

**PLAN DE EMPRESA  
PARA LA CREACIÓN DE  
ASESORÍAS FINANCIERAS  
PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.  
ASFEPYMES**



**Posgrado  
Escuela de Administración  
INSTITUCION UNIVERSITARIA CEIPA  
2011**

**PLAN DE EMPRESA  
PARA LA CREACIÓN DE  
ASESORÍAS FINANCIERAS  
PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.  
ASFEPYMES**

**LILIANA MARIA VELEZ MIRANDA  
ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA**

**CAMILO SANTOS LONDOÑO  
ESPECIALISTA EN GERENCIA**

**Posgrado  
Escuela de Administración  
INSTITUCION UNIVERSITARIA CEIPA  
2011**

## **CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1. PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE ASESORÍAS FINANCIERAS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. ASFEPYMES</b>	<b>4</b>
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
<b>2 DEFINICION DEL NEGOCIO</b>	<b>6</b>
<b>3 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>8</b>
3.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA	8
3.2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO	12
3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	14
3.4 DEFINICION DEL MERCADO	19
3.5 COMPETIDORES	22
3.6 INVESTIGACION O ESTUDIO DE MERCADO	25
3.7 ESTRATEGIAS	50
<b>4 ESTUDIO TECNICO</b>	<b>57</b>
4.1 INSTALACIONES	57
4.2 CAPACIDAD DEL SERVICIO	63
4.3 PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	64
<b>5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO</b>	<b>73</b>

5.1	PLANEACION ESTRATEGICA	73
<b>6</b>	<b>DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>	<b>78</b>
6.1	GERENCIA	78
6.2	SERVICIOS	78
6.3	ADMINISTRACION	79
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	80
6.5	PERFILES Y RESPONSABILIDADES	80
6.6	MECANISMOS DE CONTROL	83
<b>7</b>	<b>GESTION HUMANA</b>	<b>85</b>
7.1	SUBSISTEMA DE INGRESO	85
7.2	SUBSISTEMA DE DESARROLLO	86
7.3	SUSBSITEMA DE MANTENIMIENTO	91
<b>8</b>	<b>ESTUDIO SOCIAL, LEGAL Y AMBIENTAL</b>	<b>95</b>
8.1	ESTUDIO LEGAL	95
8.2	ESTUDIO SOCIAL	96
8.3	ESTUDIO AMBIENTAL	99
<b>9</b>	<b>ANALISIS DE RIESGOS</b>	<b>101</b>
9.1	DEFINICION DE RIESGOS	101
<b>10</b>	<b>ESTUDIO ECONOMICO</b>	<b>102</b>
10.1	SUPUESTOS ECONOMICOS	102

10.2	FLUJO DE INVERSIONES	102
10.3	FLUJO DE EGRESOS	102
10.4	AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	102
10.5	FLUJO DE INGRESOS	102
10.6	FUENTES DE FINANCIACION	103
10.7	ESTADO DE RESULTADOS	103
10.8	CAPITAL DE TRABAJO	103
10.9	BALANCE GENERAL	103
10.10	FLUJO DE CAJA Y EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	103
10.11	PUNTO DE EQUILIBRIO	104
10.12	INDICES FINANCIEROS	105
<b>11</b>	<b>PLAN DE PUESTA EN MARCHA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>109</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>113</b>
<b>14</b>	<b>INDICES</b>	<b>114</b>
14.1	INDICE DE CUADROS	114
14.2	INDICE DE GRÁFICOS	116
14.3	INDICE DE FIGURAS	117

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de la propuesta empresarial de ASFEPYMES, nace como una necesidad personal y profesional de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el ejercicio académico de la Especialización cursada en la Universidad CEIPA, adicional al deseo de potencializar la experiencia adquirida durante el tiempo laborado en las diferentes empresas.

Al culminar el desarrollo del Plan de Empresa, se espera contar con una herramienta bien estructurada y con las características necesarias para tener una real propuesta empresarial, que capte la atención de algún otro inversionista, tanto económico como intelectual, con quien se pueda ejecutar el proyecto y pasar de ser empleados a ser Empresarios.

## **1. PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE ASESORÍAS FINANCIERAS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. ASFEPYMES**

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El mercado financiero, debido a la evolución de la economía mundial se ha convertido en un importante referente para el desarrollo y la rentabilidad de las empresas, para generación de recursos adicionales y tener continuidad y sostenimiento.

Pero también es claro que no todas las compañías cuentan con las mismas facilidades ni recursos para acceder al mismo. Sea por desconocimiento, por falta de práctica, por falta de recursos o por simple voluntad, las pequeñas y medianas empresas en Antioquia, aún les falta mucha participación en dicho mercado.

Se detecta en el sector económico de las PYMES una necesidad de contar con asesorías que les permitan entender realmente su información financiera, convertir esos números y registro contables en datos claves para tomar decisiones. Requieren también de asesorías para comenzar a hacer parte del mercado financiero, poder negociar con las entidades financieras con el debido conocimiento, y con la tranquilidad que el servicio a recibir, estará enfocado en sus necesidades.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo parte del reconocimiento de la necesidad de información, asesoría y acompañamiento que tienen las pequeñas y medianas empresas en Medellín y Municipios cercanos, en temas específicos del área financiera: Inversiones, Estructuras Financieras, Reestructuraciones de créditos y Apalancamiento.

Si bien, en las entidades que ofrecen estos servicios se presta la asesoría para

adquirirlos, las funcionalidades de la mayor parte de estas empresas está sesgado, primero que todo por el interés que el producto o servicio sea adquirido con ellos, dedicándose pocas veces a reconocer las verdaderas necesidades de la empresa, más aun, de las PYMES.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **General:**

Desarrollar una herramienta funcional, para la proyección de un plan de negocio que permita prever las posibilidades de implementación del proyecto.

#### **Específicos:**

Detectar un mercado objetivo, al cual se pueda llegar con el producto o servicio establecido en el plan de empresa.

Determinar las oportunidades de implementación y aceptación del proyecto, en la población seleccionada.

Desarrollar proyecciones operativas, administrativas y económicas, que permitan contar con una herramienta funcional, para la puesta en marcha del proyecto empresarial.



## **2 DEFINICION DEL NEGOCIO**

Con base en las necesidades identificadas en el mercado y en la experiencia profesional de los gestores de la iniciativa empresarial ASFEPYMES (Asesorías Financieras Especializadas para pequeñas y medianas Empresas), se pretende brindar servicios de asesoría en temas financieros a pequeñas y medianas empresas, con los cuales se busca, no solo mejorar las oportunidades de permanencia y crecimiento de las empresas clientes, sino también de la de los creadores del proyecto, al ver en esto, un oportunidad real de crear empresa.

Los servicios de asesoría en referencia son cuatro:

Asesoría en estructuras financieras, con el cual se brinda a las empresas la elaboración, capacitación y explicación de informes financieros como Flujo de caja, Indicadores Financieros, entre otros.

Asesoría en inversión en mercado de capitales: pretende determinar la real capacidad de una compañía para generar este tipo de inversiones, y buscar por ellos y para ellos, el proveedor de productos y servicios que mejor se adapte a sus necesidades

Asesoría en inversiones en entidades financieras: Es un servicio similar al anterior, salvo que el enfoque está en aquellos productos de inversión que ofrecen diferentes entidades financieras.

Análisis y asesorías en reestructuración y adquisición de créditos: Este servicio se enfoca en las líneas y necesidades de crédito de las compañías, creando un panorama real lo suficientemente soportado, para brindar a las empresas bases importantes para la toma de decisiones crediticias.

El equipo de trabajo se encuentra conformado por Liliana María Vélez Miranda,

Contadora Pública de la Universidad de Antioquia y Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad CEIPA. Su experiencia laboral se ha desarrollado en el desempeño como Analista de costos durante los años 2002-2006 en el canal Regional Teleantioquia y como Analista y Contadora de la Regional Antioquia en el grupo empresarial Almagrán – Almacén 2007 a la fecha. Y Camilo Santos Londoño, Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT y Especialista en Gerencia de la Universidad CEIPA, su experiencia laboral ha sido adquirida mediante los cargos de Jefe Regional de Ventas en la empresa Novaventa S.A. en el período 2004-2009 y como Asistente Administrativo en Britannia Hotels 2010 a la fecha.

Los elementos diferenciadores de ASFEPYMES radican en el enfoque a inversiones y reestructuraciones crediticias, pretendiendo ser un aliado para las entidades de intermediación financiera y para los clientes, para que estos puedan llegar con mejores ventajas al mercado de valores, a las inversiones en renta fija y contar con la asesoría que se ajusta a sus necesidades en los procesos de apalancamiento y reestructuración de créditos.

### **3 ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

Basados en las descripciones de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (código CIIU), se determina que la empresa pertenecería a la siguiente clasificación:

División 67 Actividades auxiliares de la intermediación financiera: Esta división incluye la prestación de servicios auxiliares de la intermediación financiera o estrechamente relacionado con ella, pero no suponen en sí mismos una intermediación financiera.

Grupo 671 Actividades auxiliares de la intermediación financiera, excepto los seguros y los fondos de pensiones y cesantías: Este grupo incluye las actividades auxiliares de la intermediación financiera o estrechamente relacionados con ella, pero que no suponen en si mismos una intermediación financiera.

Clase 6719 Actividades auxiliares de la intermediación financiera ncp: esta clase incluye todas las actividades de la intermediación financiera no clasificadas en otra parte, incluso los servicios de asesores financieros, asesores y corredores hipotecarios, fondos de garantías, mesas de dinero, evaluadores de riesgo, entre otros.

#### **Situación actual de la industria**

La industria de las actividades auxiliares de intermediación financiera ha presentado evolución y crecimiento en los últimos años. A pesar de ser una industria relativamente joven, se identifica un alto potencial de desarrollo. Esto se podría atribuir a la evolución económica que ha tenido la ciudad en los últimos 8 años, pero que aún tiene muchas oportunidades y necesidades por satisfacer.

## Tendencias

Es importante aclarar que la intermediación financiera no es una industria nueva, son aquellas actividades auxiliares, las que como resultados de las diferentes necesidades del mercado, han surgido en los últimos años, dando origen a una pequeña pero interesante industria.

ANTIOQUIA, VALOR A GREGADO SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA														
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Agropecuario, silvicultura y pesca	1.330.700	1.290.242	1.281.891	1.347.462	1.444.449	1.343.789	1.407.719	1.229.554	1.227.347	1.341.836	1.494.835	1.469.043	1.539.189	1.620.723
Mnería	29.703	263.527	23.805	195.054	167.179	175.296	208.371	212.238	16.514	206.543	207.804	198.382	240.212	42.182
Electricidad, gas, agua y alcantarillado	445.164	439.232	422.621	436.125	428.052	481.014	57.172	581.433	523.122	481.474	432.778	473.974	573.808	553.469
Industria	2.000.822	2.012.191	1.986.226	2.038.736	1.971.803	2.129.146	2.091.825	2.058.976	2.069.205	1.835.763	2.094.487	2.136.855	2.129.041	2.213.621
Construcción	65.316	471.181	609.735	714.155	751.655	837.546	598.199	883.638	646.281	592.027	620.006	442.002	602.754	570.159
Comercio, hoteles y restaurantes	975.057	934.914	95.834	1.023.977	985.225	1.006.797	998.332	1.023.049	995.395	816.825	910.032	917.293	958.973	1.007.211
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	650.775	653.748	70.986	670.527	737.955	771.024	759.405	829.299	833.733	830.129	873.502	916.929	971.622	989.062
Intermediación financiera	1.637.342	1.724.930	1.740.093	1.779.256	1.777.129	1.982.707	2.060.954	2.185.088	2.204.137	2.232.103	2.214.969	2.271.018	2.255.894	2.350.983
Servicios sociales, comunales y personales	1.067.823	1.105.695	1.243.282	1.319.463	1.551.601	1.757.001	1.991.495	2.176.932	2.172.601	2.200.664	2.206.185	2.123.441	2.131.081	2.247.072
Menos: Servicios de intermediación	270.396	291.219	312.725	35.724	425.006	526.549	603.756	640.393	629.304	509.787	440.473	456.827	385.345	421.881
SUBTOTAL VALOR AGREGADO	8.787.477	8.604.441	8.877.373	9.167.515	9.390.042	9.957.771	10.084.264	10.539.814	10.207.657	10.027.577	10.614.125	10.492.110	11.017.229	11.552.239
Derechos e impuestos sobre importaciones	577.153	549.305	646.107	781.293	811.343	77.306	709.442	751.064	732.635	644.285	667.691	719.057	746.537	77.443
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	9.364.630	9.153.746	9.523.480	9.948.808	10.201.385	10.730.831	10.793.706	11.290.878	10.940.292	10.671.862	11.281.816	11.211.167	11.763.766	12.326.669
pr: preliminar, e: estimado, py: proyectado														
FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de estadísticas DANE														
Indicadores														
ACTIVIDADES ECONÓMICAS														
AÑOS														
Millones de pesos														

Cuadro No.1<sup>1</sup>

Los resultados mostrados por las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), reflejan el valor agregado de la intermediación financiera, con una tendencia al alza en los últimos años. Se entiende que la industria de las actividades auxiliares, tienen pues una tendencia sino proporcional, mayor, pues éstas están cubriendo aquellos vacíos en el mercado que, los grandes intermediarios financieros, no están logrando satisfacer.

<sup>1</sup> Anuario Estadístico Universidad de Antioquia. Autor. Gobernación de Antioquia. RESUMEN GENERAL DE LA ENCUESTA ANUAL DE LA INDUSTRIA. <http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/anuario2006/produccion/indice-9.htm> Sept. 2010

Socialmente, es una industria que va de la mano con el desarrollo, pues está enfocada en pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de proporcionarles herramientas para su sostenimiento y proyección en el sector que se desempeñan.

### **Tamaño de la industria**

La industria de las actividades auxiliares de intermediación financiera, está compuesta por un pequeño grupo de micro y pequeñas empresas (según dato de Cámara de Comercio de Medellín, se tienen 61 empresas inscritas que cuentan con unos activos representativos, alrededor de 3.218 millones en activos, que atienden las necesidades del mercado, con diversos enfoques.<sup>II</sup>

En realidad se puede decir que es una industria joven, que a pesar de tener un número representativo de compañías activas todavía no está saturada, lo que permite tener muchas oportunidades aún en el medio para ser aprovechadas.

### **Factores de crecimiento**

El principal propulsor que tiene la industria de las Asesorías Financieras, está inmerso en el nivel de crecimiento y desarrollo de nuevas pequeñas y medianas empresas, las cuales son quienes generan la necesidad de los servicios que estas prestan. Claro está que no solo es en las nuevas, las ya creadas que pretendan tener un comportamiento estable y mantenerse en el mercado, sabrán que en un momento determinado, tendrán la necesidad de acudir a estos servicios, bien sea contratando personal (situación poco probable debido a los costos que esto puede generar, además la estructura de las pequeñas empresas, no tienen la figura organizacional para tener vinculado un profesional financiero), o acudiendo a terceros para que suplan su necesidad.

---

<sup>II</sup> [www.camaramed.com.co](http://www.camaramed.com.co). Servicios empresariales. Información Estadística. Estructura Empresarial de Antioquia. Sept. 9 de 2010.

La globalización es otro factor que genera oportunidades para esta industria, pues cada vez más, las empresas requieren entender el funcionamiento del mercado comercial mundial, y mediante estas asesorías las pequeñas empresas encuentran el camino, para inscribirse al intercambio económico internacional. Es allí donde se crea la oportunidad de crecimiento para las asesorías financieras.

Adicionalmente, la participación en el producto interno bruto, de las actividades de intermediación financiera, es cada día mayor, lo que indica que la economía, tiene un comportamiento inclinado hacia el desarrollo de estos productos y servicios, permitiéndole a esta industria tener una proyección en el tiempo.

	PARTICIPACION PORCENTUAL POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA																
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004pr	2005e	2006py
Agropecuario, silvicultura y pesca	14.21	14.10	13.46	13.54	14.16	12.52	13.04	10.89	11.22	12.57	13.25	13.10	13.08	13.15	13.07	12.95	12.76
Minería	3.17	2.88	2.50	1.96	1.64	1.63	1.93	1.88	1.51	1.94	1.84	1.77	2.04	3.42	3.44	3.43	3.38
Electricidad, gas, agua y alcantarillado	4.75	4.80	4.44	4.38	4.20	4.48	5.30	5.15	4.78	4.51	3.84	4.23	4.88	4.49	4.49	4.47	4.39
Industria	21.37	21.98	20.86	20.49	19.33	19.84	19.38	18.24	18.91	17.20	18.57	19.06	18.10	17.96	18.29	18.59	18.90
Construcción	6.97	5.15	6.40	7.18	7.37	7.81	5.54	7.83	5.91	5.55	5.50	3.94	5.12	4.63	4.91	5.19	5.51
Comercio, hoteles y restaurantes	10.41	10.21	10.06	10.29	9.66	9.38	9.25	9.06	9.10	7.65	8.07	8.18	8.15	8.17	8.27	8.35	8.54
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6.95	7.14	7.45	6.74	7.23	7.19	7.04	7.34	7.62	7.78	7.74	8.18	8.26	8.02	8.09	8.19	8.27
Intermediación financiera	17.48	18.84	18.27	17.88	17.42	18.48	19.09	19.35	20.15	20.92	19.63	20.26	19.18	19.07	19.29	19.44	19.35
Servicios sociales, comunales y personales	11.40	12.08	13.05	13.26	15.21	16.37	18.45	19.28	19.86	20.62	19.56	18.94	18.12	18.23	17.95	17.76	17.59
Menos: Servicios de intermediación financiera	3.18	3.28	3.59	4.17	4.91	5.59	5.67	5.75	4.78	3.90	4.07	3.28	3.42	3.39	3.35	3.27	
SUBTOTAL VALOR AGREGADO	93.84	94.00	93.22	92.15	92.05	92.80	93.43	93.35	93.30	93.96	94.08	93.59	93.65	93.72	93.81	93.90	94.17
Derechos e impuestos sobre importaciones	6.00	6.78	7.85	7.95	7.20	6.57	6.65	6.70	6.04	5.92	6.41	6.35	6.28	6.17	6.08	5.93	
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
pr: preliminar, e: estimado, py: proyectado																	
FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE																	

Cuadro No.2<sup>III</sup>

<sup>III</sup> Anuario Estadístico Universidad de Antioquia. Autor. Gobernación de Antioquia. Antioquia, participación porcentual por ramas de actividad económica en el Producto Interno Bruto a precios corrientes . <http://www.antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/anuario2006/produccion/indice-9.htm> Sept. 2010

El sistema financiero, y como tal las actividades de intermediación financiera, poco a poco han ido ganando espacio en el PIB de la región, convirtiéndose en un mercado llamativo y cada vez con más oportunidades de acceso para las empresas.

### **Barreras de entrada y salida y posibilidades de nuevos competidores.**

La intermediación financiera posee barreras legales muy altas, pues el manejo de activos financieros es un tema totalmente legislado en el país, por ello, esta industria no es un mercado de fácil acceso y salida como puede ser el comercio a minorías, por ejemplo. Adicionalmente, la competencia tiene una estructura de amplia experiencia; se hace referencia a las grandes corporaciones como Bancolombia, Corredores Asociados, Davivienda, y demás, sin contar con los inversionistas extranjeros que vienen ingresando gracias a los TLC y la globalización, lo que hace que las barreras de entrada al mercado sean altas. ASFEPYMES no sería un competidor de estas empresas, por el contrario, en determinado momento podrías ser un aliado de estos para llegar con mayor facilidad a los clientes, pues son asesorías que pertenecen a actividades auxiliares de la intermediación. En este punto, las barreras son diferentes, pues al ser una industria relativamente pequeña y nueva, aún se tiene mucha población de mercado por cubrir. Por tanto, el mercado refleja que independientemente de las barreras generales que la ley establece para este tipo de operaciones, y que en la actualidad no se tienen figuras de monopolios, oligopolios y otros, con claros enfoques de mercado, es una industria viable y asequible.

### **3.2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

ASFEPYMES nace a partir de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas, del manejo adecuado y profesional de su sistema financiero. Ofrece servicios de asesoría en temas de inversión y financieros, acorde a los requerimientos de las PYMES.

### **3.2.1 Características generales:**

Asesorar al cliente en la decisión a tomar con base en el análisis de sus estados financieros y sus perspectivas de crecimiento.

Prestar asesoría y acompañamiento en la decisión de inversión del cliente.

Con base en la decisión del cliente, se le brindara un grupo de posibles entidades en las cuales podrá invertir soportadas en su trayectoria y calificación.

Se tendrá un cronograma de actividades en el cual se le brindara información sobre el status de la asesoría y sus resultados.

### **3.2.2 Beneficios adicionales**

ASFEPYMES se consolidará como una Compañía totalmente independiente, razón por la cual se proyecta con una visión amplia, objetiva y no ligada a ningún grupo económico o financiero, lo que permitirá brindarle al cliente un servicio amplio, que contemple todas las opciones que ofrece el mercado de inversiones, ajustando el servicio a las necesidades y objetivos financieros de las empresas clientes. Al contar con estrategias verticales con agentes comisionistas de bolsa, entidades bancarias y otros agentes del mercado, el cliente recibirá una asesoría preferencial en los productos del mercado de capitales, por el cual, no necesita pagar más.

Las PYMES son inexpertas en la toma de decisiones de incursión en el sistema financiero, y se ven en muchas ocasiones recibiendo productos o servicios que no corresponden con sus verdaderas necesidades. Con el servicio de ASFEPYMES podrán contar con la asesoría profesional en el tema.

Seguimiento: Al finalizar la asesoría se tendrá contacto con el cliente con el fin de obtener información de la calidad y el resultado que tuvo la empresa, además de ofrecer nuevamente el servicio con base en la fijación de nuevos objetivos.



ASFEPYMES, incursiona en el mercado de asesorías, con una visión clara sobre cuales son aquellos temas que en la actualidad, están generando oportunidades de mercado en las Pequeñas y Medianas Empresas, por tanto dispondrá para ellas de los siguientes servicios:

### **3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

#### **Radiografía financiera:**

Análisis financiero detallado de su situación actual, de su estructura financiera y de las proyecciones mediante las cuales puede tomar decisiones de operación, inversión y financiación a futuro.

#### **El servicio se presta mediante las siguientes etapas:**

Asignación del Asesor: el cual acompañará al cliente por todo el proceso.

Recolección de datos e información requerida: el Asesor deberá tener acceso a toda la información contable y financiera del cliente, para poder tener suficientes herramientas para el desarrollo del servicio. Se toman datos, se realizan encuestas.

Presentación de informes: el Asesor prepara los informes y los presenta al cliente, es decir toma la Radiografía, la lee y se la comunica a la empresa, determinándole su estado financiero actual, mediante el cual nuestro cliente tendrá bases suficientes para una adecuada toma de decisiones. En esta etapa, el cliente puede determinar dos puntos, recibir una segunda parte del servicio que son las proyecciones financieras, las cuales tendrán su adecuado acompañamiento; o bien, si se encuentra en un estado de alta inestabilidad, con posibilidades claras de posible liquidación, también puede contar con el asesor, para acompañarlo en este proceso financiero.

Acompañamiento posterior: nuestros clientes contarán siempre con un acompañamiento periódico, para estar haciendo seguimiento al cumplimiento de

sus objetivos planteados y de la continuidad en la información.

### **Asesoría de Inversión en el mercado de capitales:**

ASFEPYMES ofrece a sus clientes la asesoría y el acompañamiento necesarios para ingresar al mercado de capitales, mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

Asignación de un asesor, el cual acompañará todo el proceso de desarrollo del proyecto de inversión.

Lectura de la situación: en este punto, el asesor hace todo un análisis de la situación financiera y de flujos de caja de la PYME, con el fin de esclarecer si está en condiciones financieras de realizar la inversión, si cuenta con la liquidez que se requiere. Los resultados se presentan y se dan todas las herramientas necesarias al cliente para que tome su decisión de invertir o no.

Esta etapa tiene dos partes, la primera es el análisis de la situación, la otra es la toma de decisiones.

Identificación del producto: Una vez confirmada la situación óptima para realizar inversiones, se hará un estudio de los corredores de bolsa y de sus productos, para identificar cuál de ellos puede satisfacer las necesidades y deseos del cliente, se hacen las proyecciones, se contacta al corredor para pactar precios y servicios especiales. Se conforma un portafolio inicial en cifras para que el cliente inicie sus inversiones.

Esta etapa representa uno de los servicios significativos de la compañía, pues como empresa independiente se tendrá una visión más amplia y objetiva.

ASFEPYMES no hará manejo directo de recursos y no asumirá responsabilidades económicas. El trabajo se basa en la asesoría y en el establecimiento de los contactos, quien maneja los recursos es el cliente y, posteriormente los corredores

de bolsa, una vez se inicie la negociación.

Entrega del cliente al corredor de bolsa: Cuando el cliente está listo para realizar su inversión, es decir, se tienen los recursos, el producto y el proveedor, se realiza una entrega especial al corredor de la empresa cliente, para que este sea manejado bajo las características especiales que requieren las PYMES, según los análisis realizados y las decisiones de operación del cliente.

### **Asesoría de Inversiones en Entidades Financieras:**

Las inversiones en Entidades Financieras, cuentan con unas características diferenciales frente al mercado de capitales: la primera es el nivel de riesgo (que según las características de los clientes, también es importante guiarlos sobre el sistema más conveniente para ejecutar su inversión), y la otra es la rentabilidad esperada. Estos dos puntos serán siempre fundamentales en la asesoría, pues el fin, es que el cliente adquiera inversiones que le permitan crecer siendo totalmente acordes a su situación financiera.

Así, ASFEPYMES ofrece a sus clientes la asesoría y el acompañamiento necesarios para ingresar al mercado de la banca, mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

Asignación de un asesor, el cual acompañará todo el proceso de desarrollo del proyecto de inversión.

Lectura de la situación: en este punto, el asesor hace todo un análisis de la situación financiera y de flujos de caja de la PYME, con el fin de esclarecer si está en condiciones financieras de realizar la inversión, si cuenta con la liquidez que se requiere. Los resultados se presentan y se dan todas las herramientas necesarias al cliente para que tome su decisión de invertir o no.

Esta etapa tiene dos partes, la primera es el análisis de la situación, la otra es la toma de decisiones.

Identificación del producto: Una vez confirmada la situación óptima para realizar inversiones, se hará un estudio de los productos ofrecidos por el sistema bancario y por las diferentes entidades financieras, para identificar cuál de ellos puede satisfacer las necesidades y deseos del cliente, se hacen las proyecciones, se contacta la entidad para pactar precios y servicios especiales, y se elabora la proyección de la inversión en cifras, para que nuestro el inicie sus inversiones.

ASFEPYMES no hará manejo directo de recursos ni asumirá responsabilidades económicas, quien maneja los recursos son los clientes, y posteriormente la entidad financiera, una vez se inicie la negociación.

Entrega del cliente a la entidad: Cuando el cliente está listo para realizar su inversión, es decir, se tienen los recursos, el producto y el proveedor, se realiza una entrega especial del cliente a la entidad financiera, para que este sea manejado bajo las características especiales que requieren las PYMES, según los análisis realizados y las decisiones de operación del cliente.

### **Análisis de financiamientos y reestructuración de créditos:**

ASFEPYMES, tiene para sus clientes dos servicios especializados en la asesoría de adquisición o reestructuración de créditos:

#### **Apalancamiento:**

Con este servicio el cliente recibe una asesoría y acompañamiento en la estructuración de un apalancamiento financiero, según lo ofrecido en el mercado financiero para ello.

#### **Cuenta con las siguientes etapas:**

Análisis de la situación: se hace una lectura actual del estado del cliente, de sus capacidades de endeudamiento y de sus flujos de caja para cubrimiento de la deuda.

Se realizan informes y proyecciones y se hace una primera entrega, para que el cliente identifique y entienda su situación, su capacidad y pueda tomar la decisión adecuada.

Identificación de las opciones del mercado: se hace una lectura del mercado, para conectar al cliente con el proveedor y producto que mejor pueda satisfacer su necesidad, que le genere mayores beneficios económicos, y que le permita tener los menores costos financieros posibles para el logro de sus objetivos.

Nuevamente se realizan proyecciones con las diferentes opciones tenidas en cuenta, y se acompaña al cliente en la adquisición del servicio.

Como etapa de acompañamiento, se le ofrece al cliente la opción de tener asesorías periódicas, mediante las cuales se va haciendo seguimiento sobre el cubrimiento de la deuda, se le realizan informes de análisis para ver que tanto está afectando esto su estructura financiera, y anticiparse a situaciones de iliquidez e incremento de costos de financiación.

### **Reestructuración de créditos:**

Mediante este servicio ASFEPYMES, desarrolla proyecciones y análisis financieros para determinar en qué momento el cliente requiere de una reestructuración o refinanciación de sus líneas de crédito, mediante las siguientes etapas:

Asignación de un asesor, que estará presto a caminar de la mano con el cliente durante todo el proceso.

Lectura de la situación: Se hace una lectura inicial del estado actual del cliente, de sus capacidades de pago y se hacen las proyecciones de los flujos de caja para determinar claramente la necesidad que sanee las finanzas de la compañía.

Búsqueda en el mercado de las mejores opciones: el asesor asignado, sale al

mercado financiero a identificar aquel producto que pueda satisfacer la necesidad del cliente, comprendiendo todas las ventajas y desventajas que dicho mercado ofrece, y mostrándole al cliente de una manera clara y transparente sus verdaderas opciones para la toma de decisiones.

Una vez el cliente decide qué servicio tomar para su reestructuración de líneas de crédito, el asesor hace entrega del cliente a la entidad financiera, y en adelante hace un acompañamiento y lectura periódica de la situación, para evitar desviaciones de las proyecciones realizadas. Y está presto a cualquier inquietud o necesidad futura del cliente, según el desarrollo del producto adquirido.

Mediante este portafolio, ASFEPYMES busca ayudar a generar un saneamiento en las finanzas de las pequeñas y medianas empresas, de manera que puedan ser más competitivas, estables, rentables y con mayor permanencia en el mercado.

### **3.4 DEFINICION DEL MERCADO**

#### **3.4.1 Mercado objetivo:**

Los servicios que se desarrollan en el actual proyecto, se crean con el objeto de atender el mercado de las Pequeñas Y Medianas Empresas del sector productor y comercial textilero de Medellín y municipios cercanos, entre los cuales se reconoce aún un grado importante de informalidad en la información contable, poco conocimiento, manejo y respaldo en informes financieros e inversiones. Es un mercado con una proyección real en la Región, la cual necesita de los manejos financieros adecuados.

Como una actividad auxiliar de intermediación financiera, las barreras legales y comerciales que tiene el medio, son aún de viable ingreso y salida al mercado de las asesorías financieras.

Adicional, el medio de entrega a los clientes en este servicio es personal y directo,

por tanto se tiene la posibilidad clara y segura de distribución.

### **3.4.2 Perfil del cliente**

El perfil del mercado potencial está enfocado en aquella pequeña y mediana empresa que tenga necesidades de inversión, creación y mejoramiento de su estructura financiera, y consecución de recursos para planes de crecimiento. Este tipo de cliente, por su tipo de estructura y en muchos casos la limitación de recursos económicos, tienen dificultades en la contratación de personal calificado con conocimiento financiero para ser parte de sus estructuras debido a sus altos costos. Las empresas contratan contadores, sin embargo, en su mayoría no realizan proyecciones o planes financieros y de inversión estructurados según las necesidades de la compañía.

El tipo de empresas a las cuales se dirigirán los servicios contarán con las siguientes características generales:

Empresas con necesidades de inversión que siempre acuden al mismo sistema, por lo general entidades bancarias, regularmente por desconocimiento o por desconfianza de utilizar otros medios de inversión, así se tenga una mayor rentabilidad.

Empresas con necesidades de expansión o crecimiento de su negocio que acuden siempre al sistema bancario, el cual limita el desembolso de capital según la capacidad del cliente. Este trámite en algunos casos para las empresas es engorroso, dificultando el cumplimiento de los objetivos planteados y la obtención de los servicios económicos necesarios, ya que no cuentan con la asesoría precisa según sus necesidades y planes de expansión.

Empresas con necesidades de mejorar su estructura financiera, ya que en la actualidad muchas de ellas cuentan con una estructura contable sencilla que les permiten funcionar de manera normal y cumplir con sus obligaciones, pero sin la proyección y el manejo de indicadores que les pueden ayudar a generar una

perspectiva diferente y un manejo mas estratégico de sus finanzas.

Las empresas pueden clasificarse en:

Empresas con servicios ocasionales, las cuales usan los servicios de asesoría financiera por proyecto, o sea por un periodo de tiempo determinado para la consecución de unos objetivos.

Empresas con servicios permanentes, las cuales cuentan con una asesoría y un seguimiento periódico, buscando siempre la consecución de resultados por un periodo más largo de tiempo. Esto depende de la necesidad del cliente.

Existen dos tipos de empresas en nuestro enfoque:

Características generales de la Pequeña empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Características generales de la Mediana empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

SEGMENTACION	DESCRIPCION
SEGMENTO	Pequeña empresa
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL MERCADO	<p>Pequeñas empresas ubicadas en las ciudades de Medellín y cercanas del área metropolitana.</p> <p>Con número de empleados entre los 11 y 50 trabajadores.</p> <p>Con activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos legales vigentes.</p> <p>Tienen ingresos entre los \$500 y los \$3.000 millones de pesos anuales.</p> <p>El sector económico al que pertenecen será al de producción y/o comercialización de textiles.</p>

Cuadro No.3 Características Pequeña Empresa



SEGMENTACION	DESCRIPCION
SEGMENTO	Mediana empresa
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL MERCADO	<p>Medianas empresas ubicadas en las ciudades de Medellín y municipios cercados del área metropolitana.</p> <p>Entre los 51 y 200 trabajadores.</p> <p>Con activos totales entre los 3.001 y 10.000 SMLV.</p> <p>Tienen ingresos entre los \$5.000 y los \$10.000 millones de pesos anuales.</p> <p>El sector económico al que pertenecen será al de producción y/o comercialización de textiles.</p>

Cuadro No.4. Características Mediana Empresa

El mercado objetivo fue seleccionado mediante un análisis general realizado sobre las necesidades empresariales en la ciudad. Debido a experiencias cercanas y a investigaciones mediante Internet, se visualiza que la oportunidad de negocio se puede generar en el mercado textilero, debido a la fuerza de mercado que tiene Medellín y el área metropolitana en dicho sector, las proyecciones, los intereses del exterior, y la poca atención en los conceptos precisos que tratan los servicios ofrecidos por el proyecto.

### 3.5 COMPETIDORES

Las empresas que se encuentran operando en el mercado están enfocadas en general, al manejo financiero interno de las compañías, micro, pequeña y medianas, no presentan un enfoque dirigido hacia un tema específico. Se consideran como competidores indirectos:

ESPROFIN Estructura y proyección financiera ofrece servicios de Gestión contable y tributaria, planeación financiera y presupuestos, formulación y evaluación de proyectos, implementación de sistemas de costos, valoración de empresas, valoración de proyectos SPIN OFF y modelos financieros en Excel.

AFIN S.A. es comisionista de bolsa, y tiene servicios de asesoría sobre valoración

de empresas, evaluación de proyectos, preparación y evaluación de proyectos de inversión y consultoría en experiencia operacional.

ASESORIAS Y MARKETING Servicios en elaboración de Índices Financieros, Análisis cuantitativos y valoración de empresa. Se encuentran enfocados principalmente en el sector inmobiliario.

El general de las empresas de asesorías de la ciudad cuentan con estas características, en el estudio realizado, no se detectó alguna compañía con el tipo de servicios específicos que brindará ASFEPYMES, es común encontrar que las empresas proveedoras de los servicios realicen estudios, proyecciones y valoración de empresas, sin embargo el cliente no tiene acceso al panorama completo de las opciones que ofrece el mercado, no son intermediaras del sector financiero, y no están enfocadas en un sector específico.

En Internet las PYMES tienen soportes financieros gratuitos, herramientas y demás, pero estos servicios, sin el conocimiento complementario, no son suficientes para generar herramientas de desarrollo en las empresas

Que los diferencia:

El enfoque sectorial y la especialización en determinados servicios.

A quienes está dirigido:

El general de las empresas de Asesorías dirige sus servicios a Pymes en General, y cuando poseen servicios para avanzados grupos económicos, a grandes empresas, pero no a sectores determinados, tal como el enfoque de ASFEPYMES, que es hacia el mercado textilero.

Requisitos para acceder a los servicios:

En general, el principal requisito para acceder a los servicios es ser empresas legalmente constituidas, lo demás, son determinadas características que nacen de la segmentación que desarrolla cada compañía.

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas y debilidades con relación a los servicios que se encuentran en estas compañías:

Fortalezas y debilidades	Esprofin		AFIN S.A		Asesorías y Marketing		ASFEPYMES	
	F	D	F	D	F	D	F	D
Trayectoria en el mercado		x	x		x			x
Reconocimiento por los clientes	x			x	x			x
Enfoque a PYMES		x	x		x		x	
Montos mínimos de capital para acceder a los servicios	x		x		x		x	
Capacidad de atención a clientes	x		x		x		x	
Alianzas estratégicas verticales		x		x		x	x	
Costo de los servicios	x			x	x		x	
Portafolio de servicios	x		x		x		x	
Acompañamiento posterior al proceso inicial		x		x		x	x	
Retroalimentación en informes del análisis inicial al cliente	x		x		x		x	

Cuadro No.5 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Se parte de la matriz de fortalezas y debilidades para realizar un análisis cuantitativo del nivel de aceptación general por los clientes, y el desempeño en el mercado.

La evaluación, se realiza sobre una calificación de 1 a 5, siendo 1 el valor que representa menor satisfacción y 5 el de mayor satisfacción.

Atributos importantes para el cliente	Esprofin	AFIN S.A.	Asesoría y Marketing	ASFEPYMES
Competidores				
Costo del servicio	4	3	4	4
Acompañamiento	3	3	4	5
Calidad en el servicio	4	4	4	4
Reconocimiento en el medio	3	4	3	2
Experiencia en el mercado	4	5	4	2
Especialización en el tipo de empresa y/o sector económico	1	1	3	5
Proceso de vinculación	4	4	4	4
Actividades de valor agregado	4	4	4	4
<b>Ponderación resultados</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>

Cuadro No.6. Evaluación de la satisfacción del servicio.

Es importante aclarar que las características de esta calificación, se hicieron teniendo en cuenta la población objetivo, a la cual se proyecta ASFEPYMES.

En el mercado se encuentra un importante número de compañías, llámense bancos, CFC, Cooperativas, etc. estos ofrecen servicios financieros en inversiones y líneas de crédito, y asesoran a las empresas al momento de mostrar interés en adquirir dichos productos, pero están viciados por la necesidad y beneficio propio de cada entidad, así sus productos estén dirigidos a las PYMES. Están también los corredores de Bolsa, a quienes se podrían considerar como competencia de ASFEPYMES, pues en parte de su proceso, analizan el capital del cliente y buscan la mejor opción del mercado para realizar la inversión.

### **3.6 INVESTIGACION O ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.6.1 Planeación del estudio de mercado**

Necesidad de la información

Para el desarrollo de este Plan de Empresa es necesario identificar las características y determinar las necesidades y expectativas del nicho de mercado seleccionado con respecto al tipo de servicios que se ofrecerá.

Definición del objetivo

Validar la caracterización cualitativa que se realizó previamente del mercado objetivo.

Identificar las necesidades y expectativas del cliente objetivo con respecto a la oferta de servicios que se propone.

Obtener información que permita estructurar las estrategias de mercado.

#### **3.6.2 Fuentes primarias y secundarias**

- Fuentes Primarias:

La información primaria se recolectará a través de entrevistas telefónicas con los Gerentes o Administradores de PYMES que hacen parte de la muestra.

- Fuentes Secundarias:

La información secundaria se obtuvo a partir de la consulta en los sitios Web de las entidades Gubernamentales y Asociaciones Financieras y Comerciales de la Región. Se encontró un volumen de información importante para la toma de decisiones en el desarrollo de la investigación.

Se recolectó y analizó información de diferentes fuentes como son:

Cámara de comercio: De Información sobre el número de PYMES que hacen parte del sector textil que se encuentran en la ciudad de Medellín y sus alrededores. A partir de esto se determinó el tamaño de la muestra.

Dane: Composición del sector, número de empresas que lo conforman, la generación de ingresos que representan para el país, número de empleos que generan y el porcentaje del PIB en el que participan.

Página de las PYMES: Esta información relacionada exclusivamente con el sector, el gobierno y su relación con las PYMES, crecimiento de las PYMES, concentración de sus ingresos por sector, nivel de endeudamiento y de ingresos, entre otra.

Las fuentes de consulta fueron:

[www.camaramed.com.co](http://www.camaramed.com.co)

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co)

[www.antiquia.gov.co](http://www.antiquia.gov.co)

[www.mipymes.gov.co](http://www.mipymes.gov.co)

[www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)

[www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com)

[www.serfinco.com](http://www.serfinco.com)

[www.corredores.com](http://www.corredores.com)

[www.bolsayrenta.com](http://www.bolsayrenta.com)

[www.interbanca.com.co](http://www.interbanca.com.co)

[www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

[www.asotextil.com](http://www.asotextil.com)

[www.planetacolombia.com](http://www.planetacolombia.com)

### **3.6.3 Método de recolección de datos:**

La recolección de los datos se realizó mediante:

Encuestas telefónicas, las cuales permitirán crear una base de datos, obtener la información necesaria para realizar análisis y obtener información pertinente para tomar decisiones.

Entrevista por correo, mediante la consecución de la base de datos de las empresas del sector, fue posible obtener información a través del medio virtual.

### **Análisis Cuantitativo**

Existe un potencial considerable en cuanto al número de empresas que conforman el mercado Colombiano, existen alrededor de 12.163 entre pequeñas y medianas empresas en nuestro país, dentro de las cuales el 13.5% en Antioquia, lo que corresponde a 1.642 PYMES.

TIPO DE EMPRESA	CATEGORIAS DE CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS POR SU NIVEL DE VENTAS (\$MILLONES)	EMPRESAS		VENTAS		
		No	PARTICIPACION %	\$BILLONES	VARIACION ANUAL %	PARTICIPACION %
GRANDE (D)	MAYOR A \$500.000	129	0.5	222.5	16	43.7
GRANDE (C)	ENTRE \$100.000 Y \$500.000	553	2	110.5	20.5	21.7
GRANDE (B)	ENTRE \$30.000 Y \$100.000	1,517	5.5	80.2	22.4	15.7
GRANDE (A)	ENTRE \$15.000 Y \$30.000	1,711	6.2	36.3	24.4	7.1
MEDIANA	ENTRE \$5.000 Y \$15.000	4,186	15.2	36.8	19.6	7.2
PEQUENA	ENTRE \$1.000 Y \$5.000	7,977	29	19.4	10.8	3.8
MICRO	MENOR A \$1.000	11,468	41.6	3.7	-25.8	0.7
TOTAL		27,541	100	509.4	18	100

Cuadro No.7. Análisis Cuantitativo

Aunque la empresa puede dirigir sus servicios a cualquier tipo de compañía, independiente de su actividad comercial y del sector en que se desenvuelva, se seleccionaron los sectores en los cuales se concentra la mayoría de las ventas de las PYMES.

El segmento seleccionado inicialmente es el de las empresas manufactureras y comercializadoras que hacen parte del sector textil en la ciudad de Medellín y sus municipios cercanos; cuenta con un número importante de empresas en estas ciudades, además es uno de los sectores de mayor potencial y presencia en Antioquia; adicionalmente es en donde se concentran la mayoría de las empresas de este sector si se compara con el resto del país, tal como lo indica la siguiente tabla.

Distribución de las empresas textiles en Colombia	
Ciudad	%
Medellín-Antioquia	64,40%
Bogotá-Cundinamarca	21,30%
Cali-Valle	3,20%
Risaralda	3,00%
Atlántico	2,80%
Caldas	1,30%
Resto del país	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No.8. Distribución Empresas Textiles

Lo anterior nos muestra, que el 64.4% de las empresas textiles en Colombia se encuentran ubicadas en Medellín y Antioquia, por tanto los ingresos también tienen un alto nivel representativo en la Región, demostrando una gran concentración.

Complementando la información anterior, se presenta el número de empresas del sector, tanto manufactureras como comercializadoras para el segmento seleccionado.

SECTOR TEXTIL			
Division CIIU			
FABRICACION		TOTAL	PYMES
181000	Fabricacion de prendas de vestir, excepto prendas de piel	2209	230
181001	Fabricacion de ropa exterior, para hombre y niño	16	0
181002	Fabricacion de ropa exterior para mujer y niña	66	8
181003	Fabricacion de ropa interior para hombre y niño excepto tejido de punto	13	7
181004	Fabricacion de ropa interior para mujer y niña excepto tejido de punto	84	19
181007	Fabricacion de ropa para bebe	18	3
181008	Fabricacion de ropa de trabajo	39	3
181009	Fabricacion de ropa para deporte	30	5
181010	Fabricacion de vestidos de baño	6	0
181026	Fabricacion de ropa sobre medidas	22	0
TOTAL FABRICACION		2503	275
COMERCIALIZADORAS			
513200	Comercio al por mayor de prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir y articulos elaborados en piel.	235	23
513201	Comercio al por mayor de vestidos para dama, caballeros y niño	11	0
513202	Comercio al por mayor de ropa interior para dama, caballero y niño	14	1
513204	Comercio al por mayor de ropa de trabajo para hombre, mujer y niño	4	1
513205	Comercio al por mayor de ropa deportiva	5	0
513206	Comercio al por mayor de ropa de etiqueta para hombre, mujer y niño	3	0
513210	Comercio al por mayor de prendas de vestir de cuero y sus accesorios	5	1
TOTAL COMERCIALIZACION		277	26
TOTAL GENERAL POBLACION		2780	301

Cuadro No.9. Número de Empresas Textileras



Finalmente, se encontró que el segmento al cual se dirigirá inicialmente la oferta de servicios cuenta con 301 PYMES de fabricación y comercialización textil de prendas de vestir, con las características antes mencionadas.

Este es el mercado potencial de ASFEPYMES. Mercado del que se espera cubrir aproximadamente el 1% en el primer año y alcanzar el 4% en los primeros 5 años.

La situación actual del sector textilero, se encuentra según ANIF (2010), en proceso de recuperación económica luego de pasar por dos años de crisis, y a septiembre del 2010 presentaba un crecimiento del 2.2%, luego de una caída del 23.3%, situación que se puede tomar como oportunidad para guiarlos en una mejor y oportuna toma de decisiones financieras.

Toma de la muestra

Para la toma de la muestra, se hace determinante definir un tipo de muestreo a aplicar, que permita el máximo acercamiento a la realidad.

Se utilizó el tipo de muestreo Aleatorio Estratificado.

De esta manera y realizando un análisis estadísticamente representativo, se obtuvo la muestra determinada por estrato.

SECTOR TEXTIL					
Division CIIU					
FABRICACION		TOTAL	PYMES	Resultado muestreo	Ajustado a la necesidad
181000	Fabricacion de prendas de vestir, excepto prendas de piel	2209	230	240	40
181001	Fabricacion de ropa exterior, para hombre y niño	16	0	14	5
181002	Fabricacion de ropa exterior para mujer y niña	66	8	53	15
181003	Fabricacion de ropa interior para hombre y niño excepto tejido de punto	13	7	12	5
181004	Fabricacion de ropa interior para mujer y niña excepto tejido de punto	84	19	64	10
181007	Fabricacion de ropa para bebe	18	3	16	3
181008	Fabricacion de ropa de trabajo	39	3	33	5
181009	Fabricacion de ropa para deporte	30	5	26	4
181010	Fabricacion de vestidos de baño	6	0	5	2
181026	Fabricacion de ropa sobre medidas	22	0	20	5
	TOTAL FABRICACION	2503	275		94
COMERCIALIZADORAS					
513200	Comercio al por mayor de prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir y articulos elaborados en piel.	235	23	125	40
513201	Comercio al por mayor de vestidos para dama, caballeros y niño	11	0	10	5
513202	Comercio al por mayor de ropa interior para dama, caballero y niño	14	1	12	5
513204	Comercio al por mayor de ropa de trabajo para hombre, mujer y niño	4	1	3	2
513205	Comercio al por mayor de ropa deportiva	5	0	4	2
513206	Comercio al por mayor de ropa de etiqueta para hombre, mujer y niño	3	0	2	2
513210	Comercio al por mayor de prendas de vestir de cuero y sus accesorios	5	1	4	2
	TOTAL COMERCIALIZACION	277	26		58
TOTAL GENERAL POBLACION		2780	301		152

Cuadro No.10. Distribución de las Empresas Textileras por Segmento

### 3.6.4 Tabulación, interpretación y análisis de datos. (Ver Anexo 1, diseño del cuestionario. Archivo Word)

El total de encuestas realizadas fue de 129, estando por debajo de la toma de la muestra inicial, debido a que se determinó trabajar con un nivel de confianza menor.

A Continuación, se encuentran los resultados cuantitativos y cualitativos de las encuestas, mediante los cuales se fundamentarán decisiones importantes en el desarrollo del proyecto.

- Frente a la pregunta: TIPO DE EMPRESA, se hallaron los siguientes resultados:

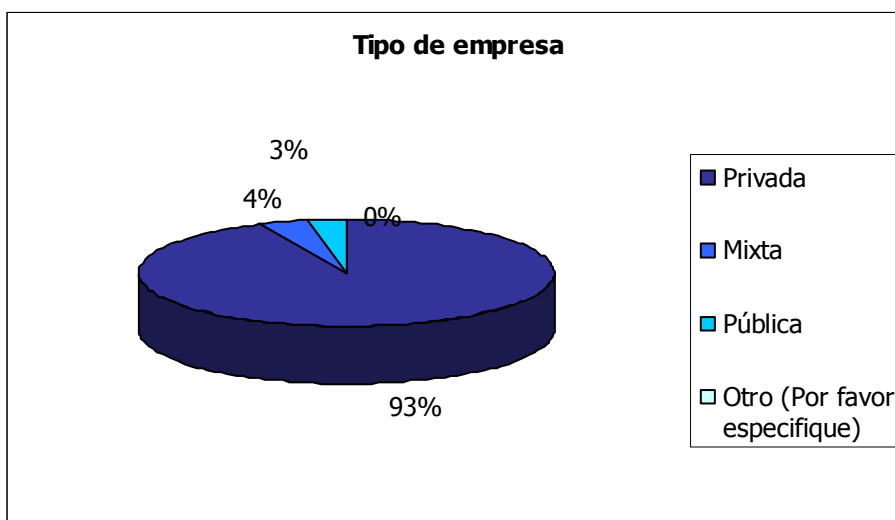


Gráfico No.1

Los resultados muestran que el 93% de la muestra, cuenta con capital privado, lo cual permite definir que el enfoque principal de los servicios, será dirigido a este sector, más aún si se tiene en cuenta que, por lo menos en Antioquia, no se reconocen empresas textiles del sector público, por lo que se determina que el 3% obtenido en este estudio, es determinado como margen de error.

- Pregunta: TIPO DE SOCIEDAD

Conocer el tipo de sociedad de la muestra, es importante para el proyecto desde el punto de vista legal para la realización de inversiones y medios de financiación, adiciona a que de manera implícita, el tipo de sociedad permite prever los intereses de inversión de los accionistas.

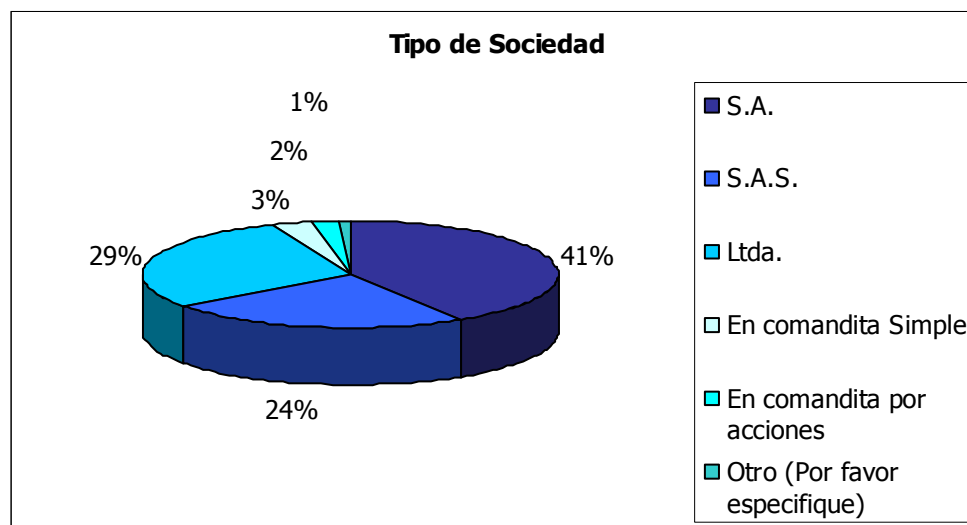


Gráfico No.2

Se encontró que el 41% de la muestra son sociedades anónimas, lo cual es un aspecto importante para detectar oportunidades de inversión y de apalancamientos, mediante negociaciones en bolsa.

También se encontró un importante porcentaje en S.A.S. y en Limitadas, con el 24% y el 29% respectivamente, lo que permite ver que son compañías con un capital organizado, unos socios que tienen su dinero puesto en negocios, de los cuales aspiran obtener rentabilidad, de forma que, con los servicios, se podrá ayudar para que estas empresas tengan unos sistemas financieros más organizados y con proyecciones financieras rentables.

- Pregunta ¿Cuál es el nivel de ingresos anuales?

La pregunta pretende determinar si el mercado potencial, obtiene recursos suficientes, como para desarrollar planes de inversión, y de adquisición de servicios externos de asesorías para el mejoramiento de su estructura.

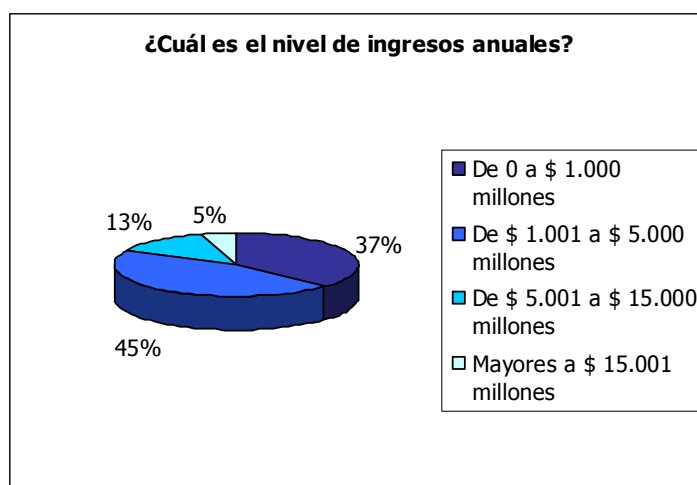


Gráfico No.3

Según la muestra, se encontró una oportunidad de negocio de aproximadamente el 50% del mercado del 50%, debido al nivel de ingresos obtenidos por las empresas, el 37% de ingresos entre \$ 1.001 y \$ 5.000 millones y un 13% con ingresos entre 5.001 y 15.0000 millones.

En este nicho se enfocará la compañía, ya que el capital económico allí representado representa una oportunidad para ASFEPYMES.

Es importante tener en cuenta que el 45% tienen ingresos inferiores a 1.000 millones de pesos. En este segmento, el cual no se tuvo en cuenta para ofrecer el servicio inicialmente, se puede convertir a futuro en una oportunidad de desarrollo de nuevos servicios que sean aprovechados por este mercado, y así no solo diversificar los servicios de la empresa, sino también tener una mayor atención a la comunidad.

- Pregunta ¿Cuál es el nivel de empleados que posee su empresa?

El nivel de empleados se convierte en una característica importante en el mercado objetivo, debido a que es posible medir niveles de rentabilidad.

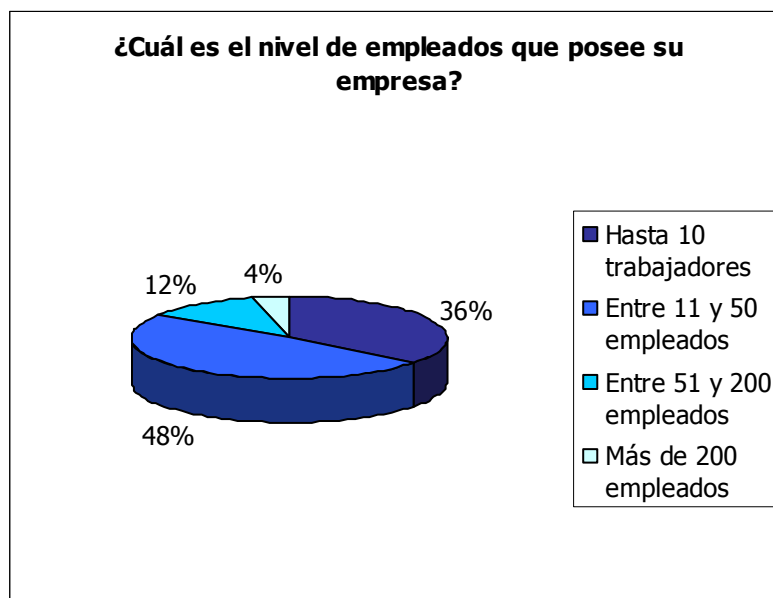


Gráfico No.4

El 48% de las empresas tienen entre 11 y 50 empleados, lo cual es congruente con los niveles de ingresos encontrados, de manera que sean empresas con estructuras financieras capaces de soportar medidas de inversiones e importantes apalancamientos financieros.

En general, el 36% que tienen hasta 10 empleados eran microempresas de confecciones y comercializadores (tipo almacenes al detal), que es un porcentaje representativo en la muestra, lo cual, permite tener una evaluación de la generación de nuevos servicios a futuro para este tipo de empresas.

- Pregunta ¿Con cuáles de los servicios contables y financieros cuenta en su empresa, y con qué periodicidad se generan?

Determinar los servicios financieros que se tienen en la muestra del mercado, va a llevar a la compañía a tener fundamentos para ir determinando si el proyecto es viable o no, debido a que deja ver la necesidad de las empresas en la implementación de los mismos, mediante la periodicidad con que se generen.

¿Con cuáles de los servicios contables y financieros cuenta en su empresa, y con qué periodicidad se generan? Análisis Horizontal									
Total de respuestas									
	Cada mes		Cada seis meses		Cada año		Nunca		Total
Registro de contabilidad General	118	92,90%	5	3,90%	4	3,10%	0	0,00%	127
Generación de informes contables básicos (balances y estados financieros)	101	79,50%	19	15,00%	6	4,70%	1	0,80%	127
Generación de informes financieros (flujos de caja, cálculos de valor de la empresa, y proyecciones financieras)	33	26,20%	15	11,90%	48	38,10%	30	23,80%	126
Análisis de adquisición y reestructuración de créditos	18	14,20%	20	15,70%	27	21,30%	62	48,80%	127
Asesoría en Inversiones en el mercado de Capital	16	12,60%	10	7,90%	31	24,40%	70	55,10%	127
Asesoría en Inversiones en entidades financieras	12	9,40%	13	10,20%	52	40,60%	51	39,80%	128
Asesoría en adquisición y reestructuración de créditos	10	7,60%	39	29,80%	53	40,50%	29	22,10%	131
Asesoría en estructuras de financiación	9	7,10%	16	12,60%	29	22,80%	73	57,50%	127
Otros	13	10,00%	12	9,20%	67	51,50%	38	29,20%	130

Cuadro No.11. Servicios actuales y periodicidad de generación

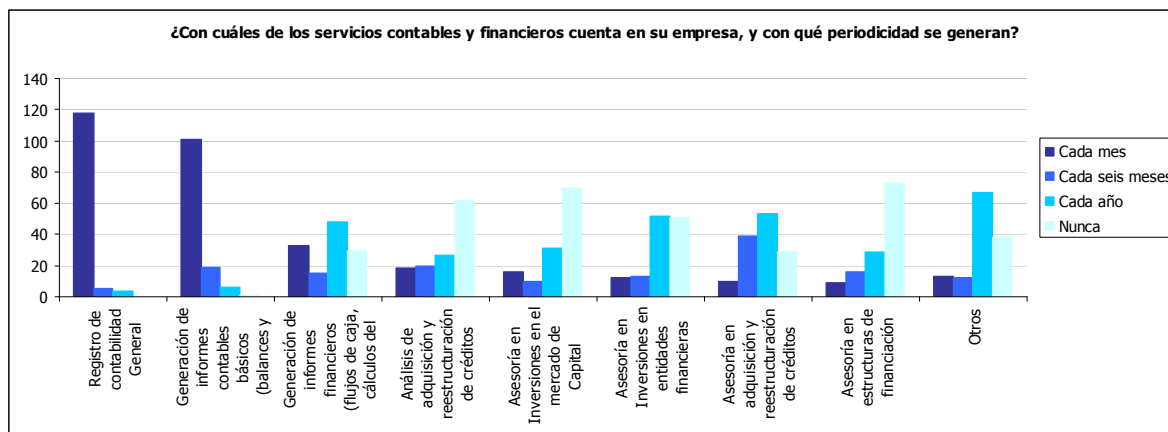


Gráfico No.5

Para el análisis de esta pregunta, se realiza una discriminación por cada informa, para entender mejor la situación:

Registro de contabilidad general: En el análisis de los tiempos estipulados de ejecución de estos servicios, el registro contable se ejecuta en un 92.9% cada mes. La principal razón para esta frecuencia es el tema impositivo del país, lo que genera obligaciones mensuales, que más que una base para toma de decisiones, es un requisito legal para poder operar como empresa.

Generación de informes contables básicos (balances y estados financieros): Este tipo de informes está altamente ligado a la pregunta anterior, por lo que encontramos que se generan principalmente de manera mensual con un 79.5%. En general, este segmento de mercado realiza estos informes con la finalidad de hacer un seguimiento a los resultados económicos de la empresa, con los que se pueden presentar los requerimientos tributarios, y tener bases para tomar decisiones.

Generación de informes financieros (Flujos de caja, cálculos de valor de la empresa y proyecciones financieras): Este tipo de informes en el segmento económico que se está analizando comienza a ser parte de decisiones administrativas y gerenciales, que se ejecutan en búsqueda de tener información



financiera de calidad en las empresas. Se encuentra que la cultura en el mercado objetivo está sesgada sobre la aplicación de dichos informes.

El mayor porcentaje de compañías lo elaboran de manera anual con un 38.1%, seguido por un 26.1% mensual y un 23.8% que nunca los elaboran.

De acá parten varias situaciones, una de ellas es sobre el 26,1% mensual que arroja la muestra, aunque parece ser un resultado relativamente bajo, permite reconocer oportunidades de aplicación de los servicios ofrecidos, incluso en el 38,1% anual además de la venta de los servicios actuales, se tiene la oportunidad de comercializarlos y crear cultura financiera a modo que los informes puedan realizarse con un menor intervalo de tiempo y ampliar el mercado de clientes.

Vender a las gerencias la idea de la implementación de los servicios es un reto que se tiene pues mediante estos, ellos pueden conocer la verdadera situación financiera de su compañía.

El 23.8% de compañías que no lo elaboran son un mercado potencial, teniendo en cuenta las características de la población objetivo.

Análisis de adquisición y reestructuración de créditos: el resultado de la encuesta arroja que un 48,8% de las empresas no lo realizan; dada la situación actual del sector textilero, este puede ser un punto neurálgico para su recuperación, por tanto es una gran oportunidad de comercialización del servicio.

Asesoría en inversiones en el mercado de capitales: De manera sorpresiva, encontramos que el 55,1% de las empresas de este sector nunca han tenido una asesoría al respecto.

La inversión en el mercado de capitales es uno de los principales servicios que ofrece ASFEPYMES, por tanto los resultados obtenidos en esta respuesta marcan parte de las estrategias a desarrollar para llegar a estos clientes, conquistar este mercado y llevar los servicios al consumo deseado.

Además se encontró que el 24,4% de las compañías han utilizado este servicio por lo menos una vez al año, permite reconocer un potencial de mercado importante para el adecuado desarrollo y comercialización del producto. Teniendo en cuenta que el 79,5% o no cuenta con estos informes o los hacen esporádicamente.

Lo anterior, fundamentado en la respuesta a la pregunta sobre la disposición para la adquisición del producto, donde se encuentra que en la muestra, existe un interés general en la compra de los servicios.

Asesoría en Inversiones en entidades Financieras: En comparación con los resultados obtenidos en la pregunta anterior, se encuentra que de igual manera, un alto porcentaje, un 39,8% de empresas nunca han utilizado este servicio y un 40,6% que lo hace alrededor de una vez al año. Esta cantidad, permite percibir un mercado con poca visión en inversiones, tanto en el mercado de capitales como en entidades financieras, son empresas que o bien reinvierten sus excedentes económicos en la misma empresa, o se va directamente al capital personal de los inversionistas al cierre de cada período contable.

Asesoría en adquisición y reestructuración de créditos: El segmento encuestado, en su mayoría son compañías que trabajan con una estructura de financiación con un alto porcentaje de créditos. A nivel interno no cuentan con personal capacitado en el análisis indicado para este tipo de situaciones. Se encuentra que la adquisición de los créditos nace de las necesidades de capital o de activos, y la asesoría que reciben por parte de las entidades que les pueden desembolsar el dinero, se basa en la capacidad de pago más que en la real necesidad de la adquisición del crédito.

Poco utilizan proyecciones, pocas veces se hace un análisis profundo de la situación, por ello, en esta respuesta se identifica que el 40,5%, de empresas lo realiza aproximadamente cada año o según sus necesidades.

Otro 29,8% recibe asesorías de entidades financieras cada 6 meses, lo cual ratifica lo dicho anteriormente, que son empresas que acuden constantemente a estos servicios, pero están a la merced de las entidades exteriores, que en general buscan vender un crédito, sin evaluar la verdadera situación y capacidad de las compañías para adquirirlos, y es esta situación la que permite prever las oportunidades de acceso al mercado para ASFEPYMES, que busca ser un verdadero aliado para sus clientes en la mediación de la adquisición de estos servicios financieros.

Asesoría en estructuras de Financiación: Al analizar esta respuesta se encontró que, solo el 19,8% de las empresas realizan este tipo de análisis cada mes o cada seis meses; el 22,8% lo realiza cada año y el 57,5% nunca ha realizado o recibido asesorías para sus estructuras de financiación lo cual no deja de ser preocupante, porque demuestra que son empresas que toman sus decisiones basándose en las necesidades del momento sin elaborar alguna proyección, estudio histórico y conocimiento de la capacidad real financiera de su compañía para adquirir financiaciones.

Esto para ASFEPYMES, representa oportunidades ya que son mercados de alguna manera inexplorados, que más que no tener interés en los servicios que podemos ofrecer, son mercados con altas necesidades de ser guiados por los caminos del desarrollo financiero.

Otros: Estos otros servicios financieros, a los que en su mayoría anotaron recibirlos cada año se entendieron como asesorías tributarias, que se desarrollan más como requerimiento legal, que por una buena gestión administrativa. Lo cual permite entender realmente un mercado necesitado de un aliado estratégico en conocimientos financieros, que haga de sus estructuras, medios de un elevado potencial para ser cada vez más competitivos, rentables y con permanencia en el mercado.

- Pregunta ¿Quién le ha brindado esta clase de servicios?

Esta pregunta busca fundamentalmente reconocer los medios a los que recurren las empresas cuando necesitan elaborar este tipo de informes, y detectar las posibilidades de participación.

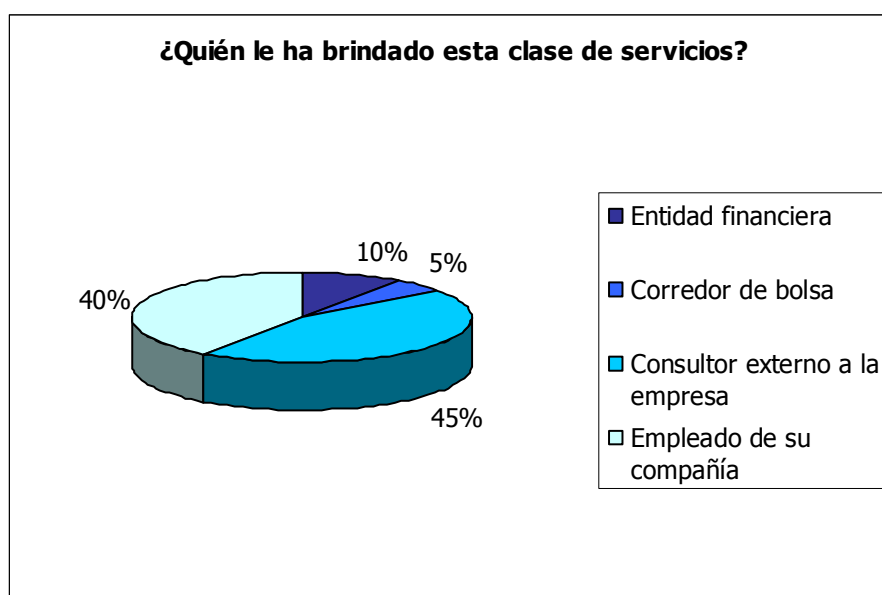


Gráfico No.6

El hecho que las empresas acudan en un 45,1% a asesores externos para la asesoría y elaboración de los diferentes informes financieros, refleja las posibilidades que tiene el proyecto, dado el interés que tiene el mercado en la adquisición de los servicios.

- Pregunta Determine para cada uno de los servicios el grado de importancia que tiene para su empresa.

Se busca evaluar qué grado de conciencia y reconocimiento sobre el desarrollo de los análisis e informes financieros tienen en la actualidad las empresas textiles.

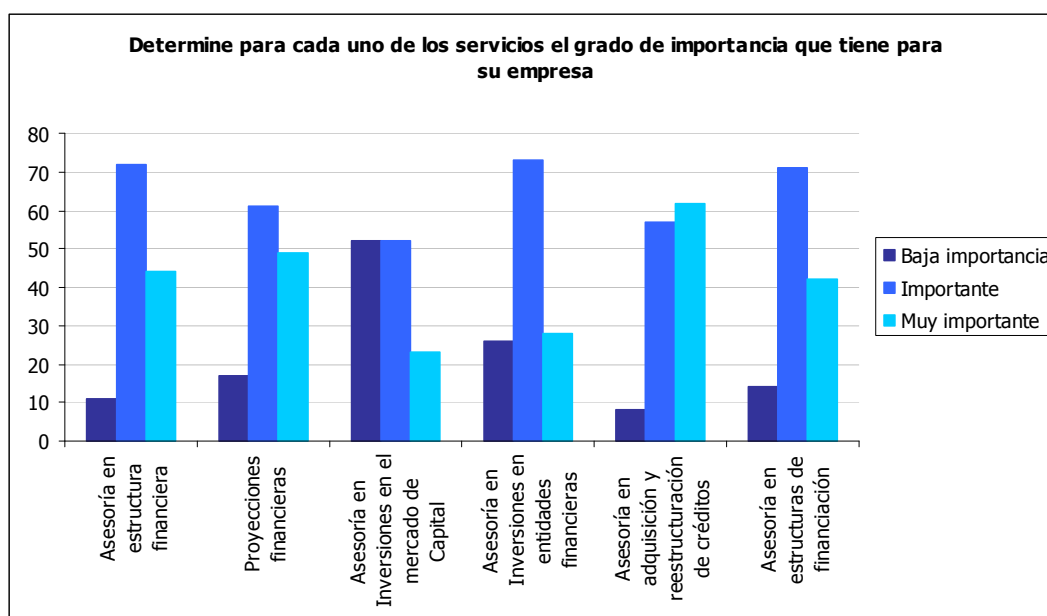


Gráfico No.7

Frente a la pregunta sobre la importancia que tienen determinados servicios de administración financiera para las empresas, se encontró que en un alto porcentaje, las empresas se interesan más por recibir asesorías sobre estructuras financieras que por las asesorías en inversiones. Las proyecciones financieras y las asesorías en créditos y reestructuraciones, también muestran un alto grado de interés e importancia en este segmento del mercado.

El hecho que las asesorías en inversiones se encuentren en una situación de bajo interés para las empresas se entenderá más adelante, cuando se analice que para la mayoría, estos servicios no se utilizan debido al desconocimiento que tienen las administraciones sobre la verdadera utilidad que representan.

- Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes servicios contrataría para su empresa?

Esta pregunta es clave en el desarrollo de la encuesta, pues dejará ver, si efectivamente las empresas estarán dispuestas en adquirir en algún momento los servicios, lo cual es punto de partida para determinar la viabilidad del proyecto.

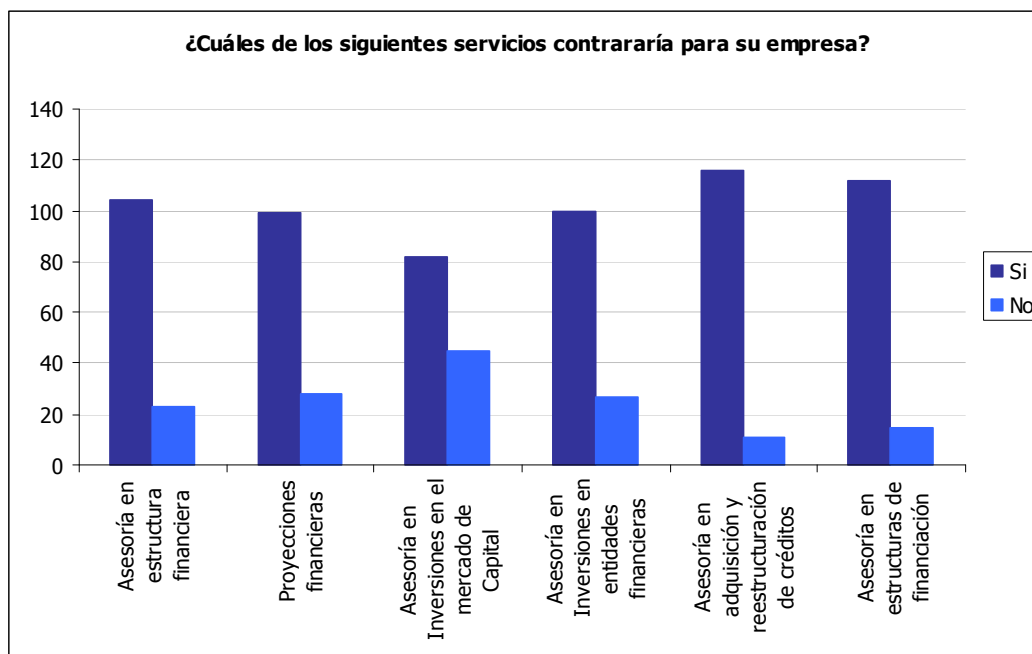


Gráfico No.8

Como respaldo a los análisis antes desarrollados, la mayor parte de las empresas responden estar interesadas en adquirir este tipo de servicios financieros, el 81,9% de ellas manifiestan interés en adquirir servicios en asesorías en estructura financiera, el 78% en proyecciones financieras, el 64,6% estaría dispuesto a recibir asesoría en inversiones en mercados de capital. Aunque la mayoría hoy en día no utilice estos servicios, pero no se cierran a la posibilidad de adquirirlos.

El producto con mayor proyección, según los resultados obtenidos, es definitivamente la asesoría en adquisición y reestructuración de créditos, con un 91,3% de interés para este segmento de clientes. Y consecuentemente se identificó que un 88,2%, estaría interesado en adquirir servicios de asesorías en estructuras de financiación.

- Pregunta por favor, señale la(s) razón(es) por lo cual no lo haría

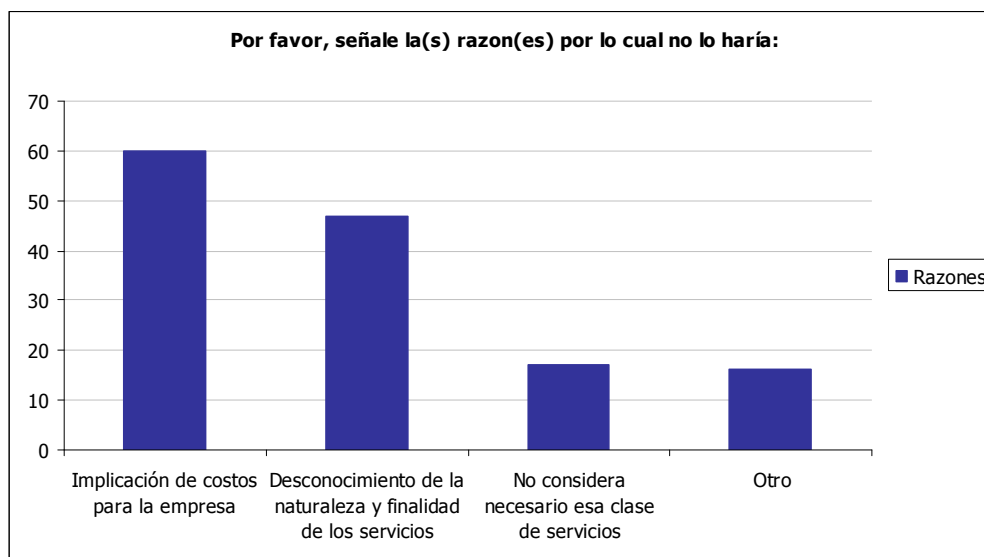


Gráfico No.9

Encontramos que la respuesta de mayor selección fue que de las compañías que no adquiriría alguno de los servicios ofrecidos, lo hacen por razones de costos. Hoy en día, se tiene aún la idea que las asesorías por servicios financieros son costosas, consideradas por muchas empresas más un gasto que una inversión, esta idea es posible cambiarla ante los ojos de las administraciones, no regalando los servicios, sino demostrándoles la importancia y la rentabilidad que puede representar la adquisición de los mismos, bajo condiciones claras y con personal altamente calificado.

Esta percepción la respalda el hecho que la otra razón por la cual no contratan estos servicios, es por “Desconocimiento de la naturaleza y finalidad de los servicios”, lo cual se soluciona con una buena campaña de acercamiento al cliente, al conocimiento de las estructuras financieras, que entiendan que la información contable, no solo sirve para presentar impuestos, que de allí pueden partir medios reales de generación de recursos, de generación de valor, lo cual, finalmente es el objetivo básico de toda administración, en la creación de empresa.

- Pregunta ¿Qué valor por hora estaría dispuesto a pagar por servicios especializados de asesoría y consultoría financiera para su empresa?

La finalidad es determinar el deseo de pago sobre los servicios que tienen los clientes.

¿Qué valor por hora estaría dispuesto a pagar por servicios especializados de asesoría y consultoría financiera para su empresa?									
Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad
20.000	1	70.000	13	100.000	5	135.000	2	200.000	1
25.000	1	72.500	1	105.000	2	140.000	1	300.000	1
30.000	1	75.000	9	110.000	2	142.500	1	4.000.000	1
50.000	15	80.000	10	115.000	2	145.000	1	Como desconozco tarifas no puedo dar un valor...	1
55.000	2	85.000	5	116.667	1	\$ 150.000	5		
60.000	18	87.500	1	120.000	1	155.000	1		
62.500	1	90.000	8	125.000	3	165.000	1		
65.000	3	95.000	3	130.000	1	175.000	2		

Cuadro No.12. Disposición de pago por servicios especializados de asesoría contable y financiera

Para las decisiones financieras del proyecto es muy importante conocer los intereses y capacidades económicas de la población objetivo, por tanto si se determina un porcentaje de los valores arrojados en las respuestas, se encuentra un valor promedio de \$ 107.402, excluyendo un resultado de \$4.000.000 (reconocido como error de digitación), y realizando la división de otros tantos en los que se digitó en la respuesta un valor total por el servicio, y no valor por hora.

Este valor, representa una base para el desarrollo de un plan financiero, mediante el cual se pueden determinar nivel de ventas y demás. Pero es fundamental tener en cuenta otras situaciones y características para definir un precio para los productos.



- **Pregunta** ¿Cree usted que en Colombia se cuenta con suficiente información y atención suministradas por los Corredores de Bolsa y las entidades Financieras, para guiar a las PYMES en las necesidades Financieras?

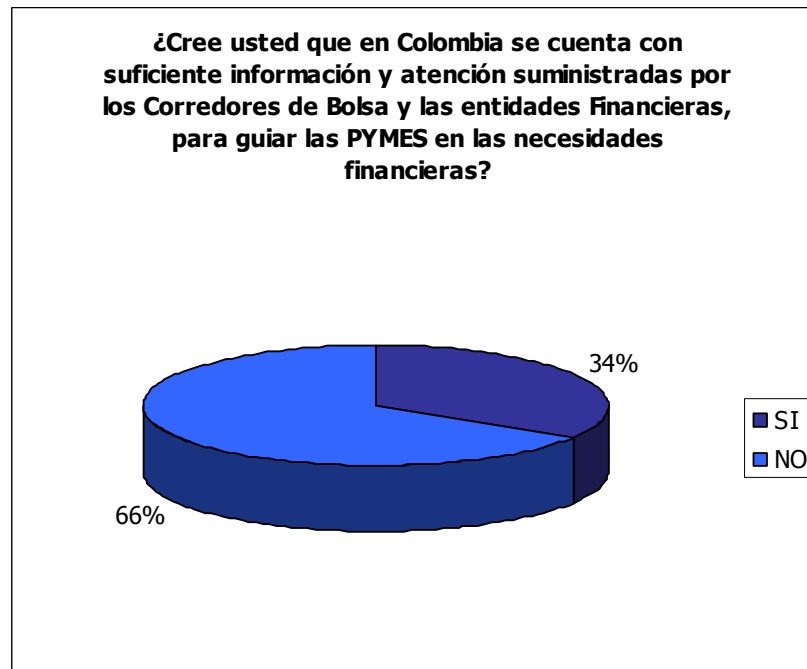


Gráfico No.10

El análisis a esta pregunta permite entender, por qué quizá tantas pequeñas y medianas empresas tienen tantos vacíos en su información financiera, por qué en altas proporciones no invierten y por qué sus créditos en muchos casos terminan siendo la causa de cierre y liquidación de las mismas; es porque no consideran que se pueda encontrar un apoyo financiero en las entidades con el conocimiento para hacerlo, pues el 66% respondió a esta pregunta que NO consideraban que las compañías financieras contarán con la suficiente información para su asesoría.

Esta situación es en parte real, pero también se sabe que muchas PYMES, no se hacen acreedoras a adquirir este tipo de servicios.

- Pregunta ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de adquirir productos y/o servicios financieros?... ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos actualmente?

¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de adquirir productos y/o servicios financieros?... ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos actualmente?											
Grado de importancia al adquirirlos:	Muy importante		Importante		No demasiado importante		Nada importante				Total
Calidad del producto y/o servicio	70	56,50%	52	41,90%	1	0,80%	1	0,80%			124
Relación calidad precio	67	54,00%	52	41,90%	3	2,40%	2	1,60%			124
Proceso de compra del producto y/o servicio	20	16,10%	62	50,00%	37	29,80%	5	4,00%			124
Experiencia de uso	26	21,00%	48	38,70%	45	36,30%	5	4,00%			124
Acompañamiento	74	59,70%	44	35,50%	5	4,00%	1	0,80%			124
Satisfacción con los productos y/o servicios:	Completamente satisfecho		Satisfecho		Insatisfecho		Completamente insatisfecho		No aplicable		
Calidad del producto y/o servicio	14	14,40%	58	59,80%	18	18,60%	0	0,00%	7	7,20%	97
Relación calidad precio	12	12,40%	49	50,50%	27	27,80%	2	2,10%	7	7,20%	97
Proceso de compra del producto y/o servicio	4	4,10%	45	46,40%	15	15,50%	1	1,00%	32	33,00%	97
Experiencia de uso	8	8,20%	37	38,10%	10	10,30%	0	0,00%	42	43,30%	97
Acompañamiento	12	12,40%	28	28,90%	43	44,30%	8	8,20%	6	6,20%	97

Cuadro No.13. Importancia y Satisfacción con los servicios actuales

El análisis de esta respuesta, es un tema que permite al proyecto desarrollar medidas y estrategias de calidad y valor agregado, a la hora de presentar al cliente, los servicios a comercializar.

Se observa como en general los mayores porcentajes se encuentran ubicados en la definición de Muy importante e importantes, sobre algunas características adicionales de los servicios y también en el nivel de satisfacción; pero situaciones como Acompañamiento, por ejemplo, tiene en general un mayor valor de insatisfacción (44,3% insatisfecho), las cuales siguen siendo más oportunidades para la implementación del proyecto, y cómo en este tipo de respuestas encontramos las falencias de los competidores en el mercado, y cuáles pueden comenzar a ser las oportunidades y fortalezas en la atención a la población objetiva.

- Pregunta ¿Desearía usted incluir algún servicio adicional a los mencionados en esta encuesta? ¿Cuál?

¿Desearía usted incluir algún servicio adicional a los mencionados en esta encuesta? ¿Cuál?	
Respuesta	Cantidad
Asesoría en Inversiones internacionales	1
Asesoría tributaria	4
Atención y servicio al cliente	1
Valoración de empresa	1
No	97

Cuadro No.14. Servicios adicionales

Finalizando la encuesta, se da la opción de realizar una solicitud de un servicio diferente a lo ofrecido en el transcurso de la misma. En general, el 93,27% de empresas contestaron que no estaban interesados en agregar un servicio adicional, tan solo el 3,85% sugirió asesoría tributaria.

#### Análisis cruzado

Grado de importancia de los servicios Vrs Contrataría o no los servicios para la empresa:

En las respuestas se detecta que en promedio, entre todos los servicios ofrecidos, las empresas tienen en la actualidad un 16,8% de Baja importancia sobre los mismos, pero cuando se pregunta si contratarían dichos servicios, resulta un promedio del 80,6% que dice que si lo haría. Esto refleja lo viable que puede ser el proyecto, pues aunque hoy en día, muchos servicios no son aún utilizados, las empresas cada día reconocen poco a poco la necesidad de tener estructuras financieras con calidad, razón por la cual se proyecta ASFEPYMES, para la satisfacción de este tipo de necesidades.

## Conclusiones generales

En general, los resultados obtenidos mediante la ejecución de la encuesta, permiten llegar a algunas conclusiones y lineamientos a seguir, tales como:

Se detecta en general que los servicios de inversiones, principalmente, están subutilizados en la población objetivo, pero de igual manera se encuentra interés en la adquisición de dichos servicios por parte de un alto porcentaje del mercado.

Que no existe una tarifa general que reflejen los encuestados sobre el precio para los servicios, razón por la cual se deben determinar detenidamente las demás variables, para el establecimiento de un precio para los servicios ofrecidos.

El 66% de respuesta sobre que en el país no se tiene suficiente información, es punto clave para establecer estrategias publicitarias, para generar interés en el cliente, tanto en el tema financiero en general, como en los servicios ofrecidos por el proyecto ASFEPYMES.

## **3.7 ESTRATEGIAS**

### **3.7.1 Fijación de precios**

La política para la definición del precio de los servicios, estará basada en dos situaciones: el costo del servicio y fijación de márgenes de ganancia, el incremento anual se realizará partiendo del IPC, siempre y cuando este no afecte el logro de los objetivos del proyecto.

Para productos como la asesoría en inversión en el mercado de capitales y en productos de entidades financieras, cuyos precios terminan siendo transparentes para el cliente, dado que se encuentran inmersos en el costo total del servicio representado en tasas de interés, cobradas por dichas entidades, la base será el margen de operación, sin dejar de lado la perspectiva en precio que tiene el consumidor; esta información fue recogida y analizada del resultado de las encuestas.

### **3.7.2 Distribución**

En la prestación de servicios es indispensable para la buena calidad del mismo, el contacto directo y personalizado con el cliente, mas aun si se tiene en cuenta el tipo de servicio que prestará la compañía, razón por la cual se utilizará un staff de asesores que atiendan personalmente la consecución, atención y conservación de los clientes.

### **3.7.3 Servicio**

Buscando atender un mayor número de clientes, los servicios serán presentados en portafolio, para que dadas las necesidades individuales, estos puedan elegir la cantidad de servicios requeridos.

Para agilizar el tiempo del proceso, se dejará claro con el cliente que su análisis y asesoría comenzará a correr desde el momento en el cual, ASFEPYMES reciba toda la documentación requerida para el servicio solicitado, marcando con esto una pauta de calidad y seriedad por parte de la compañía.

Al cliente se le ofrecerá según el servicio tomado, acompañamiento posterior a la finalización de la asesoría, de manera tal que le permita tener continuidad en la ejecución de los proyectos establecidos.

Se desarrollaran alianzas estratégicas con Entidades Financieras y Comisionistas de Bolsa, de tal manera que estos vean la compañía como un medio de acercamiento a los sectores más alejados del sistema financiero, y adquirir para los clientes beneficios en precios y servicios.

### **3.7.4 Publicidad y promoción**

Publicidad:

Para el inicio del negocio y teniendo en cuenta la limitación de recursos, se utilizaran los siguientes sistemas:

Marketing directo: Según la información recaudada de la base de datos en la cual se encuentra información de las empresas en cuanto a dirección, teléfono, correo electrónico, y un contacto, se pretende hacer llegar información física como un catalogo en el cual se promocionará la empresa y el portafolio de servicios. Adicionalmente vía Internet se enviara información a los correos de cada uno de los representantes promocionando la empresa, los servicios y la página de Internet para que puedan profundizar la información.

Relaciones publicas: Se asistirá a simposios y congresos que son organizados para las PYMES y para empresas del sector textil tanto por parte del gobierno como por entidades no gubernamentales enfocados en las PYMES; esto con el fin de hacer los contactos y las relaciones comerciales que permitan dar a conocer la empresa y nuestros servicios.

Vinculación a páginas Web, con información oficial y comercia para PYMES: mediante la consulta que estas empresas realizan en la Web, podrán encontrar el link de ASFEPYMES, y tendrán un primer acercamiento a la compañía.

Desarrollo de página Web: desarrollar una página en la cual los clientes puedan encontrar información generalizada pero precisa de la compañía y sus servicios, de los proveedores de productos y servicios financieros.

### **3.7.5 Comercialización**

Estructura comercial:

Tal como se determinó anteriormente la acción comercial será liderada y realizada directamente por la empresa. El contacto inicial con el cliente lo realizará un Asesor, quien además se encargara de la manutención y fidelización de los clientes, pues al estar en constante contacto y permanencia con ellos le permite a la empresa conocer sus necesidades y gustos; con el fin de poderles brindar un servicio con base en esas necesidades e identificar a su vez qué otros servicios podrían llegar a necesitar.

Numero de vendedores:

La compañía no tendrá personal a cargo exclusivo de las ventas, esta labor será ejecutada inicialmente como una actividad de los Asesores con el respaldo de la Gerencia.

La negociación requiere de cinco pasos:

Visita de contacto: En esta se identifican las necesidades del cliente, se presenta la compañía y se explican los servicios.

Visita de negociación: Una vez el cliente determine la adquisición de servicios con la compañía, se procede a fijar los precios según los servicios elegidos.

Visita de cierre: Después de tener un acuerdo en precios y servicios, se procede a la firma del contrato y formas de pago.

Visita de mantenimiento: Durante la prestación del servicio, el Gerente visitara al cliente para hacerle seguimiento al proceso y como esta su satisfacción.

Visita pos venta: Se visita al cliente para medir su grado de satisfacción con el servicio actual y realizar venta cruzada buscando su fidelización.

Funciones del Asesor en ventas:

Contactar al cliente

Presentar el portafolio de servicios

Funciones del Gerente en ventas:

Realizar la negociación con el cliente

Velar por la adecuada realización y firma del contrato y las formas de pago.

Políticas de reclutamiento y proceso de selección:



Inicialmente, el proyecto no reclutará vendedores, pues los Asesores y el Gerente cumplirán con esta función, y serán seleccionados bajo las políticas definidas en el módulo de Gestión Humana. De la misma forma, que en el punto en que el proyecto requiera realizar contratación de personal comercial, se realizará con base en los lineamientos establecidos por las políticas de Gestión Humana de la compañía.

Organización, planificación y trabajo de la red de ventas:

Zonas de ventas:

La primera zona de ventas determinada para el proyecto, se encuentra ubicada en Medellín, como zona principal y municipios del área metropolitana. Con una primera proyección hacia el Oriente Antioqueño.

Clientes potenciales:

Como clientes potenciales en la actualidad se tiene al segmento elegido, la población con características previamente establecidas del sector textil: pequeñas y medianas empresas, productoras y comercializadoras.

Actividades de ventas:

Contactar al cliente

Visita de contacto

Visita de cierre de negociación

Visita post-venta

Transmisión de información:

La información de las ventas, será presentada a la Gerencia en una reunión semanal, y a los socios en una reunión mensual. Los asesores elaboran informes

ejecutivos que contengan los contactos con la discriminación y explicación de contactos fallidos y de clientes reales.

### **3.7.6 Políticas de servicio**

Las políticas de servicio estarán guiadas siempre por tres conceptos fundamentales, la calidad, la satisfacción del cliente y la generación de valor.

Por tanto, los servicios de la compañía se prestarán bajo los siguientes lineamientos:

El cliente tendrá siempre acceso a la información relacionada al estatus del avance de la investigación.

Una vez terminado el proceso de asesoría de la compañía y sea entregado el cliente al proveedor de servicios financieros, se acompañará al cliente determinado tiempo, como respaldo al servicio prestado.

En la asesoría de apalancamientos, créditos y reestructuraciones, el cliente puede solicitar acompañamiento hasta el momento del desembolso de los recursos, como garantía al servicio, y posterior a ello, tiene una asesoría más en un tiempo estimado de un año, según se desarrolle la situación del manejo del crédito.

Como atención a quejas y reclamos, el Líder administrativo estará en capacidad de recibirlas inicialmente, y este lo canalizará según la situación, a los Asesores o a la Gerencia, si así se requiere.

Este procedimiento deberá llevarse a cabo por parte del cliente, de manera escrita, mediante un correo electrónico, o en el espacio estipulado para ello en la página Web. Luego de esto, la compañía tendrá dos días hábiles para dar la primera respuesta al cliente sobre la situación, y ocho días más para resolverlo, en caso que sea algo de mayor trascendencia.

Se tendrán cláusulas de cumplimiento claramente estipuladas desde el inicio de

los contratos, tanto para el procedimiento de ASFEPYMES, como las garantías ofrecidas por los proveedores externos (corredores de bolsa, entidades financieras y demás), donde una vez pactadas las condiciones sobre los productos a adquirir, estos deberán responder por la negociación hasta el fin del convenio, pudiendo ser modificadas única y exclusivamente con la aprobación del cliente o causa de fuerza mayor.

Este caso, hace referencia a tasas de interés, plazos, medios de pago, reconocimientos de remanentes, entre otros.

### **3.7.7 Presupuesto de ventas (Ver Anexo 2. Archivo Excel “Presupuesto de ventas”)**

El presupuesto de ventas se realiza con base en dos fuentes primordiales, la primera es la capacidad del mercado y la segunda es la capacidad de producción del proyecto.

Mediante el cálculo de horas laborables reales del personal de atención y producción que son los asesores, se mide la capacidad de servicios a prestar por cada uno, y para los primeros meses, se tiene en cuenta las limitaciones de acceso y comercialización en un mercado nuevo y de unos servicios nuevos para la población objetivo.

## **4 ESTUDIO TECNICO**

### **4.1 INSTALACIONES**

#### **Oficina y Localización**

Para la prestación de los servicios se proyecta una oficina, ubicada en la carrera 43A No 1-85, el edificio Banco Caja Social, piso 4. Oficina 411.

La oficina tiene 38 m2, cuenta con un baño, una cocineta y un parqueadero privado.

El edificio se encuentra ubicado estratégicamente en el sector Financiero Milla de Oro del Poblado. Además muy cerca de éste edificio, se encuentra la oficina de la Bolsa de Valores de Colombia, Bancos, entidades financieras, comisionistas de bolsa como Valores Bancolombia, Corredores Asociados, Bolsa y Renta, entre otros.

El edificio se encuentra bien ubicado y es bastante económico, debido a que es una construcción antigua, generando ahorro en costos que son importantes en el inicio del proyecto.

La oficina requiere una distribución de 5 puestos de trabajo, con sus servicios de comunicación y red de datos y un espacio especial para la Gerencia.

Adicional a ello, deberá tener otro espacio para reuniones y atención a clientes, diferente a los puestos de trabajo del personal operativo.

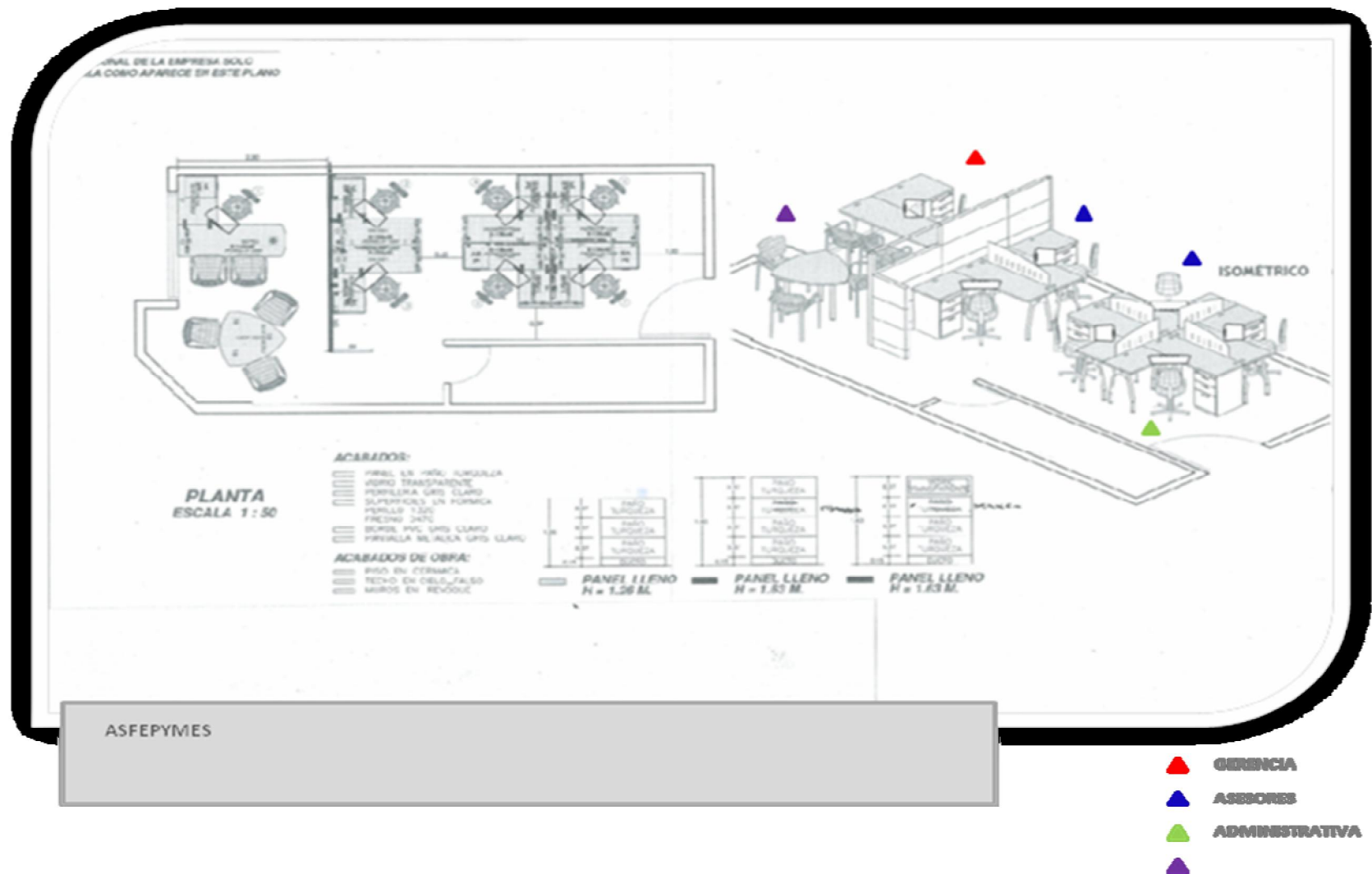


Figura No.1

Referente al funcionamiento de la oficina, se proyectan unos costos administrativos a saber:

ITEM	ESTRATO	VALOR MES	VALOR AÑO
ARRENDAMIENTO	Comercial	1.300.000	15.600.000
SERVICIOS PUBLICOS Y CELULARES	Comercial	1.400.000	16.800.000
PAPELERIA		155.600	1.867.200
INDUSTRIA Y COMERCIO		326.625	3.919.500
SEGUROS		1.800.000	21.600.000
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		150.000	1.800.000

Cuadro No.15. Proyección de Costos Administrativos

#### 4.1.1 Maquinaria y Equipo

Debido a las características de la compañía, no se requiere maquinaria pesada, equipos de producción y demás.

Los equipos de la compañía, son básicamente equipos de cómputo y comunicación: cuatro equipos de cómputo portátil, un equipo fijo, una multifuncional a blanco y negro y una impresora a color, para impresiones específicas. Todos ellos de última generación, con suficiente capacidad para suplir las necesidades de la operación.

Estos equipos, serán adquiridos mediante financiación, pues harán parte de los activos fijos de la empresa.

La rotación de estos equipos, se determina inicialmente para los portátiles, en un período de 4 años a, para los fijos entre 6 y 7 años, según las condiciones de su estado, y de software, se hará con una relación directa a las necesidades de los servicios que se prestan en la compañía.

MAQUINARIA Y EQUIPO	CAPACIDAD	DESCRIPCION	COSTO
Portátil HP	4GB DDR 3 System Memory 500 GB Hard Drive	Intel(R) Core(TM) i3- 370M Dual Core processor (2.40GHz, 3MB L3 Cache)  1GB ATI Mobility Radeon(TM) HD 5650 switchable graphics [HDMI] - For Dual Core Processors  4GB DDR3 System Memory (2 Dimm)  500GB 7200RPM Hard Drive with HP ProtectSmart Hard Drive Protection  Backlit Keyboard  Beats(TM) audio for superior sound  2-year hardware limited warranty	\$ 2.000.000
3 Portátil HP	4GB DDR3, 500GB	A convertible 12" (diagonal) multitouch tablet that runs on Intel CULV and can be used as a slate or conventional laptop; up to 6 hours of battery life. Includes 2 year warranty  <a href="#">Genuine</a> Windows 7 Home Premium 64-bit  Intel(R) Core(TM) i3-380UM (1.33GHz, 3MB L3 Cache) + Intel(R) HD Graphics [HDMI, VGA]  4GB DDR3 System Memory (2 Dimm)  FREE Upgrade to 500GB 7200RPM Hard Drive with HP ProtectSmart Hard Drive Protection  Up to 6 hours of battery life (6 cell)	\$ 1.500.000
1 Compaq Presario CQ5309LA Desktop (BK120AA) -		<i>Procesador AMD Athlon™ II X3 435</i> • 2,90 GHz, 1,5 MB de caché de nivel 2, FSB de 4000 MHz.  * Windows® 7 Home Basic <a href="#">original</a> 64 bit 2,90 GHz Grabadora de DVD SuperMulti con tecnología LightScribe 428 x 177 x 389 mm 9,75 kg	\$ 2.000.000
Multifuncional Serie HP LaserJet Pro M1210 multifunción (CE841A)		Impresión, copia, escaneado, fax.  Tamaños de soportes de impresión admitidos: A4; A5; ISO B5; ISO C5; ISO C5/6; ISO C6; ISO DL; 16K; Tarjeta europea Tarjeta J (Hagaki); Tarjeta doble J (Oufuku Hagaki)	\$ 800.000
Impresora documentos especiales		<i>Impresora A3+, versátil y con calidad profesional</i>  Opción doble cara	\$ 400.000

		Impresión de hasta 35 ppm en negro, 35 ppm en color  Velocidades láser de 13/10 ppm (monocromático/color)  Redes HP Jetdirect opcionales  • 4 tintas individuales HP Officejet, opciones XL	
PLANTA TELEFONICA		HiPath 1130 2 Líneas Analógicas y 10 extensiones analógicas.  Con una capacidad máxima de 17 líneas y 20 extensiones teniendo hasta 08 teléfonos con funciones de programación y datos.  Identificador de Llamadas en el módulo básico del HiPath 1130.  Música en espera en el Módulo Principal, ahora con posibilidad de insertar un archivo por computadora.  Incluye 3 teléfonos análogos y dos teléfonos digitales.	\$ 3.800.000

Cuadro No.16. Maquinaria y Equipo

## Software

ASFEPYMES, es una empresa que requiere más que estructura física, estructura intelectual, a cambio de maquinaria pesada de producción, necesita software capaz de soportar las operaciones requeridas de los servicios que prestará la compañía.

SOFTWARE	CAPACIDAD	DESCRIPCION	COSTO
Office		Software básico de Windows, para las operaciones requeridas por los servicios.	125.000
De Proyecciones y operaciones financieras		Programa financiero, que permita realizar cálculos con mayor precisión y rapidez, que nos ayude a prestar un servicio de mejor calidad.	\$ 1.200.000

Cuadro No.17. Software



### 4.1.2 Muebles y Enseres

La compañía, requerirá 5 puestos de trabajo, dotados con las herramientas que se necesitan para la debida prestación de los servicios, pensando en la comodidad de los empleados, y en el espacio justo para el desarrollo de sus funciones.

Adicionalmente, se necesitan los muebles de la gerencia, del espacio de reuniones.

MUEBLES Y ENSERES	CAPACIDAD	DESCRIPCION	COSTO
Adecuación modular		<p>1 oficina que incluye escritorio auto-soportado y archivador de piso.</p> <p>3 puestos de trabajo tipo telemercadeo, para asesores 2 puestos de trabajo tipo telemercadeo para el administrativo y un puesto excedente, que incluye escritorios y archivador de piso.</p> <p>Incluye canaletas para redes de voz, datos y eléctrica.</p> <p>Adicional, mesa especial para reuniones y atención a clientes, para 4 puestos.</p>	\$ 8.627.000
4 SILLAS para el personal	1 PERSONA	Sillas ergonómicas color azul, con rodachines, sin apoya brazos.	\$160.000 c/u
1 SILLA para la Gerencia	1 Persona	Silla ergonómicas color azul, con rodachines, con apoya brazos.	\$ 240.000
4 Sillas de reuniones	1 Persona c/u	Sillas tipo interlocutoras en color azul, sin apoya brazos.	\$ 90.000
Silla de espera		Silla doble de espera, azules.	\$ 180.000

Cuadro No.18. Muebles y enseres

## **4.2 CAPACIDAD DEL SERVICIO**

Para determinar la capacidad de prestación de los servicios de la compañía es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

Los proveedores de nuestros clientes están en el sistema financiero en general: Bancos, Entidades Financieras, Corredores de bolsa, Cooperativas, Entidades de crédito, entre otras. Con estos proveedores, se crearán unas alianzas estratégicas, que nos permitirán ser un canal de conexión directa entre ellos y los clientes.

Se tienen unos servicios que se prestan de manera esporádica, otros que son cíclicos y otros que son permanentes, cada uno de ellos tienen una capacidad de atención diferente.

El tamaño y estructura financiera del cliente.

Las condiciones generales del mercado.

Partiendo de esto, se puede determinar una matriz que define la capacidad de atención a nuestros clientes:

Servicio: es la relación en tiempo tipo de servicio que se presta al cliente

Periodicidad: es el tiempo en que requiere el cliente que se le acompañe y se le preste el servicio.

Alianzas: consiste en si se poseen Alianzas estratégicas, referente al servicio solicitado con el mercado financiero.

Capacidad de Atención por Asesor: esta columna permite ver una capacidad aproximada de producción de cada asesor, en cada uno de los servicios. Es importante recordar, que la capacidad en su momento también dependerá del tamaño del proyecto o empresa y de la complejidad de la misma.

Servicio	Periodicidad	Alianzas	Capacidad de Atención por Asesor
Radiografía Financiera	Esporádico	NA	2 Proyectos, si tiene otros servicios a cargo.  3 Proyectos, si no cuenta con otros servicios en el mismo espacio de tiempo.
Asesoría de inversión en el mercado de Capitales	Esporádico	SI	1 Proyecto, si tiene más servicios a cargo.  2 Proyectos, si no tiene más servicios a cargo.
	Con acompañamiento constante	SI	Cada asesor solo podrá contar con un máximo de 3 empresas o proyectos de acompañamiento constante, con el fin de garantizar un excelente servicio, y el espacio suficiente para la atención de los demás proyectos.
Asesoría de Inversión en Entidades Financieras	Esporádico	SI	1 Proyectos, si tiene más servicios a cargo.  2 Proyectos, si no tiene más servicios a cargo.
	Con acompañamiento constante	SI	Cada asesor solo podrá contar con un máximo de 3 empresas o proyectos de acompañamiento constante, con el fin de garantizar un excelente servicio, y el espacio suficiente para la atención de los demás proyectos.
Análisis de financiamiento y reestructuración de crédito	Esporádico	SI	Se podrán atender hasta 4 proyectos o empresas al tiempo, que se posean otras asesorías. Con este monto, podremos garantizar un servicio eficiente y de calidad.

Cuadro No.19. Capacidad del servicio

## 4.3 PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

### 4.3.1 Definición mapa de procesos

Procesos clave:

PC-001 Planificación del servicio: en este proceso, encabezado por la Gerencia,

se estructurarán los diferentes servicios que prestará la compañía, se definen unas actividades básicas, unas responsabilidades, y unos tiempos parciales de cumplimiento.

PC-002 Prestación del Servicio: como su nombre lo indica, este proceso abarca todo el procedimiento que se requiere, y las actividades a ejecutar, con el fin de generar un producto, en este caso un servicio, y entregarlo al cliente generando satisfacción y valor para el mismo. Este proceso se puede leer con claridad en el diagrama de flujo.

PC-003 Apoyo y Manutención del cliente: Como valor agregado para nuestros clientes, el proceso de apoyo y manutención, se crea como Proceso clave, con el fin de acompañar al cliente más allá de los beneficios tangibles recibidos, es saber, que nuestra misión no culmina al terminar el servicio, sino que se acompañará al cliente para proporcionarle verdaderos medios de crecimiento y generación de valor.

#### Procesos Estratégicos:

PE-001 Consecución y Capacitación del cliente: Consiste en las actividades de estudio, análisis, contacto y presentación de la compañía al cliente. Este proceso está en manos de los Asesores y la Gerencia, quienes harán funciones comerciales y velarán por dejar una excelente primera impresión, para abrir las puertas a negocios factibles, reales y prósperos con los clientes.

PE-002 Evaluación de la calidad del servicio: Es un proceso compartido por la Gerencia y los Asesores, quienes mediante indicadores de gestión, deberán evaluar de manera regular y estricta, el nivel de calidad con que se está llevando el servicio al cliente, lo cual, se evaluará antes que nada, con la satisfacción del mismo.

PE-003 Control y Seguimiento de Asesorías: Es la evaluación que se deberá desarrollar, sobre el trabajo directo de los Asesores, quienes son los responsables

de vender bienestar y satisfacción a los clientes, mediante unas Asesorías profesionales y especializadas. Será la Gerencia, quien evalúe el trabajo de ésta área de la Compañía, quien además estará al tanto que no se tenga saturación de responsabilidades, para garantizar tiempos y espacios óptimos, en la prestación del servicio.

PE-004 Identificación de necesidades del cliente: El desarrollo de las funciones de los Analistas y los Asesores, parte desde el momento en que estos se dan a la tarea de conocer al cliente, de saber quién es, qué quiere, y a dónde pretende llegar. Partiendo de allí, estos deberán identificar las verdaderas necesidades, que nuestros futuros clientes, puedan tener. No sin antes, haber adquirido la suficiente información que se requiera, para poder tener solides en lo presentado como propuestas de desarrollo del producto.

PE-005 Estrategias de información de clientes entre empleados: Este es un proceso estratégico, porque permite la retroalimentación entre los empleados de la compañía, a modo que puedan no solo enriquecerse entre sí, con las experiencias obtenidas en sus actividades, sino que se pretende tener otros puntos de vista, con el fin de encontrar siempre las mejores soluciones posibles, ante los diversos casos presentados por los clientes.

PE-006 Presentación de resultados del servicio: La comunicación de las conclusiones y resultados finales, será un proceso que requerirá de todo el cuidado y la atención posibles, pues de la forma clara, precisa y concisa como se haga llegar la información tanto a los clientes, como a los proveedores, determinarán la culminación de procesos exitosos, generadores de valor y de negocios rentables y permanentes.

Procesos de soporte:

PS-001 Selección y contratación del personal: Este proceso, estará a cargo del Líder Administrativo, deberá seguirse según los lineamientos estipulados en el apartado de gestión humana, donde se especifica al detalle, las características y

actividades del proceso.

PS-002 Formación y capacitación del personal: Se tendrán metodologías y contratos con entidades y con proveedores, para recibir formación, que permita estar actualizados, y ser suficientemente competitivos.

PS-003 Selección, Evaluación y control de proveedores: El proceso de proveedores administrativos estará a cargo del Líder Administrativo, quien se encargará de seguir un riguroso plan de selección, que permita contar con aquellos proveedores que brinden buenos productos y servicios, a precios acordes a las finanzas de la compañía. Los proveedores de los servicios financieros, serán evaluados y seleccionados por el grupo estratégico, conformado por la Gerencia y los Asesores.

PS-004 Gestión Financiera: La gestión financiera del proyecto, estará en cabeza de la Gerencia, apoyado por el Líder Administrativo. Este proceso, deberá estar siempre fundamentado por las proyecciones, presupuestos y planes financieros que se establezcan al inicio de cada ejercicio. Para ello, se tiene el plan financiero, con el cual se iniciará la operación, y deberá ser amoldado según las circunstancias que se presenten, en la ejecución del plan de empresa.

PS-005 Administración de tecnologías de información: proceso a cargo de la Gerencia y el apoyo del Líder Administrativo, mediante el cual se aprovecharán todas las posibilidades informáticas, para llegar al cliente tanto en comunicaciones como en intercambios de información, adicional al desarrollo de capacitaciones internas.



## Mapa de procesos

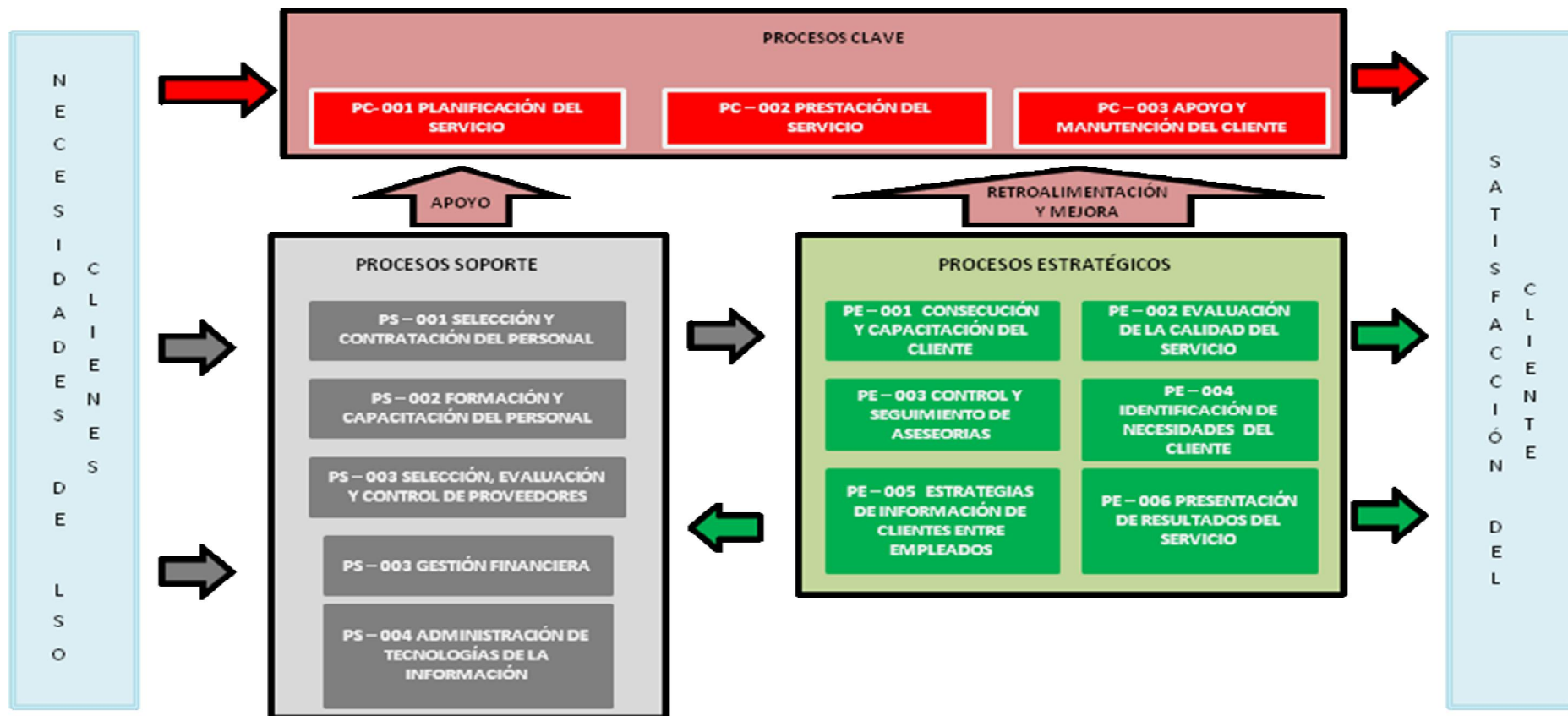


Figura No.2



DIAGRAMA DE FLUJO

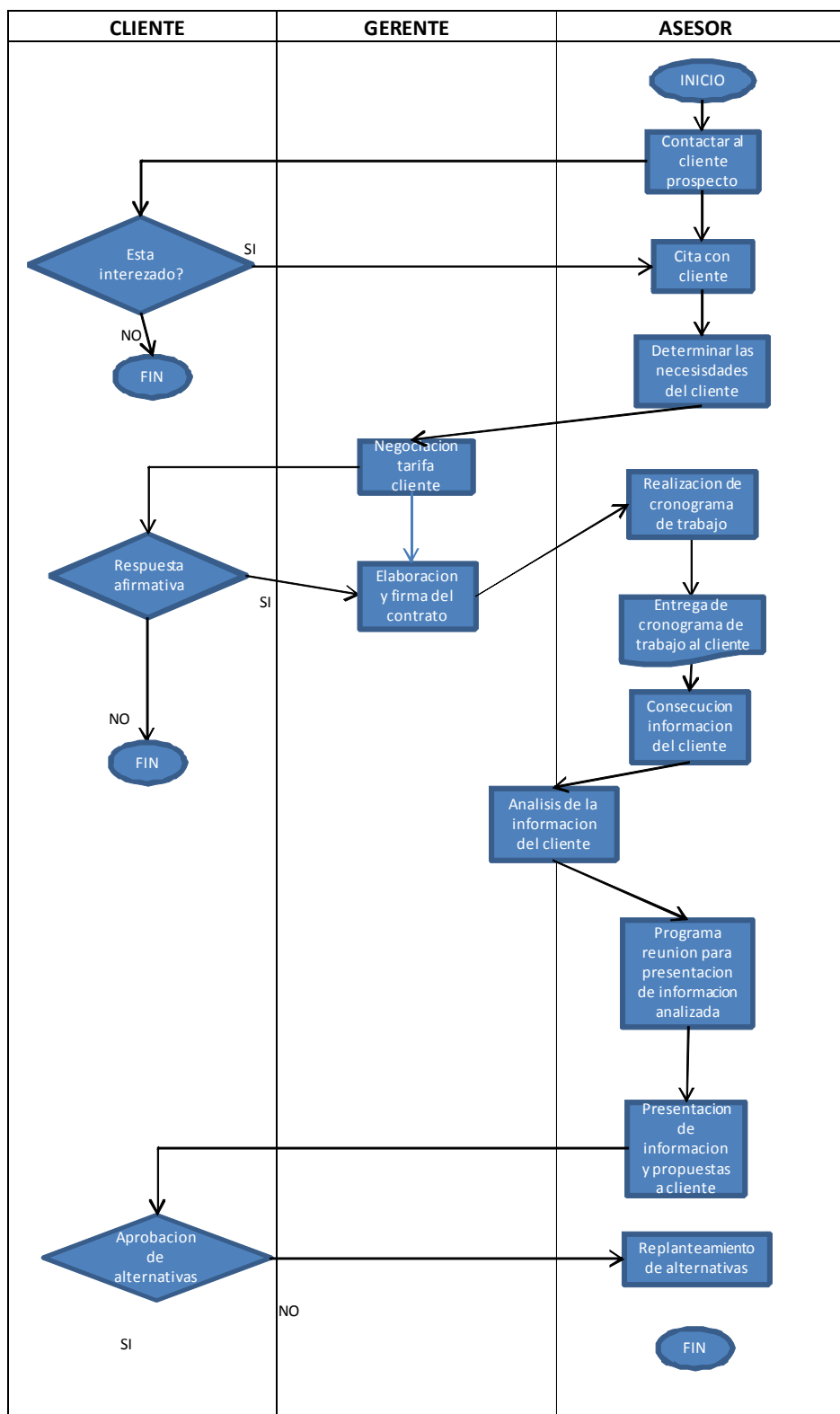


Figura No.3

## Descripción del flujo grama de procesos

Paso	Descripción	Responsable	Duración
1	Contacto al cliente para acercamiento a la compañía	Asesor	1 horas
2	Si el cliente esta interesado se programa cita con este; si no esta interesado finaliza el proceso y se realiza nueva búsqueda.	Asesor	
3	Se realiza visita al cliente para conocer su empresa y darle a conocer la nuestra y nuestro portafolio	Asesor	4 horas
4	Durante esta visita se determinan las necesidades del cliente y sus expectativas.	Asesor	
5	Visita de negociación con el cliente sobre tarifa, procedimientos y el servicio a seleccionar. Si hay un acuerdo se procede con la siguiente actividad, de lo contrario aquí termina el proceso.	Gerente	4 horas
6	Si hay un acuerdo, se pacta otro encuentro y se procede a la firma del contrato, y la claridad sobre las políticas de pago.	Gerente	1 horas
7	Se realiza un cronograma de actividades con las fechas correspondientes de las entregas, esto con la finalidad que el cliente tenga claridad en donde se encuentra su proceso y pueda hacerle seguimiento.	Asesor	4 horas
8	Se hace entrega del cronograma de trabajo al cliente y se	Asesor	2 horas
9	Recolección de la información del cliente necesaria para la ejecución del servicio	Asesor	6 Horas
10	Análisis de la información, generación de informes y de	Asesor	10-15 hora
11	Proyecciones y búsqueda del proveedor de servicios	Asesor	4 horas
12	Se programa reunión con el cliente para hacer la presentación	Asesor	0.25 hora
13	Se realiza la presentación al cliente de los resultados y las	Asesor	4 horas
14	Si hay aprobación por el cliente de la información y propuestas presentadas, se pacta encuentro con el proveedor para la respectiva entrega. Si es Radiografía, en este punto termina el proceso	Asesor	4 horas

Cuadro No.20. Flujograma de Procesos

De este cronograma, es importante tener claro que no todas las horas generarán un costo para el cliente

### 4.3.2 Costos de producción

Los costos de los servicios están determinados por lo que se constituye como mano de obra operativa y la proporción en papelería, arriendo y seguros.

Estos valores son costos fijos en la operación, la cual de hecho no cuenta con costos variables.

A continuación se puede observar la definición de los valores, teniendo en cuenta que son determinados por decisiones operacionales de la compañía:

Los salarios se determinan proporcionales al cargo y perfil. Teniendo en cuenta las capacidades de pago de la empresa.

SALARIOS				
Cargo	Salario mes	Costo mes	Valor Día	Valor Hora
<b>Operación</b>				
Gerencia	2.300.000	1.398.400	46.613	5.827
Asesores	5.400.000	8.208.000	273.600	34.200
<b>Administración</b>				
Gerencia	2.300.000	2.097.600	69.920	8.740
Lider Activo	1.000.000	1.520.000	50.667	6.333
<b>Total mes</b>		<b>13.224.000</b>		
<b>Total año</b>		<b>158.688.000</b>		

Cuadro No.21. Estimación de Salarios.

Para generar una proporcionalidad en el cálculo aproximado del valor de una hora de servicio, los demás costos, son también distribuidos por horas, y así obtener un valor que permita medir márgenes proporcionales unitarios, así no se tengan costos variables:

Costos	mes	Hora
Mano de obra	9.606.400	40.027
Papelería	114.600	478
Arriendo	1.040.000	4.333
Seguros	720.000	3.000
<b>Total</b>	<b>11.481.000</b>	<b>47.838</b>

Cuadro No.22. Costos Administrativos

Finalmente, como costos totales de la producción se calculan el total anual de los costos fijos distribuidos proporcionalmente en horas, a cada servicio:

COSTOS DE PRODUCCION				
Producto	Periodo	Nro Horas		Costo de producción
Radiografía Financiera	Año 1	1260	29,54%	40.701.693
Asesoría de Inversiones en el mercado de capitales	Año 1	725	17,00%	23.419.625
Asesoría de Inversiones en Entidades Financieros	Año 1	750	17,58%	24.227.198
Análisis de financiación y reestructuración de créditos	Año 1	1530	35,87%	49.423.484
		4265	1	<b>137.772.000</b>

Cuadro No.23. Costos de Producción

## **5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **5.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **5.1.1 Misión:**

Asesoría Especializada para Pequeñas y Medianas Empresas S.A.S, ASFEPYMES, es una compañía que brinda servicios especializados en tres campos específicos de la estructura económica de las PYMES, con el fin de apoyar y acompañarlas en su crecimiento financiero, e incursión en el mercado de capitales con las mismas fortalezas en conocimiento, que lo pueden hacer las grandes empresas.

#### **5.1.2 Visión:**

En el 2020 ASFEPYMES, será un líder de la relación PYMES – Mercado Financiero en Medellín y sus municipios cercanos, generando un impacto positivo en el fortalecimiento financiero de los pequeños y medianos empresarios.

#### **5.1.3 Objetivos a corto, mediano y largo plazo**

- Alcanzar un nivel de ingresos entre los 150 y 300 millones de pesos en ventas en los dos primeros años.
- Alcanzar en los dos primeros años de operación, un cubrimiento de la demanda de aproximadamente el 3% del mercado objetivo, que son alrededor de 83 empresas clientes.
- Lograr concretar en el primer año de operación, alianzas estratégicas con alrededor del 10% de proveedores de productos y servicios financieros.
- Alcanzar niveles de rentabilidad en la operación, de un 35% en un período de 5 años, que le permitan a la empresa no solo mantenerse si no también expandirse en el mercado de las actividades auxiliares de la intermediación financiera.

- Ser reconocida en los próximos 3 años, como una de las empresas más representativas en Asesorías Financieras, para el sector Textil.

#### **5.1.4 Estrategias y Tácticas**

Las estrategias de la compañía, están enfocadas, básicamente en la conquista del mercado, tanto de clientes como en las alianzas estratégicas, especialmente al inicio del proyecto

Por tanto, podemos definir como estrategia principal *LA GENERACIÓN DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA, A PARTIR DE LA CONQUISTA DEL MERCADO DE LAS PYMES TEXTILERAS DE MEDELLIN Y LOS MUNICIPIOS CERCANOS, CON BAJOS COSTOS DE OPERACIÓN.*

### 5.1.5 Análisis DOFA

Para alcanzar los objetivos y ser una empresa encaminada al éxito, es importante tener en cuenta aquellos factores, tanto internos como externos, que afectan la compañía y que la hacen diferente y fuerte o susceptible y frágil.

MATRIZ DOFA		EMPRESA	ASFEPYMES
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exclusividad del producto		El mercado textilero requiere de una estructura financiera confiable, para obtener y mejorar la inversión internacional.	Mínima regulación del mercado de las asesorías, lo cual permite el ingreso constante de competidores.
Enfoques concretos y diferenciados en las asesorías.		Las necesidades del segmento elegido, gracias al nivel de competencia que tiene ese mercado	Los recursos con que cuentan las PYMES para realizar inversiones, en muchas ocasiones son limitados.
Nivel especializado y profesional del personal			La amplia cantidad de personal calificado.
Realización de alianzas estratégicas con entidades financieras y de la bolsa de valores		Expansión de los productos financieros nacionales e internacionales.	
		Los beneficios del gobierno ofrecido a las PYMES.	
Alianzas estratégicas con empresas del sector financiero, que ofrecen los productos del mercado de valores.			Rechazo por el servicio ofrecido, por parte de las grandes entidades financieras.
	Recursos limitados en la iniciación del proceso	Financiación a bajos costos con los intermediarios financieros, por la	
	Estructura pequeña al inicio de la operación		
	Falta de profundización del mercado al ser un negocio y un producto nuevo	Mediante las alianzas estratégicas, recibir capacitación por parte de los proveedores (bancos, entidades financieras, corredores de bolsa)	

Cuadro No.24. Matriz DOFA

## Mapa estratégico

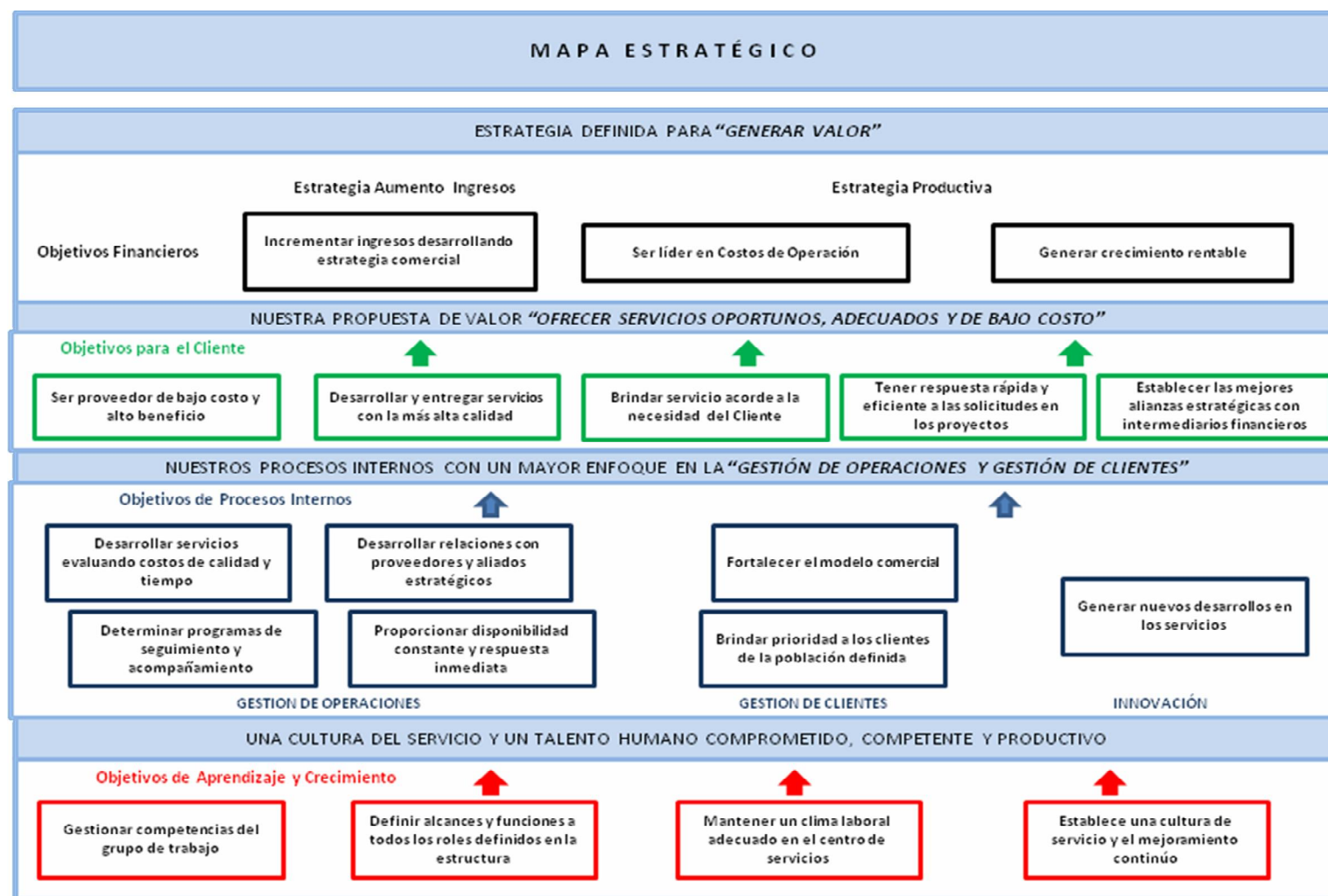


Figura No.4

## BALANCED SCORECARD:

Mediante la utilización de la herramienta Balanced Scorecard, se definen las estrategias iniciales con las cuales, se busca conquistar el mercado objetivo, y comenzar a dar valor a la compañía.

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Objetivos			Iniciativas	Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3		
Financiero	Generación de ingresos	Volumen de ventas	10% de la inversión inicial	100%	4%	5%	Mediante un trabajo serio, responsable, de calidad, planeado, estructurado y estratégico, generar negocios rentables para la compañía, de modo tal que sean recibidos los beneficios económicos esperados. Tener un programa de mercadeo agresivo en los dos primeros años	Gerencia, en la planeación y aplicación. Asesores en el cumplimiento de metas.
	Bajos costos	Buen precio al cliente	30% de las ventas					
	Generar Rentabilidad	Relación Costo/ingreso	20% de las ventas	8%	15%	20%		
Clientes	Ser proveedor de bajo costo y alto beneficio	Número de servicios contratados	3% de cubrimiento del mercado	1%	2%	3%	Volverse parte de la compañía del cliente, en el tiempo que se esté desarrollando un proceso, a tal punto de tener nuestra visión financiera, pero desde el punto de vista de la necesidad y búsqueda de satisfacción del cliente	Gerencia, Asesores y Analistas
	Desarrollar y entregar servicios de calidad	Servicios contratados / servicios cotizados	80% de contratación	60%	70%	80%		
	Brindar servicios acordes a la necesidad del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	40% de clientes permanentes	10%	20%	40%		
	Responder rápida y eficientemente a los clientes							
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores financieros	# de proveedores aliados # de proveedores cercanos	10% de alianzas	3%	6%	10%		
Procesos internos	Desarrollar servicios evaluando costos, calidad y tiempo						* Establecer, actualizar, evaluar y aplicar indicadores de gestión, que permitan en general hacer seguimiento a los objetivos propuestos. * Implementar sistema de Gestión de Calidad * Programas de fidelidad a los clientes	Asesores y Analistas
	Determinar programas de seguimiento y acompañamiento	Negocios terminados / acompañamientos prestados	50% de acompañamiento en los servicios prestados	30%	40%	50%		
	Desarrollar relaciones con proveedores estratégicos	# de beneficios recibidos	Beneficios que representen riqueza para los clientes	10%	20%	40%		
	Proporcionar disponibilidad constante y respuesta inmediata	# de solicitudes contestadas / # de solicitudes totales	100% de respuesta a los clientes					
	Brindar prioridad a los clientes de la población definida	# clientes PYMES textil # total de clientes atendidos	90% de clientes sean Textil					
	Generar nuevos desarrollos en los servicios	servicios percibida por los clientes	10% de renovación anual	10%	10%	10%		
Aprendizaje y crecimiento	Gestionar competencias del grupo de trabajo	Indicadores de gestión	Personal competitivo				Generar programas de capacitación. Involucrar a todo el personal, en el programa de mejoramiento continuo. Generar relaciones acertivas tanto a nivel interno como externo.	Gerencia y Líder Administrativo
	Definir alcances y funciones	Cumplimiento de metas						
	Conservar clima laboral adecuado	Bienestar del personal	Estabilidad laboral					
	Establecer cultura del servicio y mejoramiento continuo		Compañía generadora de valor					

Cuadro No.25. Balanced Scorecard



## **6 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Partiendo del objetivo principal y las necesidades, la compañía contará con una estructura organizacional liviana, para atender el primer nicho de mercado que se tiene establecido, contando con las siguientes áreas:

### **6.1 GERENCIA**

#### **6.1.1 Objetivo:**

Guiar a la empresa por el camino de la excelencia, mediante una prestación de servicios con calidad, evaluada esta mediante la satisfacción del cliente.

#### **6.1.2 Actividades:**

El área de la Gerencia, estará en cargada de direccionar la operación del negocio, velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía, y por la satisfacción del cliente.

Realizar un estudio constante del mercado, para estar en continua actualización sobre las necesidades del mismo, y el análisis de los productos ofrecidos por los proveedores.

Guiar la empresa según la misión y visión, bajo las políticas de calidad, y los valores empresariales.

Adicionalmente, la Gerencia estará encargada de realizar una constante evaluación a los servicios prestados, para que permanezcan actualizados, y buscar una mejora constante de los mismos.

### **6.2 SERVICIOS**

#### **6.2.1 Objetivos:**

Prestar al cliente servicios adaptados a sus necesidades, bajo las condiciones expuestas en los contratos estipulados, velando siempre por el nivel de calidad que exige la compañía.

Cumplir con los compromisos establecidos, teniendo en cuenta plazos de entrega, cronogramas de actividades y planes de desarrollo.

### **6.2.2 Actividades:**

El área de servicios está compuesta por los Asesores Financieros y por el Auxiliar Operativo. Esta es el área productiva de la empresa.

Los Asesores estarán a cargo de la comercialización de los servicios, y del contacto inicial con los clientes.

Estará encargada de prestar el servicio a nuestros clientes de asesoría y acompañamiento en el desarrollo los productos ofrecidos por la compañía.

En el área de servicios, también se deberá estar en constante actualización del mercado, para entender las necesidades de los clientes, y la evolución de los proveedores.

Elaborar informes, atención directa a los clientes, negociar con los proveedores de productos y servicios del mercado financiero.

## **6.3 ADMINISTRACION**

### **6.3.1 Objetivo:**

Velar por el funcionamiento a nivel administrativo de la compañía, siendo la principal área de apoyo para la Gerencia y Servicios.

### **6.3.2 Actividades:**

El área estará encargada de la administración logística de la compañía.

Administración de los trámites de nómina en cuanto a afiliaciones a la seguridad social, liquidaciones, inducción a los nuevos empleados, entre otros.

Soporte de servicios secretariales.

Tendrá a cargo el manejo de los recursos de caja de la compañía, bajo la supervisión de la Gerencia.

Manejo, digitación, elaboración y entrega de los soportes y registros contables, los cuales deberá revisar con la asesoría externa, con la que contará ASFEPYMES.

## 6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

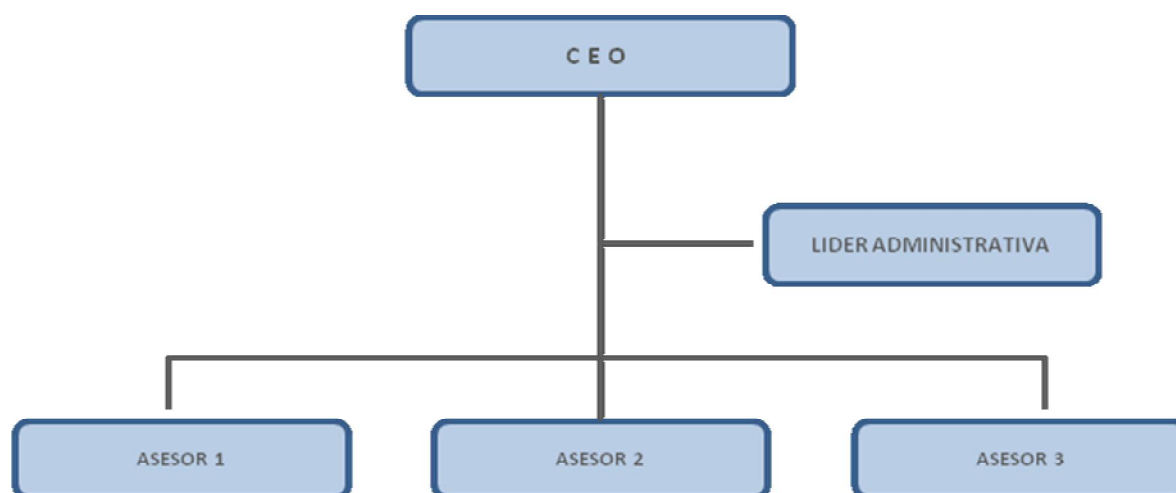


Figura No.5

La estructura organizacional, permite ver que ASFEPYMES, será una microempresa, al contar con solo 5 empleados de planta, con los cuales se llevará a cabo el desarrollo de la razón social de la compañía, y serán suficientes, en un principio, para cubrir las necesidades del nicho inicial de mercado.

## 6.5 PERFILES Y RESPONSABILIDADES

Para la contratación de los diferentes cargos organizacionales, se establecen los siguientes perfiles, mediante los cuales se espera tener personal calificado, y con las aptitudes que se requieren para el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

### 6.5.1 GERENCIA

- Perfil:

Profesional en Contaduría o Administración, con Especialización en Gerencia Financiera ó Gerencia y estudios complementarios.

Experiencia mínima de 3 años, en el manejo de temas financieros y áreas afines, manejo de inversiones y temas de calidad.

Conocimiento claro y profundo de las PYMES, su mercado, oportunidades y perfiles generales.

Intercambio comercial con clientes, excelentes actitudes.

Capacidades de liderazgo, de negociación, creatividad y proactividad para la generación de nuevos proyectos.

- Responsabilidades:

Velar por el cumplimiento del objetivo básico financiero.

Lograr que el servicio recibido por el cliente, lo lleve a obtener la mayor rentabilidad posible, soportados en la asesoría prestada por la compañía y en las relaciones comerciales con los proveedores.

### **6.5.2 ASESOR**

- Perfil:

Profesional en contaduría, Administración o áreas afines, con Especialización en Gerencia Financiera.

Experiencia en estructuración y manejo de planes financieros al interior de las compañías.

Conocimiento y manejo en el análisis y determinación del riesgo financiero.

Indicadores de liquidez, rentabilidad, actividad y valor.

Evaluación de proyectos.

Experiencia académica o profesional en el mercado de las PYMES.

- Responsabilidades:

Realizar una constante investigación y actualización del mercado de los proveedores, para identificar las oportunidades que más satisfagan las necesidades de los clientes, y que generen valor agregado.

Elaboración de informes internos y externos, que le permitan a la Gerencia evaluar el desarrollo del proyecto y al cliente, tomar las decisiones más adecuadas, según sus expectativas.

Desarrollar actividades de contacto y comercialización.

### **6.5.3 LÍDER ADMINISTRATIVO**

- Perfil:

Profesional o Tecnólogo en las áreas de administración.

Experiencia en la coordinación y manejo de los procesos administrativos de la empresa.

Excelentes actitudes en la atención al cliente interno y externo.

Capacidades de comunicación y apoyo a los procesos internos de la compañía.

- Responsabilidades:

Manejo y control del flujo de caja de la compañía y elaboración de los informes.

Elaboración y control de la facturación de la compañía, y control de cartera.

Coordinación logística del mantenimiento, gastos, y servicios generales de la empresa.

Vinculaciones, desvinculaciones, administración y pagos de nómina.

Administración de proveedores.

Apoyo secretarial a la Gerencia y los Asesores.

## **6.6 MECANISMOS DE CONTROL**

Los mecanismos de control, estarán a cargo de la Gerencia, quien mediante la determinación de unos indicadores de gestión, logrará tener seguimiento permanente sobre la calidad en la prestación de los servicios.

Los procesos internos, aunque se deberán desempeñar bajo unos mismos lineamientos, serán de alguna manera exclusivos por cliente, pues cada uno de ellos tendrá una necesidad diferente.

### **6.6.1 Controles Preventivos**

Los controles preventivos, se aplican desde el mismo momento del proceso de contratación, en el cual, como ya se observó en esa parte del plan de empresa, están hechos con el fin de generar filtros eficientes, que permitan contratar el personal calificado, con las aptitudes y actitudes requeridas, para el desarrollo de los servicios, tal cual lo estipulan las políticas de calidad de la compañía.

Se desarrollarán presupuestos de producción y financieros, con el fin de tener metas claras, y caminos trazados a recorrer, para maximizar recursos y optimizar los servicios.

La empresa tendrá programas de actualización y capacitación, enfocados en dar a sus empleados las mejores herramientas para enfrentarse al mercado y tener la capacidad de prestar servicios que generen valor agregado a los clientes.

Adicionalmente, el gerente realizará eventualmente auditorias a los proyectos ejecutados por los asesores, con el fin de estar al tanto de las diferentes situaciones de la compañía.

También, se tendrán reuniones periódicas para el intercambio de experiencias en

cada área de la compañía, con el fin de dar a conocer a los demás empleados los procesos que no estén en sus manos, y con este intercambio, recibir ideas creativas de los demás profesionales, frente a dificultades que se puedan prever en un proyecto determinado.

### **6.6.2 Controles correctivos**

Los controles correctivos le ayudaran a la compañía a mejorar sobre la marcha, es decir, corregir aquellas desviaciones o inconvenientes que se presenten, que llevaran a prestar servicios deficientes, o que no generen el valor que se requiere para los clientes.

Entre algunos, tendremos:

Elaboración de cuadros de control, con los cuales se evaluarán los procesos y los empleados, con el fin de tener medidas claras, para la toma de decisiones, mejoras de procedimientos y cumplimiento de metas.

Todo contrato que se adquiera con los clientes y con los proveedores, deberá contar con su respectivo cronograma de actividades, el cual debe ser totalmente claro en fechas, compromisos, actividades y responsables, de manera que éste pueda ser ajustado, según las situaciones que se vayan presentando en el desarrollo del proyecto.

## **7 GESTION HUMANA**

### **7.1 SUBSISTEMA DE INGRESO**

#### **7.1.1 Proceso de reclutamiento:**

En este marco, se tiene como propósito otorgar los lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas del proceso de reclutamiento de la compañía, con el fin de que éstos se desarrollen de forma adecuada y se alcancen los objetivos de la nueva empresa en relación a la Administración del Recurso Humano.

Para ello la empresa define como política lo siguiente:

El reclutamiento del personal del área estratégica de la compañía, se hará por medio de una fuente externa, utilizando una Asociación Profesional, del sector financiero, lo cual es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel con experiencia y actualizados en el campo de las inversiones; para las áreas de apoyo se contactarán instituciones educativas, las cuales nos permiten encontrar personal joven, actualizado y con peticiones de salario moderado.

Inicialmente se redactará un documento, con las descripciones del puesto, que proporcionen la información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada cargo vacante.

#### **7.1.2 Proceso de selección del personal**

La empresa tiene como política llevar a cabo un proceso de selección válido y fiable partiendo de un análisis de los puestos de trabajo requeridos y la elaboración del perfil correspondiente, donde estén consideradas todas las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño de cada cargo, como: datos personales, formación, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación.



El proceso de selección de personal de la compañía ASFEPYMES, estará regido bajo los parámetros y lineamientos del siguiente flujo grama:

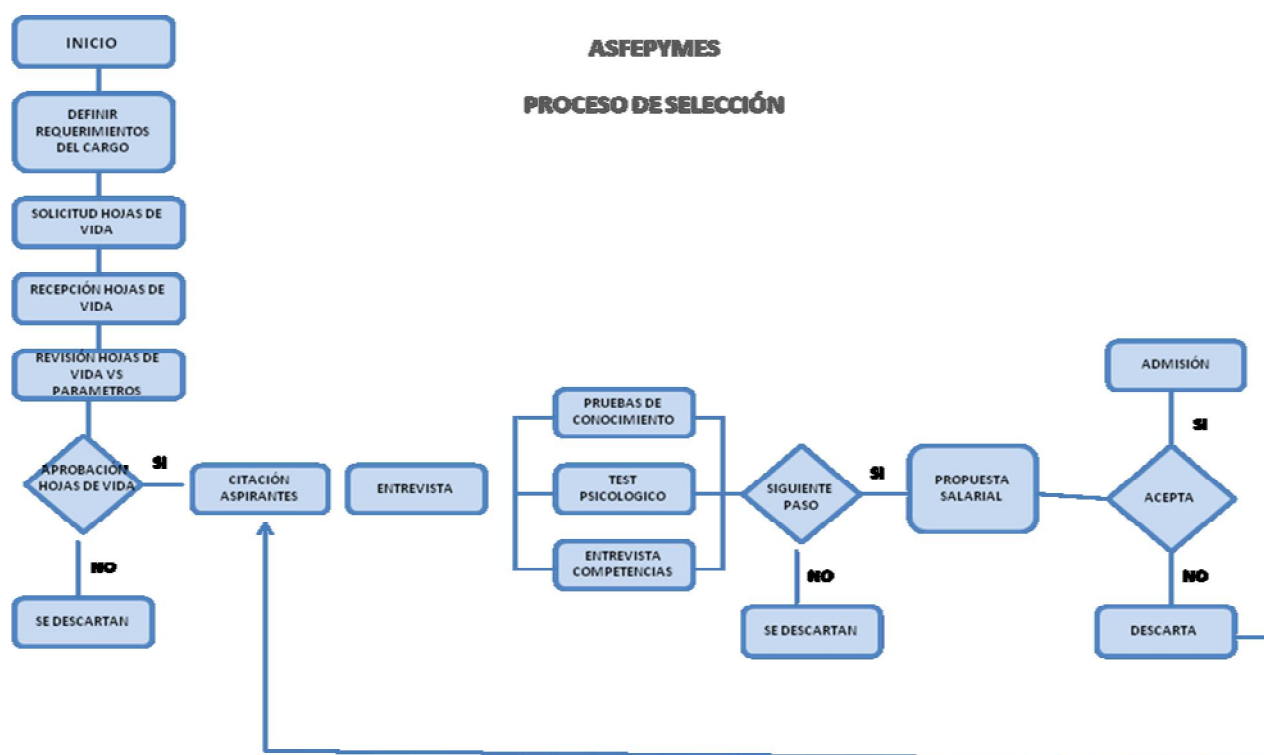


Figura No.6

## 7.2 SUBSISTEMA DE DESARROLLO

### 7.2.1 Inducción:

El programa de inducción está diseñado para que la socialización de de los nuevos empleados con la compañía les permita comprender y aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento definidos en la organización y sus departamentos.

**Este programa se desarrollará en dos etapas:**

#### **Etapas 1 (Información General de la Compañía)**

Información sobre la empresa:

Misión y Visión

Historia

Actividad que desarrolla y la posición que ocupará en el mercado

Filosofía y Objetivos

Organigrama General

Disciplina Interior:

Reglamento de régimen interior (control de entrada y salida, uso de las instalaciones)

Derechos y Deberes

Premios y sanciones

Ascensos

Comunicación

Fuerza Laboral

Cuadros directivos

Subordinados

Compañeros

Beneficios socio – económicos que se brindan

## **Etapas 2**

Información específica del cargo que va a desempeñar el trabajador.

Explicación de las actividades a su cargo.

Retribución (salario, rango y clasificación) posibilidades de ascenso.

Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

Rendimientos exigibles: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir.

Entrenamiento en el puesto de trabajo

Una vez terminado el proceso de inducción, al nuevo empleado se le dará un entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. En esta inducción se le darán a conocer sus responsabilidades, quién será su jefe directo y el organigrama de la Compañía. Con este proceso se le dará a conocer de manera muy clara qué es exactamente lo que se espera de él.

Además se le proporcionará una descripción del puesto, que contiene la siguiente información:

Titulo del Cargo

Departamento al que pertenece

Descripción general del trabajo que realizará

Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el nuevo empleado, de manera muy clara y definida.

Si es un cargo de jefatura, se le indicarán los puestos o empleados que va a tener a su cargo.

Se le dará a conocer la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía.

Para garantizar el éxito del entrenamiento se utilizará el siguiente método:

El instructor dice y hace.

El instructor dice y el alumno hace.

El alumno dice y el instructor hace.

El alumno dice y hace.

#### Plan de formación

Para obtener un adecuado Plan de Formación para los empleados, y tomar las decisiones correctas en cuanto a los programa de capacitación que requieren los colaboradores de ASFEPYMES, y con la finalidad de no convertir la capacitación en un gasto sino en una inversión, realizaremos previamente las siguientes actividades:

Se elaborará una descripción de todos los puestos de la compañía

Se realizará una “Detección de Necesidades de Capacitación”. Observando cómo se desempeñan cada uno de los empleados, cómo es el trato con los clientes

Se realizarán cuestionarios a los colaboradores sobre sus intereses o requerimientos para ser Gerente de su puesto de trabajo.

También se tomará en cuenta la evaluación de desempeño, con el fin de detectar las necesidades de capacitación de los empleados

Se determinarán cuáles cursos o entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de la empresa y luego se seleccionarán los empleados adecuados para adquirir la capacitación.

Se establecerán los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación y se determinará de qué forma la Compañía recuperará el dinero que se invierta (retorno sobre inversión) y en cuánto tiempo, lo cual se podrá medir con el aumento en las ventas, la satisfacción del cliente o simplemente en las

competencias que desarrollen para hacer de su puesto un valor agregado dentro de la compañía (Eficacia).

Estos serán los indicadores que se tendrán en cuenta para medir la efectividad de la capacitación:

Cambio de conducta en el personal.

Impacto positivo en la productividad de la empresa.

Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Adicionalmente, se tiene el planteamiento de algunos indicadores de gestión, que permitirán controlar y medir el logro de los objetivos planteados:

## INDICADORES DE GESTION

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Nivel de Cumplimiento	Consiste en calcular el porcentaje real en la entrega oportuna de los informes a los clientes.	Total de Informes no Entregados a Tiempo	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los informes a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente.
		Total de Informes entregados a tiempo	
Calidad del Informe	Número y porcentaje de informes generados sin retraso, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente	Informes Generados con Éxito	Esto tiene que ver con la calidad de la asesoría que se le entregaría al Cliente por medio del informe, lo cual está ligado a la investigación del Asesor.
		Total de Informes generados	
Calidad de la Asesoría	Estaría reflejado en los negocios concretados por el cliente con los proveedores financieros, basado en los resultados de la Asesoría.	Inversiones Exitosas	Esto tiene que ver con la calidad de la asesoría que se le entregaría al Cliente por medio del informe, lo cual está ligado a la investigación del Asesor.
		Total de estudios realizados	
Costos Logísticos	Permite controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	Costos Totales Logísticos	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente.
		Ventas Totales de la Compañía	
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad del servicio	Venta Real del Servicio	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento del servicio ofrecido y su impacto
		Costo Real Directo del Servicio	

Cuadro No.26. Indicadores de Gestión

### 7.3 SUSBSITEMA DE MANTENIMIENTO

El subsistema de mantenimiento, será creado con el fin de permitirle a la empresa tener un ambiente interno cálido, familiar, de crecimiento para sus empleados, de colaboración, de liderazgo y de bienestar en general.

Es importante para fomentar un buen ambiente de trabajo y poder garantizar un alto impacto en la productividad, rendimiento y en la imagen que se proyecte a los

clientes de la compañía, que estén alineados con normas básicas de una convivencia tolerante soportada en:

- Practicar y fomentar el pensamiento y las expresiones positivas como la mejor forma de enfrentar y superar las oportunidades en el día a día.
- Dar ejemplo a los compañeros de trabajo de puntualidad por el horario de servicio para garantizar altos estándares de oportunidad en la entrega de compromisos.
- Usar moderadamente y bajo la regla de no afectar el rendimiento y el desempeño de los compromisos de servicio al cliente, los recursos tecnológicos de buscadores, Facebook, Msn y Twitter entre otros, garantizando las normas de seguridad de la información de la compañía y de los clientes.
- Respetar el pensamiento de los compañeros y evitar comentarios y situaciones polémicas frente a sus tendencias políticas, raza, sexo, gustos, preferencias deportivas, estilos de vida, entre otras.
- Responder las llamadas o los correos electrónicos de los clientes en el menor tiempo posible y así evitar la percepción de poco interés en el servicio.
- Mantener limpio el puesto de trabajo, recogiendo el material y los implementos al final de la jornada.
- Evitar hablar en un tono de voz muy alto y así evitamos indisponer e interrumpir el trabajo de los compañeros.
- Evitar escuchar música con doble audífono que lo aislen totalmente del entorno y así evitar que los compañeros tengan que interrumpir el trabajo en desplazamientos.

- Evitar sentarse sobre el escritorio y poner los pies sobre él.
- Que tal implementar desde el principio un sistema de calidad que incluya: evitar los reprocesos y cuidado del medio ambiente (reciclaje y moderación en el uso de los recursos).

**Además a esto, tendremos el siguiente programa:**

### **Estilos de liderazgo**

Dentro de la compañía, se trabajará un liderazgo democrático, en el cual, cada quien lidera su propio proceso, y a la vez, hace parte de un equipo de trabajo guiado por un Líder, el CEO, quien estará a cargo de llevar al equipo por el camino previamente establecido, para alcanzar los objetivos, donde todos son escuchados, donde las propuestas se analizaran, y la comunicación será en lo posible, siempre de manera bilateral.

### **Comunicación:**

El Administrativo será el encargado de bajar la información de Gerencia a los operativos y dar a conocer todas las decisiones e información de interés general. También será quien canalice con la Gerencia toda la información que se genere en doble vía.

### **Políticas de compensación:**

Inicialmente, la empresa podría comenzar operaciones, con unos salarios proporcionales a la experiencia y nivel profesional de sus empleados, pero de manera razonable, pues es importante cuidar las finanzas y el flujo de caja en el primer año de operación.

No se pagará ningún tipo de prestación extralegal.

En fechas tales como cumpleaños, amor y amistad y navidad, se realizará una reunión especial, moderada, para compartir y festejar estas fechas especiales.



A los empelados se les facilitará el tiempo que requieran para sus estudios, siempre y cuando esto no interfiera en la atención al cliente, o el cumplimiento de los objetivos.

**Políticas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial:**

Por el tamaño de la empresa, y tipo de actividad que se desempeña, se le solicitará a la empresa seleccionada como ARP, que suministre toda la asesoría inicial necesaria para el desarrollo del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, adicionalmente se le solicitará la capacitación requerida para los tipos de ATEP, que se pueden presentar, ya que lo riesgos son más de tipo ergonómico.

## **8 ESTUDIO SOCIAL, LEGAL Y AMBIENTAL**

### **8.1 ESTUDIO LEGAL**

#### **8.1.1 Tipo de sociedad**

Asesorías Financieras Especializadas para Pequeñas y Medianas Empresas ASFEPYMES, será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, tipo de sociedad ésta que le permitirá desarrollar sus funciones a cabalidad, bajo la normatividad Colombiana, y con las bondades que tiene ésta novedosa metodología de asociación.

Ésta reciente modalidad de asociación, es elegida para la proyección de la empresa, puesto que en cuestiones de asociación, es más flexible que otro tipo de sociedad, permite operar con tranquilidad el objeto social de la compañía, pues no la restringe para nada.

Este tipo de sociedad, se encuentra reglamentada por la Ley 1258 de 2008, en la cual, las características generales para la constitución y funcionamiento de la misma, están:

Se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas.

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las normas de las sociedades por acciones.

Los socios son responsables hasta por el monto de sus respectivos aportes.

Las acciones y demás valores emitidos por la sociedad no podrán ser negociados en la bolsa de valores.

No se tiene un mínimo establecido para el aporte de capital.

Y todo lo demás dispuesto en la Ley 1258 de 2008.

Perfil de socios

Inicialmente, los socios que constituirán ASFEPYMES, serán dos Especialistas: uno En Gerencia y otro en Gerencia Financiera, egresados de la Universidad CEIPA, los cuales cuentan con el perfil y la capacitación adecuada, para la programación de un plan de negocio, que podría llevarse a cabo en determinado momento, según las propias decisiones.

Los socios fundadores están en capacidad de aportar como capital económico un monto inicial de \$ 6.000.000 cada uno, además de participar de manera activa como Asesores y Gerente, en el organigrama de la compañía. Por tanto, su aporte además de económico deberá ser intelectual, al llevar a la operación de la empresa, sus capacidades Gerenciales y Financieras que puedan compartir, con el fin de lograr una sociedad de éxito, en determinado momento.

A futuro, la asociación de nuevas personas, queda abierta como una posibilidad de incrementar el capital tanto económico como de conocimiento. Claro está, que por lo menos los primeros 4 nuevos socios, deberán tener perfiles Gerenciales y Financieros, a modo de construir una compañía firme, y con activos intelectuales valiosos, en comparación con la competencia en general.

## **8.2 ESTUDIO SOCIAL**

### **8.2.1 Impacto Social**

Para determinar el impacto social, es muy importante recordar la estructura organizacional de la compañía, en la cual, inicialmente cuenta con poco personal, no requiere un espacio amplio, y que la operación es más intelectual que de producto físico.

A partir de estas aclaraciones, se realiza un análisis de los puntos positivos y negativos que la compañía generará en su entorno social

EFFECTOS EN:	POSITIVOS	NEGATIVOS
Empleo	Generará por lo menos 4 empleos nuevos, y con proyecciones profesionales	Que, a pesar que generará nuevos empleos, en cantidad no son muchos, en relación con las necesidades de la comunidad
Impuestos	La compañía estará representando una nueva fuente de ingresos para el estado.	
Educación	La compañía será una especie de "escuela de aprendizaje", pues allí ellos podrán llevar a la práctica sus conocimientos adquiridos de manera reciente en la Universidad.	
Servicios adicionales para la comunidad		Realmente la compañía, inicialmente no generará ningún servicio o beneficio adicional a la comunidad, salvo el que reciben de manera directa e indirecta los propios clientes.
Aceptación o rechazo de la comunidad	La compañía no representa ningún riesgo para la comunidad, donde se vaya a ubicar, pues no maneja valores, no representará desorden alguno, por tanto, casi pasará desapercibido, para quien no es cliente.	

Cuadro No.27. Impacto Social

## 8.2.2 Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial de la compañía, está basada en el beneficio de crecimiento, estabilización y proyección que pueden lograr sus clientes, a razón de los servicios recibidos.

ASFEPYMES Deberá operar siempre en función de la búsqueda del bienestar de sus empleados, clientes, proveedores y toda aquella persona o institución que tenga alguna relación directa o indirecta con la compañía.

Para el cumplimiento de esta Responsabilidad Social, al actuar bajo los siguientes escenarios, se trabajará ceñidos a las normas que la controlan y vigilan:

### Normas

Asesorías Especializadas en Pequeñas y Medianas Empresas S.A.S. se registrará según lo estipulado en las leyes que regulan el tipo de sociedad, la actividad económica y el sector en el que se desarrolla. Es decir, deberá actuar como

sociedad bajo la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008, la cual reglamenta este tipo de sociedad indicando la calidad de los socios, la responsabilidad de los mismos, las responsabilidades tributarias, y demás.

Con esta norma, la compañía cumple como Sociedad, ante la comunidad y el estado, y se controla, la responsabilidad con los terceros ante los diferentes actos de la misma.

La Ley 222 de 1995, mediante la cual se reglamenta la responsabilidad de los administradores, servirá para regular las actividades y compromisos del CEO, quien deberá responder ante los inversionistas, de manera directa por los diferentes actos de la compañía.

La Ley 905 de 2004, la cual regula las PYMES en Colombia, y la compañía además de asesorar PYMES, es una microempresa, por lo cual deberá, no solo conocer a fondo esta ley, sino aplicarla tanto en el desarrollo de sus servicios, como en su funcionamiento, pues, como ya se mencionó, haría parte de este grupo económico del país.

Es importante tener en cuenta que a pesar de no manejar directamente recursos financieros de terceros, hace parte del sistema de intermediación, por lo cual deberá estar al tanto de las disposiciones de la Superintendencia Financiera.

En general, aquellas normas tributarias del país y de la Región a la cual aplique, por su localización.

## Operación

En cuanto a la operación, la compañía deberá tener presente la situación real del mercado textil en Medellín, aprovechar los eventos importantes como Colombiatex, para contar con mejores medios de identificación de las oportunidades y necesidades de sus clientes, que es lo que finalmente le permite prestar sus servicios.

## Social

La compañía, en el cumplimiento de sus funciones, busca impulsar el crecimiento y sostenimiento de las PYMES en la región, que son aquellas empresas que más empleos ofrecen, y mayores beneficios están atrayendo no solo a la ciudad, sino al país en general. Si las pequeñas y medianas empresas permanecen en el mercado, y van creando estructuras financieras fuertes y confiables, serán medios de progreso para la Región y sus habitantes, y ASFEPYMES, con el cumplimiento de sus objetivos, podrá ayudar un poco a que esto se cumpla, y tener por tanto una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

## Ambiental

Aún teniendo en cuenta que no sería una empresa de producción, que no utiliza ningún tipo de maquinaria pesada que emane ruido o gases, o sus procesos representan algún riesgo para el ambiente, sí tendría una gran responsabilidad frente a la sociedad al respecto, pues están los desperdicios tecnológicos, el buen manejo del reciclaje, entre otras situaciones, son fundamentales, para la contribución a la preservación del medio ambiente.

### **8.3 ESTUDIO AMBIENTAL**

#### **8.3.1 Impacto ambiental**

Mediante el siguiente cuadro, realizaremos el análisis del impacto ambiental de la compañía, con el fin de mitigar los posibles riesgos ambientales, asociados a la operación:

TIPO DE RIESGO	APLICA – NO APLICA	NIVEL	CONTROL Y/O SOLUCIÓN
Riesgo de contaminación	SI	Mínimo	Adecuado manejo de los desperdicios y reciclaje, según las normas de salubridad.
Disposición de residuos sólidos	NA		
Contaminación auditiva	NA		
Contaminación visual	SI	Mínimo	No empapelar la ciudad, ni utilizar avisos publicitarios desproporcionados, que afecten la armonía visual del ambiente.
Contaminación con residuos líquidos	SI	Mínimo	Se solicitará el debido tratamiento de los desperdicios en los mantenimientos de los equipos, y para la limpieza de la oficina, se solicitaran productos con bajos grados de contaminación

Cuadro No.28. Impacto Ambiental

Como se puede observar en el anterior cuadro, la empresa tiene un impacto ambiental mínimo, el cual en general se puede controlar mediante manejo correcto del reciclaje, pues por el manejo del papel y desperdicios tecnológicos, es donde se tiene la lupa, por el impacto ambiental, el cual, tal como ya se mencionó, se controlará siguiendo las normas por las autoridades de sanidad y las empresas recolectoras de basura de la localidad donde opere el negocio.

## 9 ANALISIS DE RIESGOS

### 9.1 DEFINICION DE RIESGOS

El presente proyecto empresarial, se encuentra expuesto a diferentes riesgos, incluso desde la elaboración del plan del mismo, puesto que aún a pesar de la información recolectada en las encuestas y en las diferentes investigaciones realizadas, al aplicar en la realidad, algunas situaciones pueden variar y poner en dificultades la puesta en marcha de la empresa.

Por tanto, se encuentra otro grupo de riesgos, ante los cuales se elaboran planes de contingencia, que en la medida de lo posible, mitiguen sus consecuencias:

FUENTES DEL RIESGO	CONSECUENCIAS O EVENTOS	PLAN DE CONTINGENCIA
Proveedores de productos y servicios financieros	El rechazo de los proveedores de productos y servicios financieros, produciría una no realización de alianzas estratégicas, y se perderían algunos beneficios que se pretenden alcanzar para los clientes.	La empresa buscará realizar directamente la intermediación, negociando las mejores opciones para el cliente.
Liquidez de la población inicial	La iliquidez en los clientes potenciales, de la población inicialmente seleccionada, puede generar la no contratación o no pago de los servicios.	Realizar un estudio paralelo y alternativo, de otra posible población objetivo, la cual se pueda evaluar y contactar, en caso que las negociaciones con la población inicial se dificulten.
Normatividad gubernamental	La creación de alguna norma por parte del gobierno que limite las funciones de la compañía, pueden generar disminución en la prestación del servicio, por tanto reducción de ingresos.	Estudiar constantemente los proyectos de ley que cursen, para tomar a tiempo las medidas preventivas al respecto, y modificar a favor de la compañía los procedimientos.
Retrasos en el cumplimiento de los contratos	Sobre costos en los servicios, retrasos en entregas a otros clientes, multas, dificultades en la facturación y pérdida del cliente	Cláusulas de cumplimientos - Pólizas de seguros
Crisis económicas	Caída en la demanda de los servicios, incremento de costos de los proveedores y disminución de beneficios para los clientes.	Generación de alternativas de inversión con entidades internacionales.

Cuadro No.29. Análisis de Riesgos



## 10 ESTUDIO ECONOMICO

### 10.1 SUPUESTOS ECONOMICOS

Los supuestos económicos de este proyecto, se tienen para el año 2015, partiendo del supuesto que la puesta en marcha es a partir del 2011.

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
IPC	3,17%	3,40%	3,80%	3,20%	3,40%
Tasa de interés	12,10%	12,90%	13,70%	13,30%	13,50%
PIB	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%	5,20%

Cuadro No.30. Supuestos Económicos

### 10.2 FLUJO DE INVERSIONES

Las inversiones que se realizan en el proyecto, se presupuestan solo para el principio de los primeros 5 años y están fijadas como aquellos activos necesarios para la operación del negocio, tal como se aclaró en el módulo correspondiente.

### 10.3 FLUJO DE EGRESOS

El incremento en los diferentes egresos proyectados, se estipulan sobre el IPC, como base para el incremento en los diferentes desembolsos de la operación y la administración.

### 10.4 AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES

Las depreciaciones para la proyección se ejecutan utilizando el método de línea recta, aplicando un tiempo ajustado entre la norma contable y la proyección de los 5 años de la evaluación financiera.

### 10.5 FLUJO DE INGRESOS

El flujo de ingresos está soportado por el presupuesto de ventas, el cual además de tener su anexo y explicación, se incrementan según unas estrategias de crecimiento, las cuales permiten alcanzar al cabo de 5 años, una liquidez y rentabilidad financiera suficientes como para darle viabilidad al proyecto.

## **10.6 FUENTES DE FINANCIACION**

Las fuentes de financiación para el proyecto se estipulan como que sean para el inicio el aporte de los socios, calculado en 12.000.000 y la diferencia con el monto requerido para iniciar operación como son activos, montaje de la oficina y un capital de trabajo inicial disponible, se financiará mediante un crédito con una entidad financiera, para ser cancelado al cabo de los 5 años de la proyección.

## **10.7 ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados obtenidos con los datos y supuestos de las proyecciones, arroja resultados que permiten determinar una viabilidad parcial del proyecto, debido a que en el primer año arroja una pérdida por - \$7'766.314, pero al final del año 5 se obtendrá un saldo positivo de \$ 34'469.981. Esto es posible debido a la rentabilidad que se origina por la estabilidad en costos del proyecto y el incremento razonable de los ingresos.

## **10.8 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo del proyecto al comienzo del mismo está bastante ajustado, incluso en los dos primeros años se terminaría con déficit según lo proyectado, situación que debe evaluarse en la ejecución real y encontrar propuestas que permitan sanear esta situación. Pero es importante ver como en el año 4 se proyecta una recuperación y para el quinto año, se alcanza una liquidez que en su momento permitirá tomar decisiones como distribución de dividendos, inversiones y demás.

## **10.9 BALANCE GENERAL**

En el balance, la variación más representativa se visualiza sobre el año 5, en el cual se proyecta una inversión por excedentes de Tesorería del 20% (validar la fórmula), que son efecto de los resultados obtenido en la misma proyección.

## **10.10 FLUJO DE CAJA Y EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO**

.En los resultados del flujo de caja se observa como el proyecto, a diferencia de lo que muestra la variación simple del efectivo, da un flujo positivo en el transcurso de los 5 años proyectados, situación que permite determinar liquidez para atender las necesidades de los socios y de los acreedores financieros.

El cálculo del valor presente neto del proyecto arroja un valor positivo por \$ 22'094.602, y del inversionista por \$15'385.398, son razones que permiten tomar decisiones como la de aceptar la propuesta de inversión, y entregar los recursos a que produzcan rentabilidad en esta propuesta de negocio.

La TIR, tanto del proyecto (29,03%) como del inversionista (42,72%), se encuentra por encima de la tasa de descuento que se estima en un 20%, razones estas que soportan la evaluación anterior al permitir nuevamente ver como puede ser razonable aceptar este proyecto, que tiene hasta el momento la capacidad para reintegrar a sus inversionistas más de lo esperado.

#### **10.11 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio refleja que la empresa requiere vender mensualmente un promedio de 275 horas de los servicios para no trabajar sobre pérdida, las proyecciones de ventas están realizadas sobre un promedio mensual razonable de 267 para el primer año, razón por la cual no se alcanzan utilidades en el mismo, pero con las proyecciones propuestas, para el quinto año, la compañía estaría vendiendo en promedio mensual 315 horas, estando por encima del punto de equilibrio, logrando rentabilidad suficiente, para continuar operando, siempre y cuando las demás variables lo permitan.

## 10.12 INDICES FINANCIEROS

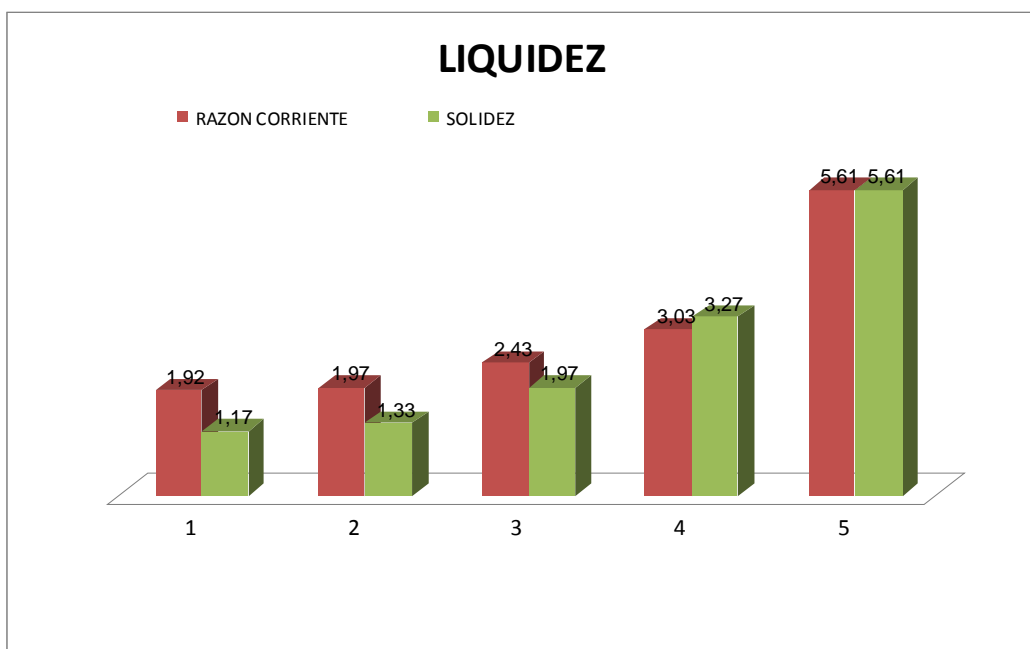


Gráfico No.11

Los indicadores de liquidez de la compañía, aún a pesar de tener netos de efectivo negativos en los dos primeros años está siempre por encima de 1, lo cual deja ver la disponibilidad de la empresa para atender las obligaciones inmediatas.

De igual manera los indicadores de solidez dejan ver un proyecto sostenible, puesto que a medida que pasan los años de evaluación, la solvencia mejora al pasar del 1.17 en el año 1 al 5.61 en el año 6.

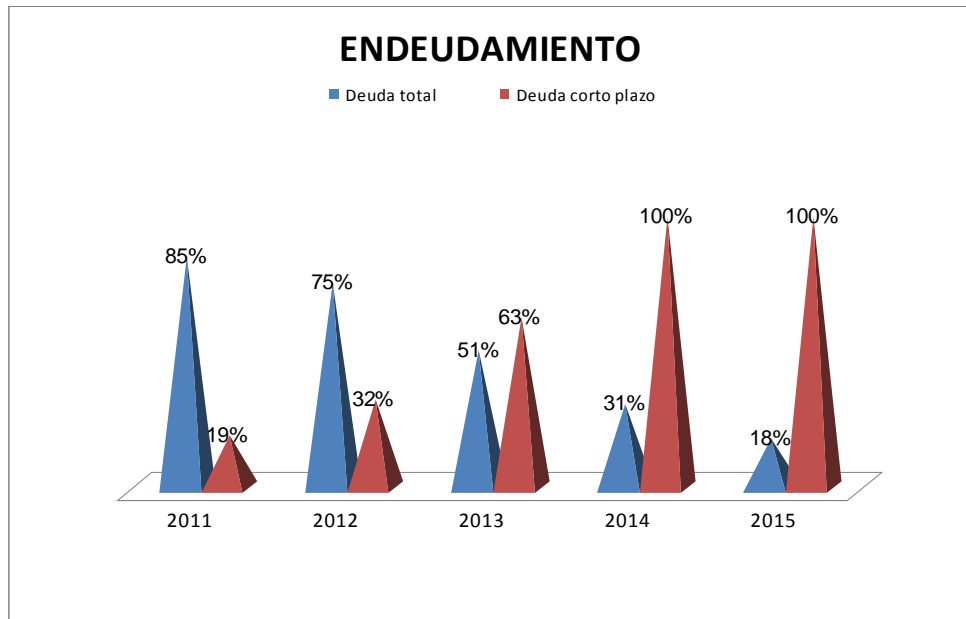


Gráfico No.12

Frente a los niveles de endeudamiento, es razonable ver como al inicio del proyecto, la participación de los acreedores dentro de la empresa es alto, pues comienza con un 85%, debido principalmente a la financiación pero gradualmente va disminuyendo el largo plazo e incrementa el corto plazo, el cual para el 2015 según la proyección, está compuesto solo por impuestos y parte de proveedores.

Los resultados obtenidos mediante esta proyección permiten prever una empresa con buenos niveles de endeudamiento, lo que permite que sea llamativa para clientes, proveedores e inversionistas.

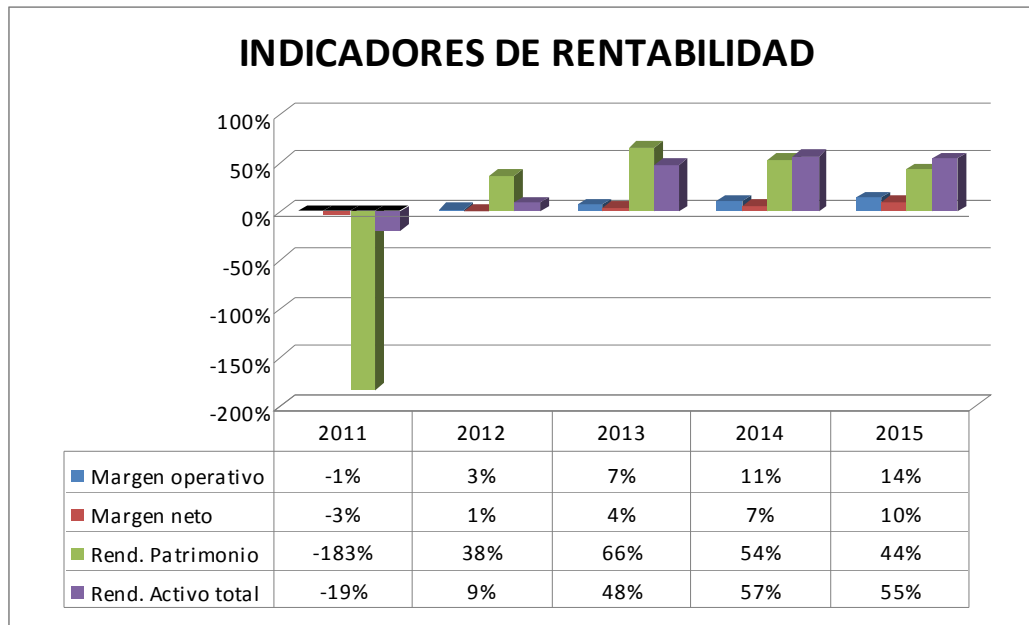


Gráfico No.13

El Margen operativo del proyecto refleja una realidad económica de crecimiento progresivo en los primeros 5 años, pues en promedio se incrementa un 3% anual, lo cual permite concluir que la empresa en el tiempo evaluado tendrá excedentes suficientes para cubrir sus costos y gastos, y para alcanzar las metas propuestas en las estrategias previamente establecidas con márgenes además de positivos, con un crecimiento constante.

En el Margen Neto, se conserva la proporcionalidad en el crecimiento y deja ver como para el año 5, el 10% de la utilidad se obtiene gracias a las ventas realizadas. Esto es importante porque de igual manera refleja el crecimiento en mayor nivel que los costos.

El Rendimiento del Patrimonio refleja como hasta el tercer año va en incremento, teniendo en cuenta que parte con un negativo del - 183%, alcanzando un máximo del 66% y de ahí comienza a bajar nuevamente. Esto hará que si el comportamiento real de la empresa logra ser bastante similar a la proyección, en ese año se deberán tomar medidas de acción para evitar la caída de la rentabilidad del patrimonio de los accionistas.

El rendimiento del activo a partir del tercer año está va en incremento hasta el año 5 donde refleja una leve caída. Estos dos indicadores permiten concluir que la empresa está generando su rentabilidad con recursos propios, que están siendo rentables y que en determinado momento se deberá cuidar incluso de esta situación, para no caer en exceso de recursos ociosos y perder liquidez y la misma rentabilidad se vea afectada.

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR					
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2011	2012	2013	2014
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	-1,25%	2,64%	7,29%	11,02%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		13,23%	13,46%	14,04%	15,35%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	-5,33%	13,25%	43,34%	76,08%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	-7.783.448	-77.086	10.351.899	19.816.701
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	-7.783.448	-77.086	10.351.899	19.816.701
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	-2,91%	-0,03%	3,30%	5,89%

Cuadro No.31. Indicadores de Generación de Valor

El Margen EBITDA de la proyección refleja que a partir del segundo año, el proyecto generará recursos operativos para cubrir la deuda, pagar impuestos, apoyar el crecimiento mediante financiación e incluso en el cuarto y quinto se pueden programar, teniendo en cuenta claro está otros análisis, repartición de dividendos. Es decir, la empresa realmente estaría gestionando utilidad.

## **11 PLAN DE PUESTA EN MARCHA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

A continuación se relacionan las actividades y el tiempo de ejecución que cada una de ellas requiere para poner en marcha el proyecto empresarial:

Plan de empresa: el desarrollo de la actividad se toma según el tiempo determinado por el plazo de construcción del cronograma académico.

Financiación: para la consecución de los recursos se prevé un tiempo de aproximadamente mes y medio, teniendo en cuenta la búsqueda de la entidad financiera, la selección de la misma, el estudio por parte de ellos para el crédito y el desembolso respectivo.

Compra de activos: con el aporte del capital, y el desembolso del crédito se procede a realizar la compra de los diferentes activos y adecuaciones para el funcionamiento de la oficina.

Contratación: a medida que se van adquiriendo los activos, se van ejecutando los procesos de contratación de personal.

Capacitación: ésta actividad es la pauta para dar inicio a las operaciones, una vez contratado el personal, se capacitará para dar comienzo al nuevo proyecto.

Constitución: la constitución de la empresa, es el registro de nacimiento, actividad que será desarrollada solo hasta tanto se tenga el capital requerido para iniciar operaciones.

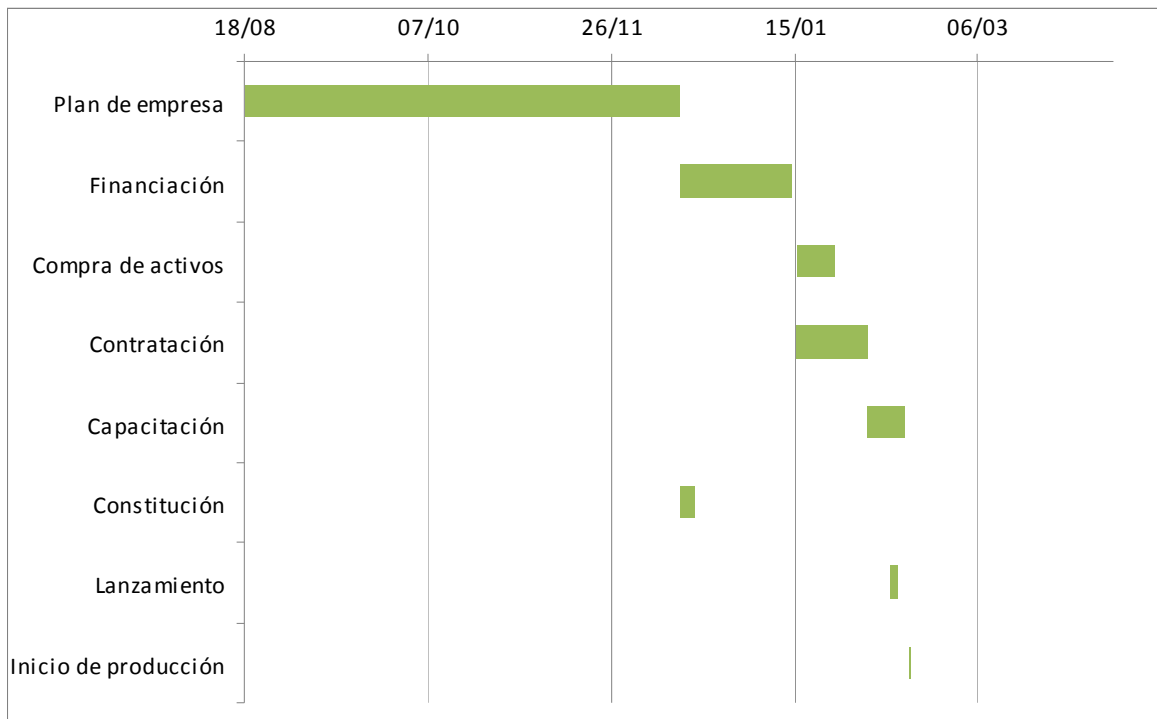
Lanzamiento: la actividad se elabora en un día. Consiste en que mediante un evento especial, se da a conocer la compañía a un determinado grupo de clientes prospectos.

Inicio de la producción: una vez se culminadas las actividades de adecuación, instalación y trámites legales, se comienzan operaciones, para la prestación de los servicios.



### Diagrama de Gantt

Actividades	Fecha de inicio	Duración	Fecha finalización
Plan de empresa	18/08/2010	119	14/12/2010
Financiación	15/12/2010	30	13/01/2011
Compra de activos	16/01/2011	10	25/01/2011
Contratación	15/01/2011	20	03/02/2011
Capacitación	04/02/2011	10	13/02/2011
Constitución	15/12/2010	4	18/12/2010
Lanzamiento	10/02/2011	2	11/02/2011
Inicio de producción	15/02/2011	1	15/02/2011



Cuadro No.32. Diagrama de Grantt

Mediante el anterior diagrama de Gantt podemos cuales actividades consumen mayor tiempo como son el plan de empresa, la financiación y la contratación. Algunas se realizan en tiempos paralelos y la visualización del total de la planeación del proyecto.

## 12 CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del Plan de Empresa para la creación de Asesorías Financieras Especializadas para Pequeñas y Medianas Empresas: ASFEPYMES, se puede concluir que es un proyecto empresarial viable para su puesta en marcha.

Las necesidades y aceptación del mercado identificadas mediante los resultados de las encuestas, permiten determinar que la población objetivo tiene la capacidad de recibir los servicios planteados y que por ende, es posible hacer el ingreso a dicho mercado y generar ventas que respalden la operación.

En cuanto a la estructura física y necesidad de activos, se encontró que el proyecto puede adquirir los equipos de cómputo y mediante financiación, por tanto se encuentra viable la ejecución de los planes propuestos una vez que no existen necesidades considerables en maquinaria y equipo, por la naturaleza económica del proyecto.

Las restricciones legales a las que se deberá enfrentar la puesta en marcha, son pocas y manejables, puesto que la industria de las actividades auxiliares de intermediación financiera no posee a la fecha, barrera alguna que limite el acceso a la misma. Además, la empresa está proyectada para trabajar como una Sociedad Anónima Simplificada, lo cual permitirá estar en un campo de acción amplio y sin muchas limitaciones para crear la sociedad.

Lo anterior permite ver en el proyecto viabilidad legal, porque puede operar bajo las normas que lo regularían como sociedad y como Pequeña empresa, pero que sus restricciones son mínimas.

Finalmente, el proyecto de poderse operar tal como se plantea, es viable financieramente, respaldada esta conclusión con los resultados del plan financiero, en el cual se tienen resultados como VPN del proyecto y del inversionista

positivos, que indican recuperación de la inversión, además las tasas de retorno se encuentran por encima del retorno esperado. Los indicadores financieros reflejan resultados que permiten ver en el proyecto capacidad de cubrir la deuda, de cubrir los acreedores, de generar utilidades contables y financieras, excedentes de tesorería y lo más importante, generar valor. El proyecto muestra un desarrollo financiero atractivo, en el cual se pueden invertir recursos que se proyectan rentables y generadores de valor.

Es decir, encontramos que ASFEPYMES, cuenta con estructuras proyectadas comerciales, legales, sociales, administrativas y económicas viables para ser puesta en marcha y brindar beneficios a sus clientes y propietarios.

## 13 BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Marketing versión para Latinoamérica. Pearson, Prentice Hall. Decimoprimer edición, 2007.

GARCIA S, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Impreso por digital Express Ltda. Año 2003

### Referencias Virtuales

<http://www.camaramedellin.com.co/Servicioempresariales/Informaciónestadística/tabid/93/Default.aspx>

<http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=226&idcompany=43>

<http://www.camaramedellin.com.co>

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

[www.asotextil.com.co](http://www.asotextil.com.co)

[www.asesoriasymarketing.com](http://www.asesoriasymarketing.com)

[www.afin.com.co](http://www.afin.com.co)

<http://www.planetacolombia.com/buscar/asesorias+financieras>

## **14 INDICES**

### **14.1 INDICE DE CUADROS**

Cuadro No. 1 Antioquia, valor agregado según ramas de actividad económica

Cuadro No.2 Participación porcentual por ramas de actividad económica

Cuadro No.3 Características Pequeña Empresa

Cuadro No.4. Características Mediana Empresa

Cuadro No.5 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Cuadro No.6. Evaluación de la satisfacción del servicio

Cuadro No.7.Análisis Cuantitativo

Cuadro No.8. Distribución Empresas Textileras

Cuadro No.9. Número de Empresas Textileras

Cuadro No.10. Distribución de las Empresas Textileras por Segmento

Cuadro No.11. Servicios actuales y periodicidad de generación

Cuadro No.12. Disposición de pago por servicios especializados de asesoría contable y financiera

Cuadro No.13. Importancia y Satisfacción con los servicios actuales

Cuadro No.14. Servicios adicionales

Cuadro No.15. Proyección de Costos Administrativos

Cuadro No.16. Maquinaria y Equipo

Cuadro No.17. Software

Cuadro No.18. Muebles y enseres

Cuadro No.19. Capacidad del servicio

Cuadro No.20. Flujograma de Procesos

Cuadro No.21. Estimación de Salarios.

Cuadro No.22. Costos Administrativos

Cuadro No.23. Costos de Producción

Cuadro No.24. Matriz DOFA

Cuadro No.25. Balanced Scorecard

Cuadro No.26. Indicadores de Gestión

Cuadro No.27. Impacto Social

Cuadro No.28. Impacto Ambiental

Cuadro No.29. Análisis de Riesgos

Cuadro No.30. Supuestos Económicos

Cuadro No.31. Indicadores de Generación de Valor

Cuadro No.32. Diagrama de Grantt

## **14.2 INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1 Tipo de empresa

Gráfico No. 2 Tipo de sociedad

Gráfico No.3 Nivel de ingresos anuales

Gráfico No.4 Nivel de empleados

Gráfico No.5 Servicios contables y financiero actuales y periodicidad

Gráfico No. 6 ¿Quién le ha brindado esta clase de servicio?

Gráfico No. 7 Importancia del servicio para las empresas.

Gráfico No. 8 Posibles servicios a contratar por las empresas.

Gráfico No. 9 Razones para no contratar los servicios.

Gráfico No. 10 ¿Cree usted que en Colombia se cuenta con suficiente información y atención suministradas por los Corredores de Bolsa y las entidades Financieras, para guiar a las PYMES en las necesidades Financieras

Gráfico No. 11 Liquidez

Gráfico No. 12 Endeudamiento

Gráfico No. 13 Indicadores de rentabilidad

### **14.3 INDICE DE FIGURAS**

Figura No.1 Instalaciones

Figura No. 2 Mapa de procesos

Figura No.3 Diagrama de flujo

Figura No. 4 Mapa Estratégico

Figura No.5 Estructura Organizacional

Figura 6. Procesos de selección



## **ANEXOS**

Anexo 1. Diseño del Cuestionario. Archivo Word Adjunto

Anexo 2. Presupuesto de ventas. Archivo Excel Adjunto

Anexo 3. Plan Financiero