimonio el primer año tendría un 46,7% hasta llegar a 83,1% en el quinto año. La rentabilidad del activo en el año uno se ubica en el 38% y en el quinto año en el 59%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	46,7%	62,4%	72,0%	78,5%	83,1%
Rentabilidad del Activo	38,0%	47,7%	53,1%	56,6%	59,0%

En esta formulación, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 150,28%, superando ampliamente la expectativa mínima del inversionista la cual es del 20%.

ESCENARIO 4

MODELO FONADE: PROYECCIONES

edad de Fonade - Valora-CE. No es de Uso Obligatorio. Solo se pueden modificar las celdas amarillas.								
Variables Macroeconómicas	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inflación	%		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%	
Devaluación	%		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%	
IPP	%		4,40%	3,20%	3,80%	3,40%	3,60%	
Crecimiento PIB	%		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%	
DTF T.A.	%		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%	
Ventas, Costos y Gastos								
Rebaja por Producto								
Precio Producto A	\$/ unid.		4,500,000	4,950,000	5,445,000	5,989,500	6,588,450	
Precio Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Precio Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Vendidas por Producto								
Unidades Producto A	unid.		12	16	20	24	28	
Unidades Producto B	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto C	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto D	unid.		0	0	0	0	0	
Unidades Producto E	unid.		0	0	0	0	0	
Total Ventas								
Precio Promedio	\$/ unid.		4,500,000,0	4,950,000,0	5,445,000,0	5,989,500,0	6,588,450,0	
Ventas	unid.		12	16	20	24	28	
Ventas	\$		54,000,000	79,200,000	108,900,000	143,748,000	184,476,600	
Rebajas en Ventas								
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0	
Costos Unitarios Materia Prima								
Costo Materia Prima Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Materia Prima Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costos Unitarios Mano de Obra								
Costo Mano de Obra Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costo Mano de Obra Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Costos Variables Unitarios								
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Otros Costos de Fabricación								
Otros Costos de Fabricación	\$		10,800,000	14,400,000	18,000,000	21,600,000	25,200,000	
Costos Producción Inventariables								
Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Depreciación	\$/ unid.		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	
Agotamiento	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Total	\$/ unid.		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	
Margen Bruto	%		98,15%	98,74%	99,08%	99,30%	99,46%	
Gastos Operacionales								
Gastos de Ventas	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Gastos Administración	\$/ unid.		17,820,000	26,136,000	35,937,000	47,436,840	60,877,276	
Total Gastos	\$/ unid.		17,820,000	26,136,000	35,937,000	47,436,840	60,877,276	
Capital de Trabajo								
Cuentas por Cobrar								
Rotación Cartera Clientes	días		60	60	60	60	60	
Cartera Clientes	\$		0	9,000,000	13,200,000	18,150,000	23,958,000	30,746,100
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	10%	10%	10%	10%	
Inventarios								
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. Final	\$		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0	
Invent. Prod. en Proceso	\$		0	0	0	0	0	
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0	
Invent. Materia Prima	\$		0	0	0	0	0	
Total Inventario	\$		0	0	0	0	0	
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar								
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Gastos Anticipados								
Gastos Anticipados	\$		0	0	0	0	0	
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0	
Cuentas por Pagar Proveedores	\$		0	0	0	0	0	
Acreedores Varios	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Acreedores Varios (Var.)	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Otros Pasivos	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Inversiones (Inicio Periodo)								
Terrenos	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Construcciones y Edificios	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Mobiliario y Equipo	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Muebles y Exenseres	\$/ unid.		5,000,000	0	0	0	0	
Equipo de Transporte	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Equipos de Oficina	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Semovientes ple de Cita	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Cultivos Permanentes	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Total Inversiones	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Otros Activos								
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0	
Equilibrio de Capital								
Capital Socio	\$/ unid.		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	
Capital Adicional Socio	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Obligaciones Fondo Emprender	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Obligaciones Financieras	\$/ unid.		0	0	0	0	0	
Dividendos								
Utilidades Repartibles	\$/ unid.		0	14,158,440	20,884,972	28,172,696	38,997,341	
Dividendos	%		100%	100%	100%	100%	100%	
Dividendos	\$/ unid.		0	15,731,600	24,953,480	35,823,560	48,997,341	

MODELO FONADE: BASES

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto A		
Producto B		
Producto C		
Producto D		
Producto E		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

MODELO FONADE: BALANCE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	15.000.000	31.380.000	42.364.000	55.133.000	70.568.160	89.049.022
Cuentas X Cobrar	0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000	30.746.100
Provisión Cuentas por Cobrar		-900.000	-1.320.000	-1.815.000	-2.395.800	-3.074.610
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	39.480.000	54.244.000	71.468.000	92.130.360	116.720.512
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	20.000.000	43.480.000	57.244.000	73.468.000	93.130.360	116.720.512
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empezar (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.573.160	4.068.508	7.650.864	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	-1.573.160	-4.068.508	-7.650.864	-10.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	15.731.600	24.953.480	35.823.560	48.997.341	64.802.743
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	35.731.600	44.953.480	55.823.560	68.997.341	84.802.743
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	43.480.000	57.244.000	73.468.000	93.130.360	116.720.512

MODELO FONADE: PyG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	10.800.000	14.400.000	18.000.000	21.600.000	25.200.000
Utilidad Bruta	42.200.000	63.800.000	89.900.000	121.148.000	158.276.600
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administración	17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512
Impuestos (35%)	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Utilidad Neta Final	15.731.600	24.953.480	35.823.560	48.997.341	64.802.743

MODELO FONADE: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512	
Depreciaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
Amortización Gastos	0	0	0	0	0	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810	
Impuestos	0	-7.748.400	-12.290.520	-17.644.440	-24.133.019	
Neto Flujo de Caja Operativo	25.380.000	30.915.600	42.672.480	57.066.720	74.266.303	
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100	
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	
Otros Activos	0	0	0	0	0	
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	
Variación del Capital de Trabajo	0	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-5.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-15.731.600	-24.953.480	-35.823.560	-48.997.341
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	-15.731.600	-24.953.480	-35.823.560	-48.997.341
Neto Periodo	15.000.000	16.380.000	10.984.000	12.769.000	15.435.160	18.480.862
Saldo anterior		15.000.000	31.380.000	42.364.000	55.133.000	70.568.160
Saldo siguiente	15.000.000	31.380.000	42.364.000	55.133.000	70.568.160	89.049.022

MODELO FONADE: SALIDAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
Variación PIB		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DTF ATA		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	33,3%	25,0%	20,0%	16,7%
Variación costos de producción		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	46,7%	37,5%	32,0%	28,3%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		5,10	4,41	4,05	3,82	3,66
Prueba Acida		5	4	4	4	4
Rotación cartera (días)		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		17,8%	21,5%	24,0%	25,9%	27,3%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		43,5%	47,0%	49,1%	50,9%	52,4%
Rentabilidad Neta		29,1%	31,5%	32,9%	34,1%	35,1%
Rentabilidad Patrimonial		44,0%	55,5%	64,2%	71,0%	76,4%
Rentabilidad del Activo		36,2%	43,6%	48,8%	52,6%	55,5%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		25.380.000	30.915.600	42.672.480	57.066.720	74.266.303
Flujo de Inversión	-20.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Financiación	20.000.000	0	-15.731.600	-24.953.480	-35.823.560	-48.997.341
Flujo de caja para evaluación	-20.000.000	16.380.000	26.715.600	37.722.480	51.258.720	67.478.203
Flujo de caja descontado	-20.000.000	13.650.000	18.552.500	21.830.139	24.719.676	27.117.976
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		120,03%				
VAN (Valor actual neto)		85.870.291				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,50				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

En este escenario las formulaciones se establecieron a partir de las siguientes proyecciones:

Precio unitario de venta: 4.500.000

Costos: 900.000 (equivalente al 20%)

Gastos 1.575.000 (equivalente al 35%)

Repartición 100% de los dividendos en cada año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	12	16	20	24	28
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Rentabilidad Operacional	43,5%	47,0%	49,1%	50,9%	52,4%
Rentabilidad Neta	29,1%	31,5%	32,9%	34,1%	35,1%

En este primer escenario se planteó como objetivo la venta de 12 unidades en el primer año, es decir una unidad por mes, para incrementarse en 4 unidades anuales a lo largo de los próximos 5 años, llegando así a vender en el quinto año 3 unidades mensuales. Lo cual genera el siguiente comportamiento en los indicadores de rentabilidad. En la rentabilidad operativa se aprecia un crecimiento continuo durante los primeros 5 años entre el 44% y 30,8%, mostrando así uno de los aspectos atractivos que tiene el negocio. Este mismo comportamiento de crecimiento se observa en la rentabilidad neta, la cual en el primer año se ubicaría en el 29,1% y en el año 5 en el 35,1%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	44,0%	41,1%	37,1%	33,7%	30,8%
Rentabilidad del Activo	36,2%	34,2%	31,4%	28,9%	26,8%

En esta primera formulación se optó por no repartir las utilidades en ninguno de los 5 años proyectados con lo cual el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio y del activo, presentan una tendencia decreciente aunque mayor de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. En el caso de la rentabilidad del patrimonio el primer año tendría un 44,7% hasta llegar a 30,8% en el quinto año. La rentabilidad del activo en el año uno se ubica en el 36,2% y en el quinto año en el 26,8%.

En esta formulación, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 120,03%, superando ampliamente la expectativa mínima del inversionista la cual es del 20%.

ESCENARIO 5

MODELO FONADE: PROYECCIONES

edad de Fonade - Valora-CE. No es de Uso Obligatorio. Solo se pueden modificar las celdas amarillas.

Variables Macroeconómicas	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	%		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación	%		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
IPP	%		4,40%	3,20%	3,80%	3,40%	3,80%
Crecimiento PIB	%		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DTE T.A	%		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Producto A	\$/ unid.		4.500.000	4.950.000	5.445.000	5.989.500	6.588.450
Precio Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Producto A	unid.		12	16	20	24	28
Unidades Producto B	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto C	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto D	unid.		0	0	0	0	0
Unidades Producto E	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$/ unid.		4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	\$/ unid.		54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Producto A	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto B	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto C	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto D	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra Producto E	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$/ unid.		10.800.000	14.400.000	18.000.000	21.600.000	25.200.000
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Depreciación	\$/ unid.		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total	\$/ unid.		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Margen Bruto	%		98,15%	98,74%	99,08%	99,30%	100,00%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$/ unid.		17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Total Gastos	\$/ unid.		17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Capital de Trabajo							
Cuentas por Cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		60	60	60	60	60
Cartera Clientes	\$/ unid.		0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000
Provisión Cuentas por Cobrar	%		10%	10%	10%	10%	10%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Máquina y Equipo	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$/ unid.		5.000.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$/ unid.		5.000.000	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$/ unid.		20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Capital Adicional Socios	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$/ unid.		0	14.158.440	36.616.572	68.857.276	115.505.981
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$/ unid.		0	0	0	0	0

MODELO FONADE: BASES

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Producto A		
Producto B		
Producto C		
Producto D		
Producto E		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

MODELO FONADE: BALANCE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	15.000.000	31.380.000	58.095.600	95.818.080	147.076.800	214.555.003
Cuentas X Cobrar	0	9.000.000	13.200.000	18.150.000	23.958.000	30.746.100
Provisión Cuentas por Cobrar		-900.000	-1.320.000	-1.815.000	-2.395.800	-3.074.610
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	39.480.000	69.975.600	112.153.080	168.639.000	242.226.493
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	20.000.000	43.480.000	72.975.600	114.153.080	169.639.000	242.226.493
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.573.160	4.068.508	7.650.864	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	14.158.440	36.616.572	68.857.776	115.505.981
Utilidades del Ejercicio	0	15.731.600	24.953.480	35.823.560	48.997.341	64.802.743
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	35.731.600	60.685.080	96.508.640	145.505.981	210.308.724
PASIVO + PATRIMONIO	20.000.000	43.480.000	72.975.600	114.153.080	169.639.000	242.226.493

MODELO FONADE: PyG

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	10.800.000	14.400.000	18.000.000	21.600.000	25.200.000
Utilidad Bruta	42.200.000	63.800.000	89.900.000	121.148.000	158.276.600
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administración	17.820.000	26.136.000	35.937.000	47.436.840	60.877.278
Provisiones	900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512
Impuestos (35%)	7.748.400	12.290.520	17.644.440	24.133.019	31.917.769
Utilidad Neta Final	15.731.600	24.953.480	35.823.560	48.997.341	64.802.743

MODELO FONADE: FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		23.480.000	37.244.000	53.468.000	73.130.360	96.720.512
Depreciaciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		900.000	420.000	495.000	580.800	678.810
Impuestos		0	-7.748.400	-12.290.520	-17.644.440	-24.133.019
Neto Flujo de Caja Operativo		25.380.000	30.915.600	42.672.480	57.066.720	74.266.303
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-5.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	15.000.000	16.380.000	26.715.600	37.722.480	51.258.720	67.478.203
Saldo anterior		15.000.000	31.380.000	58.095.600	95.818.080	147.076.800
Saldo siguiente	15.000.000	31.380.000	58.095.600	95.818.080	147.076.800	214.555.003

MODELO FONADE: SALIDAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,80%	3,50%	4,10%	4,30%	4,40%
Devaluación		9,60%	5,60%	0,80%	-1,80%	0,87%
Variación PIB		-0,70%	2,90%	4,10%	5,00%	5,70%
DTF ATA		12,90%	12,70%	13,40%	14,40%	15,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	33,3%	25,0%	20,0%	16,7%
Variación costos de producción		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	46,7%	37,5%	32,0%	28,3%
Rotación Cartera (días)		60	60	60	60	60
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		5,10	5,69	6,36	6,99	7,59
Prueba Acida		5	6	6	7	8
Rotación cartera (días)		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		17,8%	16,8%	15,5%	14,2%	13,2%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		43,5%	47,0%	49,1%	50,9%	52,4%
Rentabilidad Neta		29,1%	31,5%	32,9%	34,1%	35,1%
Rentabilidad Patrimonio		44,0%	41,1%	37,1%	33,7%	30,8%
Rentabilidad del Activo		36,2%	34,2%	31,4%	28,9%	26,8%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		25.380.000	30.915.600	42.672.480	57.066.720	74.266.303
Flujo de Inversión	-20.000.000	-9.000.000	-4.200.000	-4.950.000	-5.808.000	-6.788.100
Flujo de Financiación	20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-20.000.000	16.380.000	26.715.600	37.722.480	51.258.720	67.478.203
Flujo de caja descontado	-20.000.000	13.650.000	18.552.500	21.830.139	24.719.676	27.117.976
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		120,03%				
VAN (Valor actual neto)		85.870.291				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,50				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

En este escenario las formulaciones se establecieron a partir de las siguientes proyecciones:

Precio unitario de venta: 4.500.000

Costos: 900.000 (equivalente al 20%)

Gastos 1.575.000 (equivalente al 35%)

No hay Repartición de los dividendos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio	4.500.000,0	4.950.000,0	5.445.000,0	5.989.500,0	6.588.450,0
Ventas	12	16	20	24	28
Ventas	54.000.000	79.200.000	108.900.000	143.748.000	184.476.600
Rentabilidad Operacional	43,5%	47,0%	49,1%	50,9%	52,4%
Rentabilidad Neta	29,1%	31,5%	32,9%	34,1%	35,1%

En este primer escenario se planteó como objetivo la venta de 12 unidades en el primer año, es decir una unidad por mes, para incrementarse en 4 unidades anuales a lo largo de los próximos 5 años, llegando así a vender en el quinto año 3 unidades mensuales. Lo cual genera el siguiente comportamiento en los indicadores de rentabilidad. En la rentabilidad operativa se aprecia un crecimiento continuo durante los primeros 5 años entre el 43,5% y 52,4%, mostrando así uno de los aspectos atractivos que tiene el negocio. Este mismo comportamiento de

crecimiento se observa en la rentabilidad neta, la cual en el primer año se ubicaría en el 29,1% y en el año 5 en el 35,1%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	44,0%	41,1%	37,1%	33,7%	30,8%
Rentabilidad del Activo	36,2%	34,2%	31,4%	28,9%	26,8%

En esta primera formulación se optó por no repartir las utilidades en ninguno de los 5 años proyectados con lo cual el comportamiento de la rentabilidad del patrimonio y del activo, presentan una tendencia decreciente aunque mayor de la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista. En el caso de la rentabilidad del patrimonio el primer año tendría un 44,7% hasta llegar a 30,8% en el quinto año. La rentabilidad del activo en el año uno se ubica en el 36,2% y en el quinto año en el 26,8%.

En esta formulación, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 120,03%, superando ampliamente la expectativa mínima del inversionista la cual es del 20%.

Tras analizar estos posibles escenarios se puede apreciar como la inclusión de esta nueva unidad de negocio se considera atractiva por los resultados financieros derivados de esta inversión con lo cual se espera que este comportamiento genere un aporte significativo a la estructura financiera de la empresa es significativo, teniendo en cuenta la inversión inicial y las utilidades que seque favorezca y/o aporte al crecimiento que se está proyectando.

Cuando se propone un nuevo negocio o la inclusión de una nueva unidad uno de los escenarios y el menos esperado es que las proyecciones no se den y que el nuevo servicio no tenga la demanda esperada, con lo cual es importante vender al menos el número de unidades que permitan la recuperación de la inversión inicial; como se mencionó anteriormente para que funcione la nueva unidad tendrá una mínima inversión en activos fijos no habría pérdidas en este sentido y por el contrario toda la infraestructura de la empresa volvería a ser para los demás servicios ofrecidos.

Como conclusión se observa una oportunidad atractiva de inversión para la empresa, ya que se amplía el portafolio de servicios con una actividad diferenciadora que genera el interés de clientes actuales y nuevos clientes, así mismo en términos financieros hay una opción de incrementar las utilidades y favorecer la estructura de costos y gastos que actualmente tiene la empresa, por lo cual el invertir en un servicios como estos que genera una tasa de retorno tan alta es una opción para fortalecer las finanzas para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el sector de la consultoría.

8. ESTUDIO LEGAL

Consultoría Humana es una empresa constituida como sociedad limitada, conformada por 5 socios, quienes por las características de este tipo de sociedad responden hasta el monto de sus aportes.

Como sociedad limitada su funcionamiento está ajustado a lo reglamentado en el código del comercio en su título V, artículos 353-372, es decir que se deben cumplir con las normas establecidas para la responsabilidad de los socios, el funcionamiento interno respecto a los socios inversionistas, los registros que deben llevarse y el manejo de las cuotas de cada uno.

Para aprobar la inclusión de un nuevo servicio en el portafolio de Consultoría Humana, en este caso el Assessment, la junta de socios se reúne para analizar sus implicaciones y determinar así su funcionamiento, luego se convoca a los consultores de la organización para que en plenaria se establezcan las directrices de este nuevo negocio.

Como parte de este capítulo se anexa el certificado de cámara de comercio

9. CONCLUSIONES

La elaboración de este plan de negocios arroja una aproximación a la importancia que tiene en un sector como la consultoría, la formalidad en la consolidación y proyección del negocio, ya que como han escrito algunos autores y comentan personas dedicadas a este negocio, muchas veces se inicia con una organización mínima en los aspectos administrativos, financieros y comerciales con lo cual no siempre se logra la rentabilidad esperada. Por tanto este es un ejemplo de como una empresa de consultoría puede realizar una proyección totalmente documentada no solo del funcionamiento de su negocio sino de la inclusión de un nuevo producto o servicio en su portafolio.

El abordaje serio y meticulosos que requiere la formulación de un plan de negocios muestra cómo se articula conceptos, herramientas, metodologías y análisis de diferentes disciplinas que convergen cuando se habla de gerencia estratégica y tal vez es uno de los mejores ejemplos de cómo un egresado de este programa puede mostrar como la formación facilita demostrar de una manera práctica este aprendizaje en un ejercicio como este.

10. BIBLIOGRAFÍA

- <http://ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf>
(www.normanbroadbent.es 6) ¿Qué Es, Para Qué Sirve y Cómo Se Realiza un Assessment Centre?
- http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996. DANE, Series de oblation 1985-2020
- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html> World Development Indicators 2008
- http://www.geocities.com/perfilgerencial/consultoria_1b.html. La consultoría El negocio del conocimiento
- <http://www.dinero.com/noticias-negocios/consultoria-gerencial-latinoamericana/5540.aspx>
- www.misionpyme.com. (2008)_El reto, la credibilidad Nota en: MisionPyme Edición Especial 2008 / Año 4.
- Cano J. (2005) La consultoría en un contexto globalizado: Reflexiones y retos ara los consultores en tecnología informática. Publicado en <http://www.acis.org.co/index.php?id=408>... Edición No. 91 Enero-Marzo de 2005
- Dinero (1999), La consultoría el negocio del conocimiento. Edición 82, abril de 1999. Publicaciones semana.

- Dinero (2009), Empresarios del conocimiento. Edición 332, agosto de 2009. Publicaciones semana
- Fondo emprender. FONADE. Modelo financiero para emprendedores.
- González, Callejas y Rhenols, 2007, Síntesis y perspectivas del contexto macroeconómico colombiano 2006-2007, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Grupo de Macroeconomía Aplicada
- ICONTEC (2010). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma técnica para la presentación de trabajos escritos. Consulta realizada en la página web del instituto.
- Velázquez Álvaro (2009) el mercado de consultoría evoluciona en Colombia. Entrevista realizada por portafolio y publicada en <http://www.citytv.com.co/videos/17224/el-mercado-de-consultoria-evolucion-a-en-colombia-parte-1>
- Zuleta F. & Curos M. (2009) reseña sobre Colombia: avances en el desarrollo. Sitio web Banco mundial:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COLUMBIAINSPANISHEXTN/0,,menuPK:455469~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:455460,00.html>

ANEXO 1

GRANDES FIRMAS CONSULTORAS EN LATINOAMÉRICA

Consultoría gerencial en Latinoamérica - Cifras en (US\$ millones)			
Firmas	Facturación anual (1)	Número de consultores(2)	Líneas de negocio en Colombia
Consultoras integrales			
Accenture (antes Andersen Consulting) http://www.accenture.com	245.1	2.514 (3)	Direccionamiento estratégico, gerencia de procesos, estrategia de tecnología, implementación de sistemas, manejo de clientes.
Consultoras y auditoras			
Pricewaterhouse Coopers http://www.pwcglobal.com	123,2 (4)	1,300	Implementación y seguridad de sistemas de información, diseño de procesos, manejo del cambio, recursos humanos, estrategia de negocios, costeo por actividades, estrategia de internet.
Ernst & Young Latin America Global Client Consulting http://www.cgey.com	93	700	Manejo de clientes, manejo de la cadena de suministro, finanzas corporativas, implementación de sistemas, estrategia de internet.
KPMG http://www.kpmg.com	68.4	480	Seguridad de sistemas de información, análisis de procesos, gerencia y costeo por actividades, asesoría financiera, estrategia de internet
Deloitte Consulting/DTT http://www.deloitte.com	57,0 (5)	n.d.	Estrategia tecnológica, procesos y estrategias, finanzas corporativas, recursos humanos, estrategia de internet.
Arthur Andersen http://www.andersen.com	51,4 (6)	n.d.	Implementación de sistemas, manejo del cambio, finanzas corporativas, manejo de riesgos, manejo de la cadena de suministro, manejo de clientes, estrategia de internet.
Consultoras estratégicas			
Booz-Allen & Hamilton (7) http://www.bah.com	70,0 (8)	235	Estrategia, diseño organizacional y operativo, estrategia de tecnologías de

			información.
McKinsey http://www.mckinsey.com	n.d.	400	Planeación estratégica, diseño organizacional, eficiencia operativa, finanzas corporativas, estrategia de tecnologías de información.
Consultoras en recursos humanos			
HayGroup http://www.haygroup.com	18	65	Desarrollo organizacional, desarrollo gerencial, compensación, liderazgo.
Consultoras de internet			
Azurian http://www.azurian.com	n.d.	114	Estrategia e implementación de herramientas de internet, optimización de procesos.
<p>1. Fechas de corte varían según información disponible.</p> <p>2. Consultores gerenciales únicamente.</p> <p>3. A 31 de diciembre de 2002.</p> <p>4. Excluye México.</p> <p>5. Incluye servicios de asesoría financiera.</p> <p>6. Excluye consultoría en outsourcing y recursos humanos.</p> <p>n.d. No disponible.</p> <p>7. Se refiere a Booz-Allen & Hamilton do Brasil Consultores LTDA.</p> <p>8. Estimada por Booz-Allen.</p>			

Fuente: Mision Pyme 2008.

ANEXO 2

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES

CLIENTE 1

-¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?

Para nuestra organización el desarrollo de las personas es fundamental para lograr así el desarrollo de nuestro negocio, si las personas se desarrollan y crecen nuestra organización también lo hará por lo que es fundamental que nuestros colaboradores se desarrollen y desplieguen sus habilidades con nosotros.

-¿Conoce usted el servicio de assessment y su metodología?

Sí, conozco los lineamientos básicos de las actividades que se realizan y cuales objetivos se pueden lograr.

-¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de assessment?

Los procesos de assessment dentro del proceso de selección minimizarían el porcentaje de "error" cuando se evalúa un candidato, con lo cual lograría mayor oportunidad a la hora de establecer oportunidades de desarrollo y desempeño en el cargo en el cual se desempeña.

Dentro de los procesos de desarrollo o plan de carrera es fundamental para así desarrollar en las personas las competencias y habilidades necesarias que se requieren para el desempeño en el nuevo cargo.

-¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de assessment?

Quiero utilizar un servicio con metodología innovadora que permita exponer al candidato o participante en escenarios distintos a los tradicionales para lograr conocer u observar sus competencias y habilidades en vivo.

-¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?

Conocer más características y habilidades de la persona para ubicarla en el cargo adecuado en el tiempo adecuado.

-¿Ha contratado sus organización servicios de assessment? ¿Con que empresa?

Si, consultores independientes

-Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en su organización, ¿cuáles han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización

Las características fueron para desarrollar un proceso de selección más efectivo y el impacto fue bueno aunque no tan contundente como se esperaba.

-Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?

Sí por la metodología de trabajo y la congruencia entre la formulación del trabajo y su práctica, además por el enfoque en el ser humano como eje de desarrollo.

-¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana*, que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?

El enfoque utilizado en su metodología, el trabajo con cada una de las personas a partir de sus recursos, la confidencialidad en la información, la metodología diferente y hasta cierto punto innovadora en los ambientes organizacionales; el reconocimiento y la retroalimentación que se hace de las personas y de los procesos.

-¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el assessment?

Concentrarse en el colaborador como persona y toda la implicación que tiene en los diferentes contextos, por lo que las personas que participan en procesos con la compañía no solo desarrollan habilidades para el contexto laboral sino para otros en los cuales se desenvuelve.

-¿Qué aspectos innovadores considera usted deberían ser incluidos en el desarrollo de procesos de assessment?

Evaluaciones que permitan acceder a las características de los colaboradores como personas, por lo que esperaría ir más allá de lo que implica el rol de trabajador, que se convierta en un espacio de reflexión y crecimiento para la persona.

CLIENTE 2

-¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?

El desarrollo sucede en dos direcciones, uno para la compañía y otro para las personas. El desarrollo de la compañía está orientado a contratar los mejores profesionales para así garantizar el logro de objetivos y continuar el posicionamiento que se tiene; en cuanto a las personas su desarrollo está dado por la experiencia que pueden aportar y el conocimiento que generan al interior de las empresa por lo que el desarrollo es fundamental para el crecimiento, siempre y cuando el uno vaya de la mano con el otro.

-¿Conoce usted el servicio de assessment y su metodología?

Sí, hemos tenido experiencias anteriores en Colombia y la región andina.

-¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de assessment?

Implementar un proceso en el cual se puedan conocer todas las competencias de las personas, sus aptitudes y actitudes para así establecer un plan de desarrollo orientado a trabajar en fortalecer sus recursos y disminuir sus oportunidades de mejora

-¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de assessment?

Lograr conocer la experiencia, conocimientos y competencias de la persona en diferentes escenarios, para garantizar el desarrollo en doble vía que se mencionaba anteriormente.

-¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?

Poder generar una cultura de desarrollo de competencias y no que este término “competencias” se convierta en un cliché para estar a la vanguardia del desarrollo organizacional

-¿Ha contratado sus organización servicios de assessment? ¿Con que empresa?

Si, con una empresa de assessment en México.

-Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en su organización cuales han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización

Las características estaban dadas por un proceso evaluativo (evaluaciones individuales, grupales, presenciales, virtuales) al iniciar el proceso y luego una retroalimentación a la persona que continuaba en el proceso; el impacto fue bueno aunque luego se evidenciaron algunos vacíos en la metodología que se reflejaron en los resultados.

-Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?

Sí, creo que el impacto que ha tenido en la organización es la mejor carta de presentación para el desarrollo de un proceso de assessment.

-¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana* que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?

El contacto individual para reconocer recursos, que pueden ser desplegados en el ámbito personal y profesional; el trabajo con los equipos también es fundamental para generar sinergias y resultados organizacionales.

-¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el assessment?

Que la persona puede aplicar lo que aprende en los diferentes contextos en los cuales se desenvuelve.

-¿Qué aspectos innovadores considera usted deberían ser incluidos en el desarrollo de procesos de assessment?

Retroalimentación permanente y participación de las personas de la compañía que conocen los perfiles de los participantes.

CLIENTE 3

-¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?

Desarrollar a las personas que llegan para que se sientan complacidas en la organización y entreguen los mejores resultados, a partir del despliegue de sus recursos.

-¿Conoce usted el servicio de assessment y su metodología?

Sí.

-¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de assessment?

Queremos retomar el tema de plan de carrera de una manera más estructurada y transparente para la organización por lo que el contratar personal externo que ya conoce procesos de la compañía podrían amplia la visión de la forma como evaluamos y promovemos a las personas.

-¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de assessment?

Conocer más a las personas: sus sentimientos, habilidades, aptitudes, actitudes en un contexto diferente, por lo que los contextos simulados pueden ayudar a realizar esta observación de manera más efectiva.

-¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?

Fortalecer el desarrollo de competencias de las personas para que hagan de esta empresa su presente y su futuro.

-¿Ha contratado sus organización servicios de assessment? ¿Con que empresa?

Sí, hace varios años, con una firma de Medellín

-Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en su organización, ¿cuáles han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización

Las características fueron de evaluación completa de diferentes competencias con la participación de mucha personas y el impacto no fue el esperado.

-Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?

Sí, por lo que hemos logrado en los proyectos anteriores

-¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana* que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?

La metodología y el trabajo individual en donde se potencia recursos y se guarda la reserva de la información para que las personas sientan confianza.

-¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el *assessment*?

Que la persona puede aplicar lo que aprende en los diferentes contextos.

CLIENTE 4

-¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?

La experiencia nos ha mostrado que es importante que las personas puedan hacer carrera en esta organización, que sientan que este es un lugar para desarrollarse profesional y personalmente.

-¿Conoce usted el servicio de *assessment* y su metodología?

Sí.

-¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de *assessment*?

Queremos ampliar los espacios de evaluación y retroalimentación, para favorecer la exposición de las personas y así orientar el plan de carrera de una manera transparente para los colaboradores y la organización. Se quiere identificar competencias que tienen las personas más allá de las establecidas en el programa de la organización.

-¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de *assessment*?

Es importante conocer las diferentes habilidades que tiene el candidato, que la evaluación vaya más allá del aspecto cognoscitivo.

-¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?

Fortalecer el desarrollo profesional de las personas, que sientan que aquí pueden asumir nuevos retos, crecer y proyectarse.

-¿Ha contratado sus organización servicios de assessment? ¿Con que empresa?

Lo intentamos hacer de manera interna

-Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en su organización, ¿cuáles han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización

Hubo mayor concentración en la evaluación técnica, lo que no permitió conocer otras habilidades de las personas.

-Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?

Sí, el desarrollo de proyectos ha generado impacto positivo y cambio.

-¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana* que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?

La relación que se establece, la cual es de transparencia, confianza y de construcción conjunta.

-¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el *assessment*?

Ampliar la perspectiva que se tiene de los candidatos, conocerlos en otras actividades y ampliar el tema de desarrollo.

CLIENTE 5

-¿Cuál es la política de desarrollo que tiene la organización para sus colaboradores?

En este momento estamos en pleno crecimiento y queremos que los colaboradores que están con nosotros sean quienes nos acompañen en este proceso por lo que es importante formalizar esta política.

-¿Conoce usted el servicio de *assessment* y su metodología?

Sí.

-¿Cuáles son las expectativas que tiene su empresa, frente a los procesos de *assessment*?

Queremos estructurar un proceso de evaluación, orientado a favorecer la proyección de las personas en la organización y el conocimiento real de las personas.

-¿Qué necesidades particulares busca usted suplir cuando contrata un servicio de *assessment*?

Conocer habilidades de las personas en diferentes escenarios y actividades.

-¿Qué beneficios espera usted para su empresa y para sus colaboradores al desarrollar un proceso de assessment?

Construir un escenario de evaluación cercano con la realidad que se vive en la organización y no solamente pruebas técnicas.

-¿Ha contratado sus organización servicios de assessment? ¿Con que empresa?

no

-Si ha tenido experiencias anteriores para el desarrollo de assessment en su organización, ¿cuáles han sido sus características y cómo calificaría usted el impacto en la organización

-Luego de haber participado en proyectos elaborados por *Consultoría Humana*, ¿participaría usted en procesos de assessment dirigidos por esta compañía?

Sí, logramos más de lo que esperábamos en proyectos anteriores y queremos que pase en el tema de assessment.

-¿Cuáles son los elementos fundamentales de la metodología utilizada por *Consultoría Humana* que usted como cliente consideraría importantes para el desarrollo de procesos de assessment?

El trabajo con cada una de las personas, la retroalimentación y la confidencialidad.

-¿Cuál considera usted que es el valor agregado ofrecido por *Consultoría Humana* para el desarrollo de procesos de recursos humanos, como el assessment?

Las personas amplían su visión de lo que implica trabajar en cada uno de su rol, se logra mayor comprensión organizacional y trabajo en red.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIOS: Creación de una Unidad de Negocio, en la empresa Consultoría Humana, para la prestación de servicios de Assessment
3	AUTOR(es)	Ariza Millán Francy Eugenia
4	AÑO Y MES	2010 Septiembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Zuñiga Francisco
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Es una o varias ideas generales que sintetizan el proyecto. Su redacción no debe exceder de 120 palabras. Seguidamente el texto completo se traduce al inglés.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Se extraen del marco teórico o conceptual del proyecto. En algunos casos se pueden obtener del TESAUROS de la Universidad o de la UNESCO.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Servicios de consultoría
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Plan de Negocios
10	OBJETIVO GENERAL	Estructurar un plan de negocios que permita mostrar los aspectos fundamentales y variable a tener en cuenta en la creación de una nueva unidad de negocios en la empresa Consultoría Humana, dedicada a ofrecer servicios de assessment.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Comprender el comportamiento del negocio de la consultoría en Colombia. Analizar las diferentes variables que intervienen en la creación de una nueva unidad de negocio. Presentar diferentes escenarios que muestren el comportamiento de las variables financieras de la nueva unidad de negocio
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • http://ascort.net/descargas/Assessment-Centre.pdf (www.normanbroadbent.es 6) ¿Qué Es, Para Qué Sirve y Cómo Se Realiza un Assessment Centre? • http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=16&id=496&Itemid=996. DANE, Series de oblation 1985-2020 • http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423-pagePK:64133150-piPK:64133175-theSitePK:239419,00.html World Development Indicators 2008 • http://www.geocities.com/perfilgerencial/consultoria_1b.html. La consultoría El negocio del conocimiento • http://www.dinero.com/noticias-negocios/consultoria-gerencial-latinoamericana/5540.aspx • www.misionpyme.com. (2008) El reto, la credibilidad Nota en: MisionPyme Edición Especial 2008 / Año 4. • Cano J. (2005) La consultoría en un contexto globalizado: Reflexiones y retos ara los consultores en tecnología informática. Publicado en http://www.acis.org.co/index.php?id=408... Edición No. 91 Enero-Marzo de 2005 • Dinero (1999), La consultoría el negocio del conocimiento. Edición 82, abril de 1999. Publicaciones semana. • Dinero (2009), Empresarios del conocimiento. Edición 332, agosto de 2009. Publicaciones semana • Fondo emprender. FONADE. Modelo financiero para emprendedores. • González, Callejas y Rhenols, 2007, Síntesis y perspectivas del contexto macroeconómico colombiano 2006-2007, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Grupo de Macroeconomía Aplicada • ICONTEC (2010). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma técnica para la presentación de trabajos escritos. Consulta realizada en la página web del instituto. • Velázquez Álvaro (2009) el mercado de consultoría evoluciona en Colombia. Entrevista realizada por portafolio y publicada en http://www.citytv.com.co/videos/17224/el-mercado-de-consultoria-evolucion-a-en-colombia-parte-1

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El presente plan de negocios muestra como una empresa de consultoría en desarrollo organizacional denominada Consultoría Humana, establecida y reconocida por su gestión decide ampliar su portafolio mediante la creación de una nueva unidad de negocio dedicada a ofrecer servicios de Assessment, para lo cual se explica que es y en que consiste, muestra un análisis del sector de la consultoría en Colombia, para luego especificar como es el proceso de creación, establecimiento y expectativas que genera la inclusión de este nuevo negocio en la estructura que tiene la empresa.</p> <p>Se describe como durante su existencia la empresa ha establecido relaciones de cercanía y confianza con sus clientes como elemento diferenciador para participar en un mercado altamente competitivo, así mismo se realiza un planteamiento de las diferentes estrategias para consolidarse y crecer en el sector de la consultoría.</p> <p>Para ampliar la comprensión del nuevo servicio ofrecido se describe en que consiste y cuáles son las actividades a realizar en cada una de las fases del proceso, haciendo énfasis en los elementos diferenciadores de la propuesta. Finalmente, para la realización del análisis y proyecciones financieras se empleó el modelo propuesto por FONADE para así tener una aproximación a cuál sería el comportamiento de las diferentes variables financieras que faciliten la toma de decisiones frente a la creación de una nueva unidad de negocios, teniendo en cuenta la manera como se ha manejado tradicionalmente las variables financieras en la empresa.</p>
14	METODOLOGIA	Se planteo la idea de plan de negocio teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los clientes actuales y que manifestaron la demanda de este nuevo servicio
15	CONCLUSIONES	<p>La elaboración de este plan de negocios arroja una aproximación a la importancia que tiene en un sector como la consultoría, la formalidad en la consolidación y proyección del negocio, ya que como han escrito algunos autores y comentan personas dedicadas a este negocio, muchas veces se inicia con una organización mínima en los aspectos administrativos, financieros y comerciales con lo cual no siempre se logra la rentabilidad esperada. Por tanto este es un ejemplo de como una empresa de consultoría puede realizar una proyección totalmente documentada no solo del funcionamiento de su negocio sino de la inclusión de un nuevo producto o servicio en su portafolio.</p> <p>El abordaje serio y meticulosos que requiere la formulación de un plan de negocios muestra cómo se articula conceptos, herramientas, metodologías y análisis de diferentes disciplinas que convergen cuando se habla de gerencia estratégica y tal vez es uno de los mejores ejemplos de cómo un egresado de este programa puede mostrar como la formación facilita demostrar de una manera práctica este aprendizaje en un ejercicio como este.</p>
16	RECOMENDACIONES	
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.