



**Plan de negocio para la creación de una empresa de asesorías financieras para  
microempresas y pymes en la ciudad de Medellín**

Wilmar Alexander García Gómez

Julián Andrés Agatón Ramírez

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor:

César Ruiz Gómez, Magíster (MSc) en Administración Financiera

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Finanzas

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

<b>Cita</b>	(García Gómez & Agatón Ramírez, 2023)
<b>Referencia</b>	García Gómez, W. A., & Agatón Ramírez, J. A. (2023). <i>Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías financieras para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Finanzas, Cohorte XVI.



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
1. Introducción.....	9
2. Antecedentes del Proyecto.....	10
3. Planteamiento y justificación del problema.....	12
4. Objetivos.....	13
4.1. General:.....	13
4.2. Específicos:.....	13
5. Metodología.....	13
6. Modelo CANVAS.....	15
7. Modelo de negocio.....	16
8. Diferenciación y valor agregado.....	19
9. Estudio de mercado.....	21
9.1. Objetivo del estudio de mercado.....	21
9.2. Alcance.....	21
9.2.1. Espacio geográfico.....	21
9.2.2. Mercado objetivo.....	21
9.2.3. Tiempo.....	21
9.2.4. Recursos.....	21
9.2.5. Técnica estadística.....	22
9.2.6. Población objetivo.....	22
9.3. Encuesta.....	23
9.4. Análisis de los resultados de las encuestas.....	23
9.5. Estrategias del Marketing Mix.....	33
9.5.1. Estrategia promoción.....	33
9.5.2. Estrategia plaza o distribución.....	34
9.5.3. Estrategia producto.....	35
9.5.4. Estrategia precio.....	36
10. Estudio legal.....	37
10.1. Constitución de la empresa.....	37
10.2. Tributaria.....	41
11. Estudio técnico.....	43

11.1.	Requerimientos de insumos y equipo de oficina.....	43
11.2.	Localización de la empresa .....	44
12.	Matriz DOFA.....	45
13.	Estudio administrativo .....	48
13.1.	Organigrama y descripción de cargos .....	48
13.2.	Flujo de actividades.....	52
13.3.	Portafolio de servicios.....	53
14.	Estudio financiero .....	55
14.1.	Inversión inicial.....	56
14.2.	Estructura de capital .....	58
14.3.	Ingresos .....	59
14.4.	Costos fijos.....	60
14.5.	Gastos administrativos .....	61
14.6.	Gastos de venta.....	63
14.7.	Depreciación.....	64
14.8.	Estado de resultados .....	64
14.9.	Flujo de caja .....	65
14.9.1.	Flujo de Caja Libre .....	66
14.9.2.	Flujo de caja del inversionista.....	67
14.10.	VPN, TIR y WACC .....	68
14.11.	Punto de equilibrio .....	68
14.12.	Análisis de sensibilidad.....	70
15.	Análisis de riesgos .....	72
16.	Conclusiones .....	75
17.	Referencias bibliográficas.....	76

## Listado de figuras

<b>Figura 1</b> Modelo Canvas.....	15
<b>Figura 2</b> Análisis Encuesta - Pregunta 1 .....	24
<b>Figura 3</b> Análisis Encuesta - Pregunta 2.....	24
<b>Figura 4</b> Análisis Encuesta - Pregunta 3.....	25
<b>Figura 5</b> Análisis Encuesta - Pregunta 4.....	26
<b>Figura 6</b> Análisis Encuesta - Pregunta 5.....	26
<b>Figura 7</b> Análisis Encuesta - Pregunta 6.....	27
<b>Figura 8</b> Análisis Encuesta - Pregunta 7.....	28
<b>Figura 9</b> Análisis Encuesta - Pregunta 8.....	29
<b>Figura 10</b> Análisis Encuesta - Pregunta 9.....	30
<b>Figura 11</b> Análisis Encuesta - Pregunta 10.....	31
<b>Figura 12</b> Análisis Encuesta - Pregunta 11 .....	32
<b>Figura 13</b> Análisis Encuesta - Pregunta 12.....	32
<b>Figura 14</b> Organigrama.....	48
<b>Figura 15</b> Flujo de actividades.....	52
<b>Figura 16</b> Estructura de capital .....	58
<b>Figura 17</b> Ingresos (Cifras en miles de COP).....	59
<b>Figura 18</b> Tendencia costos fijos (Cifras en miles de COP).....	61
<b>Figura 19</b> Tendencia de gastos administrativos (Cifras en miles de COP) .....	62
<b>Figura 20</b> Tendencia de gastos de venta (Cifras en miles de COP).....	63
<b>Figura 21</b> Gráfico de tornado.....	70
<b>Figura 22</b> Gráfico de telaraña .....	71

## Listado de tablas

<b>Tabla 1</b> Cantidad de MiPymes registradas en Medellín .....	22
<b>Tabla 2</b> Tipos de sociedades comerciales .....	38
<b>Tabla 3</b> Retención en la fuente por concepto de honorarios y comisiones 2023 .....	43
<b>Tabla 4</b> Equipo tecnológico .....	44
<b>Tabla 5</b> Insumos de software .....	44
<b>Tabla 6</b> Matriz DOFA .....	45
<b>Tabla 7</b> Inversión en equipo de oficina .....	56
<b>Tabla 8</b> Inversión en página web .....	56
<b>Tabla 9</b> Inversión en gastos de constitución .....	57
<b>Tabla 10</b> Inversión en capital de trabajo .....	57
<b>Tabla 11</b> Inversión en publicidad.....	58
<b>Tabla 12</b> Costos fijos.....	60
<b>Tabla 13</b> Gastos administrativos .....	61
<b>Tabla 14</b> Gastos de venta .....	63
<b>Tabla 15</b> Depreciación .....	64
<b>Tabla 16</b> Estado de resultados.....	64
<b>Tabla 17</b> Márgenes de utilidad.....	65
<b>Tabla 18</b> Flujo de caja.....	66
<b>Tabla 19</b> Flujo de Caja Libre .....	66
<b>Tabla 20</b> Indicadores FCL.....	67
<b>Tabla 21</b> Flujo de caja del inversionista.....	67
<b>Tabla 22</b> Indicadores FCI.....	67
<b>Tabla 23</b> Indicadores de inversión .....	68
<b>Tabla 24</b> Participación modalidades .....	69
<b>Tabla 25</b> Punto de equilibrio.....	69

## **Resumen**

Este documento se elabora con el fin de servir como herramienta que permita trazar una ruta clara para la creación de una empresa de asesorías financieras para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín, generando un análisis de los diferentes estudios que debe contener un plan de negocios para evaluar su viabilidad. De esta manera, se realiza un estudio de mercado que permite entender el comportamiento, preferencias y gustos del público objetivo; y además aporta estrategias para la penetración del mercado de la idea evaluada. Posteriormente, se realiza el estudio legal que contribuye a la identificación de elementos de constitución, tributarios y demás importantes a tener en cuenta desde el aspecto jurídico. De la misma forma, se revisa el estudio técnico que establece la manera en que se logrará la elaboración y venta del bien o servicio, con respecto a sus costos, cantidad y calidad; así, como el estudio administrativo que determina la estructura de la empresa y el perfil de cargos necesarios para llevar a cabo su operación. Finalmente, se aborda el estudio financiero que pretende evaluar la viabilidad económica del proyecto, las fuentes de financiación, los riesgos asociados al negocio y los beneficios financieros que lograría la inversión realizada.

**Palabras claves:** plan de negocio, asesoría financiera, viabilidad financiera, pymes, microempresas

## **Abstract**

This document is elaborated in order to serve as a tool that allows to trace a clear route for the creation of a financial advisory company for micro- enterprises and SMEs in Medellín, analyzing each of the studies a business plan should contain to address its viability. First, a market research is carried out to understand the behavior, preferences and tastes of the target public; it also provides strategies to penetrate in the market niche. Subsequently, a legal study is carried out, which contributes to the identification of elements related to Constitution, taxes and other important elements in the legal aspect. In the same way, a technical study that establishes the way the service will be achieved, regarding its costs, quantity and quality, as well as an administrative study that determines the structure of the company and the profile of positions necessary to carry out its operation, Finally the financial study aims to evaluate the economic viability of the Project, sources of financing, risks associated with the business and financial benefits that would be achieved with the investment.

**Keywords:** Business plan, financial advisory, financial viability, SMEs, micro enterprises

## **1. Introducción**

El conocimiento financiero es fundamental para cualquier empresa o persona, pues todos los días se deben enfrentar, de una u otra manera, situaciones que implican tomar decisiones acerca del uso que se le va a dar al dinero, además de elementos asociados como tasas de interés, análisis de riesgo, o presupuesto, que se tornan relevantes al tratar temas tan comunes como el pago de una póliza de seguro o la posibilidad de crear una cuenta de ahorros.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la educación financiera “es el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar”. Es importante tomar en cuenta este concepto ya que, una mayor educación financiera, significa más ahorro, mejores decisiones de inversión, un uso más racional del crédito, menores niveles de endeudamiento, y mejor nivel de vida en general.

En Colombia se han llevado a cabo dos mediciones a nivel nacional para establecer cuáles son las capacidades financieras de los adultos colombianos: En primera instancia, el Banco Mundial en 2012, concluyó que a pesar de que la gran mayoría de los colombianos afirman tener un plan financiero presupuestado, únicamente el 23% sabían claramente cuales habían sido sus gastos durante la semana anterior a la encuesta. Además, si bien un gran porcentaje se preocupaba por tener mejores ingresos en su jubilación, menos de la mitad tenían planeado pagar gastos de su vejez y no tenían capacidad de afrontar gastos imprevistos.

Por otro lado, el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF en 2013, presentó resultados similares, pues si bien la mayoría de los colombianos presenta alto conocimiento de conceptos económicos y financieros sencillos, no hay claridad en estimaciones más complejas como la

tasa de interés simple o compuesta, que son fundamentales al tratar de tomar decisiones financieras.

En lo que respecta a la medición de capacidades financieras en niños y jóvenes, el panorama no es mejor, y así lo muestran los resultados del Programa Internacional de Evaluación (PISA) en el que participó el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en 2012, para evaluar conocimientos financieros, con un puntaje promedio de 379, que está muy por debajo de la media de países de la OCDE.

Para el caso de las Pymes, que representan el principal cimiento de la actividad productiva nacional, se caracterizan por presentar ciclos de vida bastante cortos y tasas de fracaso muy altas durante los primeros 5 años de existencia, debido entre otros factores, a bajos niveles de conocimiento en materia económica y financiera, lo que les impide aprovechar las distintas opciones de financiamiento que les ofrece el mercado, dada la insuficiencia de información y la falta de cumplimiento de los requisitos técnicos para determinadas líneas.

Como se evidencia, una de las principales problemáticas es que mientras las grandes empresas cuentan con personal especializado para una correcta gestión de la liquidez y solvencia, las pymes y microempresas, carecen del conocimiento necesario para poder visualizar su estado financiero actual, las formas de financiamiento y las posibles mejoras en su estructura económica. Es por esto que la masificación de la educación financiera es fundamental y es a lo que se quiere llegar con la creación de una empresa que no solamente muestre gráficamente la situación específica de una empresa, sino que proponga un portafolio de servicios con planes a corto, mediano y largo plazo, al igual que análisis de posibles fuentes de apalancamiento.

## **2. Antecedentes del Proyecto**

El informe de “Dinámica de creación de empresas en Colombia” elaborado por Confecámaras (2022) muestra un escenario positivo en los últimos años en materia de nuevos emprendimientos en el país. Así, señala que entre enero y diciembre de 2021, se crearon 307.679 nuevas empresas, lo que representó un aumento de 10.6% con respecto al año 2020; destacándose que aproximadamente 3 de cada 4 empresas creadas corresponden a personas naturales y el resto a personas jurídicas o sociedades; también, el mismo informe establece que las nuevas unidades productivas están conformadas en un 99.5% por microempresas, el 0.4% por empresas pequeñas y el restante 0.03% corresponde a las medianas y grandes empresas. Lo anterior, permite dejar en evidencia que Colombia es un país con un número significativo de emprendedores nacientes, los cuales asumen el riesgo de crear empresa y sumarse a un mercado competitivo que demanda persistencia, resiliencia y carácter para enfrentar cada dificultad u obstáculo que impone el entorno empresarial.

No obstante, aunque son muchas las empresas que nacen en el país, son realmente pocas las que logran mantener una estabilidad prolongada a través de los años, y muchas terminan cerrando sus operaciones por múltiples factores en poco tiempo; así lo demuestran las cifras, dado que del total de empresas que inician sus actividades en Colombia, solo el 55% logran subsistir el primer año, el 41% mantienen sus operaciones para el segundo año, el 31% sobreviven para el tercer año, y solamente 1 de cada 10 empresas alcanzan a superar los 10 años de operación en el mercado (La República, 2017).

Según el estudio ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia?, liderado por la Fundación Bavaria, Failure Institute, el Grupo Sura y Universidad del Rosario (2015), en el cual se encuestó a 324 emprendedores colombianos, concluye que el principal factor que incide en el fracaso de los emprendimientos es el financiero (22,9%), relacionado con ingresos propios insuficientes para sobrevivir, problemas de financiamiento (préstamos), exceso de gastos operativos, retraso de pagos de los clientes, problemas de créditos con proveedores y mala

administración del dinero. Lo anterior, deja en evidencia que, si los emprendedores quieren aumentar su probabilidad de éxito empresarial, estos requieren realizar una planeación financiera adecuada, determinar el cálculo correcto de puntos de equilibrio, evaluar las tasas internas de retorno realistas para los negocios y en general mejorar significativamente sus capacidades y aptitudes en temas financieros, buscando garantizar el sostenimiento del negocio en el tiempo.

### **3. Planteamiento y justificación del problema**

Son múltiples las personas que logran forjar ideas de negocios que dan respuestas a necesidades insatisfechas en el mercado, lo que las cataloga como ideas innovadoras con alto potencial. En muchos casos, tales ideas son materializadas en la creación de microempresas y pymes que busca lanzarse al ruedo para encontrar el éxito empresarial; no obstante, lastimosamente muchas de ellas quedan en el camino, pues gran cantidad de los emprendedores no tienen el menor nivel de educación o asesoría financiera, no establecen un plan financiero de su negocio, no tienen unas cifras claras proyectadas, ni conocen los múltiples riesgos a los cuales están expuestos. Lo anterior, en muchas ocasiones rezaga su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo llevando al fracaso en poco tiempo, dado que no definieron una buena planeación financiera que encaminara el rumbo acertado y exitoso de su idea.

De la misma manera, en Colombia solo el 32% de los adultos se considera que tienen una buena educación financiera (Semana, 2020), lo que deja en evidencia un alto porcentaje de personas con falencias en sus finanzas personales lo cual podría generar consecuencias, tales como: grandes cantidades de deuda, dificultad para la evaluación de riesgos y oportunidades financieras, magnificación de problemas de salud mental por alto endeudamiento, aceptación de préstamos informales, entre otros.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta las falencias en materia de educación financiera existentes en el país, se identifica una oportunidad de negocio que genera la necesidad de evaluar integralmente la viabilidad de la creación de una empresa dedicada al asesoramiento y consultoría financiera para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín.

## **4. Objetivos**

### **4.1. General:**

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa de asesorías financieras para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín

### **4.2. Específicos:**

- Realizar un estudio de mercado para determinar la necesidad de las asesorías financieras en el nicho establecido
- Elaborar un estudio técnico para conocer aspectos necesarios en el uso eficiente de los recursos
- Definir un estudio legal con el fin de conocer la normatividad gubernamental vigente
- Realizar un estudio financiero para establecer su viabilidad y estimar un monto de inversión inicial
- Realizar un análisis de riesgos
- Determinar el análisis DOFA de la idea de negocio

## **5. Metodología**

La investigación será de tipo descriptivo exploratorio ya que se interpreta información de diferentes fuentes de datos, con el fin de comparar, medir, clasificar y evaluar. Por otro lado,

será analítica, ya que se van a incluir elementos cuantitativos con los cuales se llegarán a conclusiones.

Con el fin de establecer la viabilidad de la apertura de una empresa de asesorías en la ciudad de Medellín se utilizarán dos fuentes de información: una fuente primaria que se obtendrá mediante la realización de encuestas a una población conformada por pymes y microempresas con el fin de conocer la necesidad de asesoramiento financiero en el día a día del desarrollo de sus actividades, buscando obtener como resultado: una idea sobre su situación financiera, sus intereses y necesidades en términos de asesoramiento, la disposición a pagar y sus expectativas frente al servicio. Por otro lado, se obtendrá información secundaria tomada de la página de la Cámara de Comercio de Medellín, para el análisis de datos estadísticos, así como también de fuentes bibliográficas, documentales y normativas.

En cuanto a la forma de muestreo, si bien lo ideal sería generalizar los resultados en la totalidad de la población, en la mayoría de los casos, ésta es demasiado grande y resulta muy complicado hacer el estudio, por lo que, para esta investigación se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o juicio, dado que es más rápido y económico, en el que se seleccionan los sujetos de estudio en función de su accesibilidad o a criterio personal. Una vez se tengan los resultados, se realizarán tablas de frecuencias, gráficos de barras y de pastel, para agrupar los datos y facilitar su análisis.

Posteriormente se realizará un estudio técnico en el que se determinarán los costos en los que se incurrirán para la implementación del proyecto, donde se incluye: lugar, equipo, instalaciones, tecnología y otros elementos necesarios para la prestación del servicio que se establece en el plan de negocio. Además, se llevará a cabo un análisis DOFA que permitirá conocer las mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior, a través de un análisis del sector, posibles competidores y ventajas comparativas.

También se realizará un estudio legal para determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa que regula el establecimiento y operación del proyecto.

En cuanto al estudio financiero, se va a determinar de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, y así evaluar la viabilidad del flujo de caja por medio de la TIR y VPN.

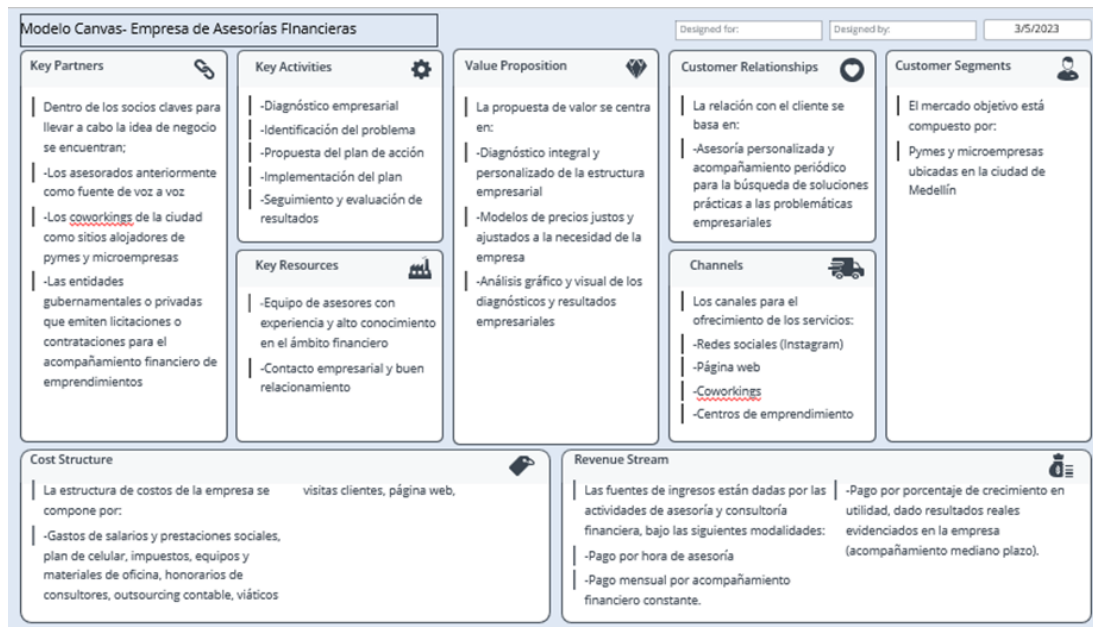
Finalmente, se va a realizar un estudio de riesgos que permita entender aquellos factores que pueden ser desfavorables en la implementación del plan de negocio.

## **DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **6. Modelo CANVAS**

La empresa de asesorías financieras para pymes y microempresas en la ciudad de Medellín se plantea un modelo de negocios con diferentes actores claves que aumente la probabilidad de éxito y sostenibilidad del negocio en el tiempo; para ello, se analiza y describe el modelo CANVAS, generando una visión integral para la compañía.

*Figura 1 Modelo Canvas*



**Fuente:** Elaboración propia

## 7. Modelo de negocio

Dentro de las fuentes de ingresos para la creación de un modelo de negocio eficiente, la empresa se plantea 3 modalidades diferentes para la adquisición del servicio, las cuales se detallan a continuación:

- **Asesoría por horas:** en esta modalidad se le da la opción al empresario de acceder a la asesoría a través del pago de una tarifa por hora previamente establecida, de tal manera, que se permita generar un plan mensual de horas para abordar las necesidades de la compañía, dentro del cual se determine:
  - Identificación de la problemática o necesidad empresarial
  - Establecimiento de la propuesta o plan acción para la solución de la problemática
  - Implementación del plan de acción
  - Seguimiento a la implementación del plan de acción
  - Evaluación y cierre del asesoramiento.

### **Ventajas de la modalidad.**

- Permite el asesoramiento en cortos periodos de tiempo, de manera tal que se aborden situaciones particulares de la compañía.
- Se generan ingresos por servicios de asesoramiento realizados, lo cual permite mejorar la liquidez en el corto plazo para la empresa asesora.
- **Asesoría por mensualidad:** para esta modalidad se propone el pago de un canon mensual por parte de la empresa asesorada, con el fin de generar un acompañamiento constante en las decisiones financieras empresariales y en la búsqueda de soluciones a las problemáticas existentes en dicho aspecto. En tal forma de pago, se especifica una bolsa de horas de asesoría al mes y un acompañamiento continuo de forma virtual y/o telefónico, que permitan un seguimiento más efectivo a través del tiempo.

### **Ventajas de la modalidad.**

- Permite un acompañamiento continuo en la toma de decisiones de la compañía asesorada
- Se puede lograr una mayor fidelización del cliente asesorado.
- Se garantiza un flujo constante de efectivo para la empresa asesora
- **Asesoría por porcentaje de acuerdo con el crecimiento real de la utilidad:** dado que se ha identificado que gran cantidad de pymes y microempresas presentan problemas en la disponibilidad de presupuesto de corto plazo para acceder al asesoramiento y consultoría, se plantea una opción innovadora que consiste en el pago por medio de un porcentaje del crecimiento de la utilidad real de la compañía, la cual haya sido

impactada positivamente por el asesoramiento empresarial brindado, y para el cual se generarían las siguientes condiciones:

a. **No todas las empresas son aptas para acceder a la modalidad:** con el fin de evaluar la pertinencia de la presente modalidad, de forma previa se realizaría un diagnóstico de la empresa, de manera tal que cumpla con algunos requisitos previos:

- Monto mínimo de ventas anuales: más de 5000 SMMLV
- Tamaño de la empresa: mediana
- Monto mínimo de utilidades netas anuales
- Tiempo mínimo de existencia de la empresa en el mercado: al menos 3 años
- Alto potencial de crecimiento
- Buenas expectativas del sector al cual pertenezca la empresa

b. **Acompañamiento en el mediano plazo:** se propone un convenio de asesoría por un plazo comprendido entre 1 y 3 años.

c. **Contrato de servicios:** para dicha alternativa, se plantea la elaboración de un contrato de servicios entre la empresa asesora y la empresa asesorada, en el cual se establecen las condiciones de la modalidad, los porcentajes en el crecimiento de la utilidad que se cobraría por el servicio y su forma de pago, la duración del contrato, penalidad por incumplimiento del contrato, entre otros.

**Ventajas de la modalidad:**

- Le permite a la empresa asesorada acceder a un acompañamiento permanente y continuo para la toma de decisiones empresariales, sin la necesidad de generar desembolsos inmediatos de dinero por la asesoría.

- Alta motivación de la empresa asesorada y la empresa asesora por potencializar el crecimiento de la compañía, dado que el beneficio financiero de ambos se vería mejorado.

**Desventajas de la modalidad:**

- En caso de que no se evidencie un crecimiento real en las utilidades de la compañía asesorada, no se obtendrían honorarios para la empresa asesora.
- No se genera un pago inmediato para la empresa asesora, por lo cual se debe tener una mezcla óptima de las modalidades del portafolio de servicios para garantizar la operación y liquidez de la empresa a través del tiempo.

**8. Diferenciación y valor agregado**

La diferenciación en una idea de negocio es esencial para destacarse en un mercado competitivo, dado que permite establecer una ventaja competitiva, atraer y fidelizar clientes, lograr mejores márgenes de rentabilidad, y protegerse frente a la competencia; por ello, es un componente clave para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad del negocio. Por lo anterior, se han definido múltiples aspectos que aportan un valor agregado a la idea de negocio en marcha sobre la creación de una empresa de asesoría financiera, dentro de las que se destacan:

- ❖ **Implementación del programa ¿Cómo vamos?:** en este se plantea la realización de reuniones periódicas con la empresa asesorada, con el fin de revisar y analizar los principales indicadores financieros de la compañía y emitir las recomendaciones del caso. Las reuniones se implementan de acuerdo con las necesidades del cliente, ya sea

con periodicidad: mensual, bimensual o trimestral; logrando con ello, la generación de un direccionamiento estratégico y la toma de decisiones informadas.

- ❖ **Atención rápida de dudas e inquietudes por correo electrónico:** dentro de la modalidad mensual, se ofrece la solución de inquietudes o recomendaciones realizadas vía correo electrónico con un tiempo de respuesta ágil, inferior a 12 horas.
- ❖ **Programación de citas presenciales/virtuales en un lapso inferior a 3 días:** dentro de la promesa de valor para el primer año de operación del negocio, se plantea la asignación de citas de asesorías en un lapso máximo de 3 días hábiles después de la solicitud del cliente; buscando con ello, brindar un servicio con tiempos de respuesta cortos y alta disponibilidad.
- ❖ **Presentación gráfica de los análisis:** para los múltiples análisis y diagnósticos, se propone la implementación de tableros gráficos de Power BI, que permitan una mejor asimilación y visualización por parte del cliente, sobre la información a analizar.
- ❖ **Servicio cercano, amable y con absoluta confidencialidad:** para el ofrecimiento del servicio de asesoría se genera el lineamiento organizacional de brindar una atención al cliente basada en la confianza, amabilidad y la confidencialidad de la información a la que se tenga acceso dentro del desarrollo del servicio a prestar; buscando con ello, el afianzamiento de las relaciones y la fidelización.
- ❖ **Múltiples modalidades de pago:** dentro de la oferta de opciones de pago, se plantean 3 modalidades: por horas, mensualidad y porcentaje sobre crecimiento en utilidad; con lo cual, se busca presentar un abanico de opciones que permite el ajuste de la mejor opción para el cliente, de acuerdo con su necesidad del servicio y su flujo de caja.
- ❖ **Pago del servicio con plazo a 30 días:** buscando beneficiar el flujo de caja de los clientes, se define una política de plazo de pago de 30 días, que ofrezca una mayor

facilidad de adquisición del servicio para las micro, pequeñas y medianas empresas que contraten las asesorías.

## **9. Estudio de mercado**

El estudio de mercado hace parte fundamental en el análisis y evaluación de toda idea de negocio, dado que permite recolectar información del público objetivo y del entorno; con lo cual se busca minimizar el riesgo del fracaso del negocio e implementar estrategias para impulsar el marketing y comercialización de los productos o servicios de la compañía.

### **9.1. Objetivo del estudio de mercado.**

Validar la viabilidad de creación de una empresa de asesorías financieras para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín.

### **9.2. Alcance**

#### **9.2.1. Espacio geográfico**

El espacio geográfico del presente estudio de mercado es la ciudad de Medellín (Antioquia, Colombia).

#### **9.2.2. Mercado objetivo**

El mercado objetivo para el presente estudio son las personas jurídicas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín por Antioquia categorizadas como micro, pequeñas y medianas empresas; y ubicadas en la ciudad de Medellín.

#### **9.2.3. Tiempo**

El tiempo planteado para realizar el estudio de mercado es de 15 días.

#### **9.2.4. Recursos**

Para llevar a cabo la presente investigación de mercados se requiere de los siguientes recursos:

- Encuesta formulada a través de Google Forms
- Base de datos de empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas
- Profesionales encargados de la formulación, revisión y divulgación de las encuestas.

### 9.2.5. Técnica estadística

Con el fin de recolectar las opiniones de empresarios de microempresas y pymes para el estudio de mercados, la investigación que se llevará a cabo será de tipo **muestreo no probabilístico por conveniencia o juicio**, dado que es más rápido y económico, en el que se seleccionan los sujetos de estudio en función de su accesibilidad, es decir, se elige a los miembros solo por su proximidad y no se considera si realmente estos representan una muestra representativa de toda la población.

### 9.2.6. Población objetivo

De acuerdo con las bases de datos alojadas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia para abril de 2023, existen 45.621 personas jurídicas categorizadas como micro, pequeñas y medianas empresas, con registro y ubicación en la ciudad de Medellín. Tal como se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 1 Cantidad de MiPymes registradas en Medellín*

Tipo de empresas	Cantidad	%
Micro	38.125	83,6%
Pequeña	5.976	13,1%
Mediana	1.520	3,3%
<b>Total MIPYMES</b>	<b>45.621</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia  
(Abril 2023)

### **9.3.Encuesta**

Para llevar a cabo la investigación de mercado de tal manera que aporte información y validación relevante al proyecto, se plantea la realización de encuestas que fueron aplicadas a gerentes de pymes y microempresas de la ciudad de Medellín. La encuesta fue elaborada por medio de la plataforma Google Forms que permite una manipulación intuitiva y amigable, y fue compartida para su diligenciamiento por medio de canales virtuales (correo, WhatsApp), a través de fuentes tales como:

- Centro de Emprendimiento Parque E Medellín
- Programa de Incubación de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)
- Empresas registradas en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
- Contacto directo con gerentes de empresas para su diligenciamiento

La encuesta aplicada estuvo compuesta por 12 preguntas de clasificación y validación, ya que la investigación de mercados es de carácter descriptiva y cuantitativa, en la cual se busca clasificar la muestra de empresas de acuerdo con características tales como: actividad económica, nivel de ventas, cantidad de empleados y antigüedad en el mercado. De la misma manera, se busca validar el nivel de precios, la expectativa frente al servicio, los factores de decisión para adquirir el servicio y los medios de preferencia para recibir el servicio.

#### **Anexo 1. Encuesta aplicada**

### **9.4.Análisis de los resultados de las encuestas**

Se procedió con la aplicación de la encuesta a empresarios y directivos de micro, pequeñas y medianas empresas, obteniéndose un total de 39 respuestas, las cuales serán analizadas a continuación, a través de cada una de las preguntas realizadas:

**Pregunta N°1. ¿Cuál es la actividad económica que ejerce su empresa?**

Con respecto a la actividad económica que ejercen las empresas encuestadas, se tiene que el 41% son empresas de servicios (16), el 38% comerciales (15) y ejecutan actividades industriales el 21%.

*Figura 2 Análisis Encuesta - Pregunta 1*

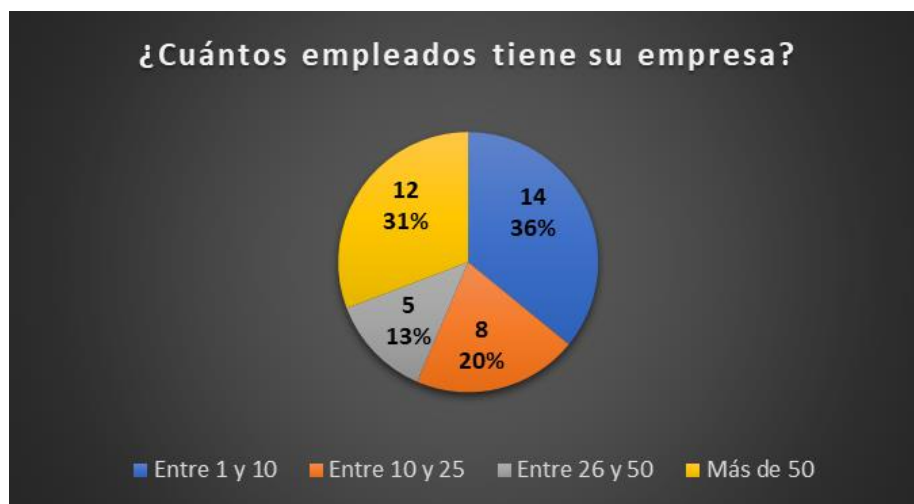


**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta N°2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?**

Dada la cantidad de empleados, se tiene que el 36% de las empresas encuestadas son microempresas dado que poseen entre 1 y 10 empleados, el 33% tienen contratados entre 10 y 50 empleados, lo cual puede clasificarlas en la categoría de pequeñas empresas; y finalmente, el 31% de los encuestados son empresas medianas con más de 50 empleados.

*Figura 3 Análisis Encuesta - Pregunta 2*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta N°3. ¿Cuántos años de antigüedad tiene su empresa?**

Se puede evidenciar que, con referencia a la antigüedad en el mercado, se tiene que aproximadamente 8 de 10 empresas encuestadas tienen más de 3 años de existencia ejerciendo su actividad económica desde su formalización legal.

*Figura 4 Análisis Encuesta - Pregunta 3*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta N°4. Rango de ventas anuales (en millones de pesos)**

De acuerdo con las ventas anuales, se tiene que 1 de cada 3 empresas encuestadas registra ventas entre 500 y 5000 millones de pesos, y de la misma manera, la tercera parte reportan ingresos superiores a 5000 millones de pesos.

**Figura 5** Análisis Encuesta - Pregunta 4



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 5. En la actualidad, ¿su empresa cuenta con un área destinada y especializada en el manejo financiero de los recursos?**

El 69% de las compañías manifiestan que dentro de sus organizaciones tienen definida un área destinada al manejo de los recursos financieros, la cual contribuye con la administración y la toma de decisiones empresariales.

**Figura 6** Análisis Encuesta - Pregunta 5



**Fuente:** Elaboración propia

**Pregunta 6. ¿Considera que su empresa tiene oportunidades de mejoras en el manejo financiero para la toma de decisiones?**

El 92,3% de los empresarios encuestados, consideran que sus empresas tienen oportunidades de mejora en el manejo financiero, lo cual quiere decir que la administración de los recursos continúa siendo un factor débil dentro del actuar de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín. Lo anterior, representa una oportunidad para la creación de una empresa de asesorías financieras, ya que ofrecerá sus servicios buscando satisfacer la necesidad que tienen las organizaciones del mejoramiento de su administración financiera, e impactando positivamente en la toma de decisiones informadas y acordes a las características del negocio.

***Figura 7 Análisis Encuesta - Pregunta 6***

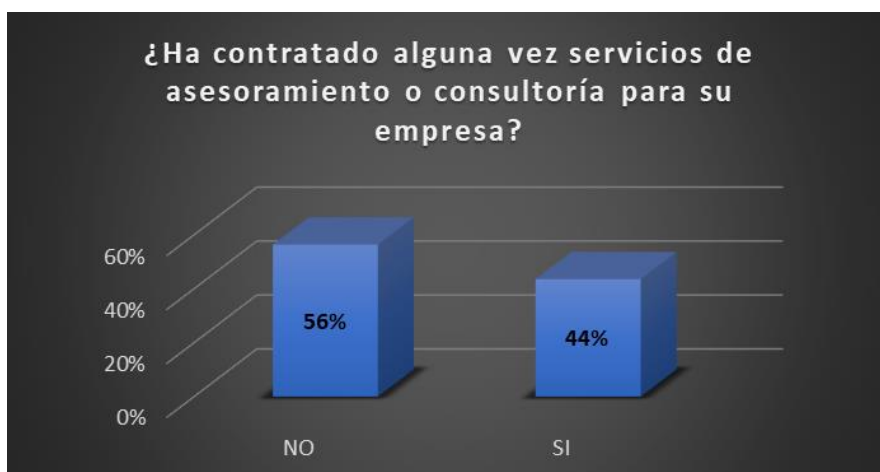


**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 7. ¿Ha contratado alguna vez servicios de asesoramiento o consultoría para su empresa?**

El 44% de las empresas consultadas, han contratado alguna vez servicios de asesoramiento o consultoría, lo cual puede dejar en evidencia que cada vez más los empresarios le están apostando al mejoramiento de sus compañías a través de la adquisición de este tipo de servicios; aumentando las probabilidades de que decidan reincidir en la compra de horas de asesoría.

*Figura 8 Análisis Encuesta - Pregunta 7*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 8. En caso de requerir un servicio de asesoría financiera, ¿Cuál sería el principal factor de decisión para elegir la empresa consultora a contratar?**

Con respecto a los factores de decisión para la elección de una empresa de asesoría financiera, aproximadamente la mitad de los encuestados (49%), manifiestan que la garantía de buenos resultados es una de las promesas más atractivas para contratar una firma consultora; de igual manera, 1 de cada 4 encuestados manifiestan que la habilidad para proponer soluciones a las problemáticas empresariales es el factor más decisivo al momento de adquirir dicho servicio. En contraste, se observa que para la muestra encuestada, el factor del precio es el menos influyente (5%), al momento de tomar dicha decisión, prevaleciendo otros factores como la calidad del servicio y experiencia.

*Figura 9 Análisis Encuesta - Pregunta 8*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por una hora de asesoría financiera de expertos?**

El 61,6% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$70.000 y \$130.000 por una hora de asesoría financiera, el 28,2% entre \$130.000 y \$230.000, y el resto (10,3%) estaría dispuesto a pagar más de \$230.000. Lo anterior, sugiere para el plan de negocio, definir una estrategia de precios determinada en el rango entre \$70.000 y \$130.000, dado que estaría validada por el mercado y podría ajustarse de acuerdo con el estudio financiero que se lleva a cabo, determinando una estrategia de precio de venta que sea justa y competitiva dentro del mercado y las características del negocio.

**Figura 10** Análisis Encuesta - Pregunta 9



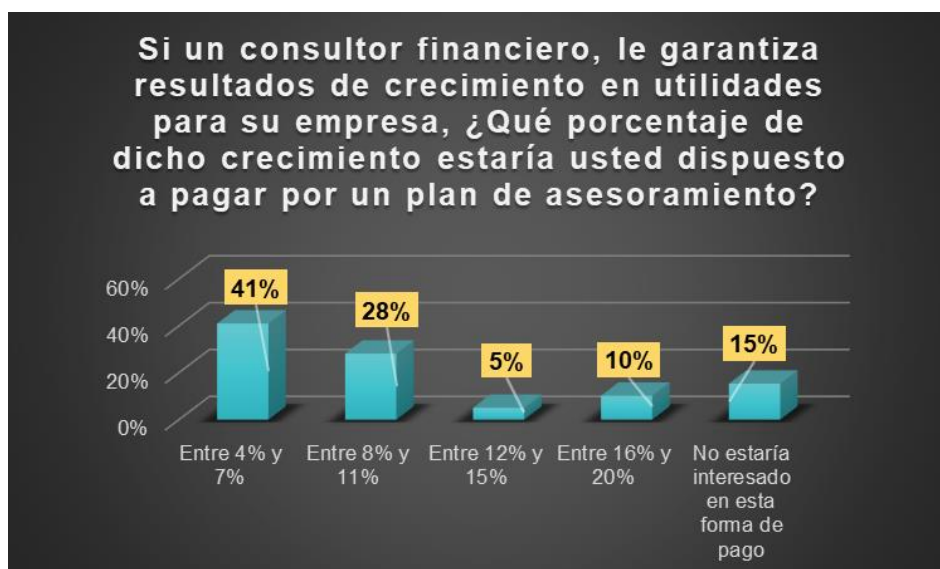
**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 10.** Si un consultor financiero, le garantiza resultados de crecimiento en utilidades para su empresa, ¿Qué porcentaje de dicho crecimiento estaría usted dispuesto a pagar por un plan de asesoramiento?

Se identifica que dado el caso que la empresa requiera una asesoría financiera, el 85% de las empresas estarían interesadas en la modalidad de pago de crecimiento sobre utilidad, es decir, que las empresas si estarían dispuestas a ceder parte de su crecimiento en utilidades, para buscar el mejoramiento de los resultados de las compañías.

De esta manera, del total de microempresas consultadas, el 100% estarían dispuestas a pagar bajo esta modalidad, del total de empresas pequeñas consultadas, el 91.6% estarían dispuestas a pagar bajo esta modalidad, y del total de empresas de tamaño mediano consultadas, se tiene que el 58,3% estarían dispuesta a pagar bajo dicha modalidad. Por consiguiente, se puede concluir que existe correlación entre el tamaño de la compañía y el interés por dicha modalidad de pago.

**Figura 11** Análisis Encuesta - Pregunta 10



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 11. Si decide contratar un servicio de asesoría financiera, ¿Cuál sería la principal expectativa que tendría frente a dicho servicio?**

Para esta pregunta se evidencia que 7 de cada 10 empresas encuestadas manifiestan que dado el caso que requiera la contratación de servicios de asesoría financiera, la expectativa frente al servicio es que: la rentabilidad esperada de la empresa aumente o que se mejore las expectativas de sostenibilidad de la compañía en el tiempo; lo cual da la visión sobre el enfoque de los resultados que debería tener el servicio de asesoramiento empresarial.

**Figura 12** Análisis Encuesta - Pregunta 11

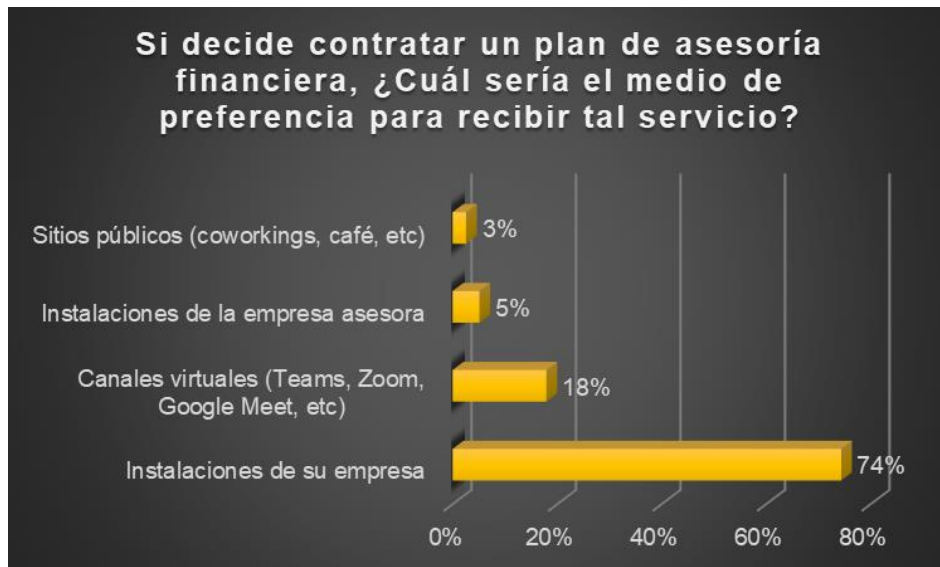


**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta 12. Si decide contratar un plan de asesoría financiera, ¿Cuál sería el medio de preferencia para recibir tal servicio?**

El 92,3% de los empresarios encuestados, manifiestan que en caso de contratar un servicio de asesoría financiera, preferiría recibir dicho servicio dentro de sus propias instalaciones o por medio de canales virtuales (Teams, Zoom, Google Meet, etc). Lo anterior, fortalece la idea de que la empresa de asesorías no posea un punto físico de atención en sus primeros años de operación, buscando con ello alivianar la estructura de costos y gastos, y mejorando la viabilidad financiera del proyecto. (Muy bien desarrollado esta parte, anexar la encuesta y los resultados tabulados al trabajo final)

**Figura 13** Análisis Encuesta - Pregunta 12



**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.5. Estrategias del Marketing Mix

El marketing mix permite diseñar una estrategia global de marketing que abarque los aspectos fundamentales de promoción, plaza (distribución), producto y precio. Al gestionar de manera efectiva las 4P, se puede lograr influir en la percepción de los consumidores, diferenciarse de la competencia y lograr los objetivos de mercadeo y ventas.

#### 9.5.1. Estrategia promoción

Para la promoción de la empresa de asesorías financieras se plantean las siguientes estrategias:

- **Diseño de página web de la compañía:** en la cual se pueda consultar todo el portafolio de servicios ofrecidos, las líneas de negocio, los planes de asesoramiento disponibles, los datos de contacto e información de interés para los clientes.
- **Promoción a través de redes sociales (Instagram y LinkedIn):** de manera inicial se procederá con la creación de cuenta corporativa en Instagram y LinkedIn, en los cuales

se compartirá contenido digital referente al asesoramiento financiero. Además, se divulgará por dicho medio los servicios ofrecidos por la compañía.

- **Plan de referidos:** buscando incentivar la estrategia de voz a voz entre los clientes, se plantea la creación del plan de referidos, en el cual las empresas clientes que refieran los servicios profesionales a otras compañías, podrán obtener un bono de descuento para el plan de asesoramiento de su empresa.
- **Tarjetas de presentación (business cards):** se dispondrá de tarjetas de presentación para el equipo consultor de la empresa, con el fin de que se pueda compartir fácilmente los datos de contacto a los potenciales clientes.
- **Jornadas de mercadeo:** se realizarán algunas jornadas de ofrecimiento de los servicios en algunos coworkings de la ciudad y centros de emprendimiento.

### **9.5.2. Estrategia plaza o distribución**

Dentro de la estrategia de plaza, se tiene que los servicios de asesorías financieras serán prestados en la ciudad de Medellín (Antioquia), planteándose que la empresa no tendrá de manera inicial un punto físico para la atención. Por ende, el servicio será prestado directamente en las oficinas del cliente, a través de salas de reuniones virtuales, y de forma eventual, se alquilará a necesidad, algunos espacios de coworking para la atención de los potenciales clientes de manera presencial.

La estrategia de la atención virtual ha ganado gran relevancia en el mundo actual, dada la flexibilidad que ha generado el entorno empresarial post-pandemia; además, que brinda la posibilidad de generar una estructura de gastos fijos más liviana, permitiendo que se logre un servicio más competitivo en términos de precios.

### 9.5.3. Estrategia producto

Dentro de la estrategia producto para la empresa de asesorías financieras, se definen las siguientes características para el servicio:

- **Personalizado:** se pretende ofrecer un servicio personalizado, en el cual se escuchen las necesidades y problemáticas del cliente, y se planteen soluciones que se ajusten al contexto de cada organización. De esta manera, se busca ofrecer un servicio cercano al cliente, receptivo, analítico y en el cual se genere una lectura profunda de la situación empresarial.
- **Planes de asesorías diversos:** con el fin de contar con diversas opciones para los clientes, se han definido varias modalidades de servicios, entre ellos: asesorías por horas, asesorías por mensualidad y asesoría por porcentaje de acuerdo con el crecimiento real de la utilidad.
- **Análisis gráfico de los diagnósticos y resultados:** haciendo uso de herramientas como Power BI, se busca que los análisis de cifras y resultados que sean entregados a las empresas asesoradas estén acompañados de análisis gráficos, lo cual permite un mejor entendimiento de los números y mayor asimilación de la situación empresarial.
- **Confidencialidad:** con el fin de generar la mayor confianza por parte del cliente, se ofrece un servicio con absoluta confidencialidad y sumo cuidado en el manejo de la información de la empresa asesorada.

De esta manera, teniendo en cuenta las anteriores características se detalla el portafolio de servicios de asesorías en:

- Planeación financiera y tributaria
- Preparación para presentación de propuestas ante inversionistas

- Reestructuración de deudas
- Acompañamiento en el cierre de negociaciones de proyectos
- Valoración de empresas
- Definición de costos y precios de ventas de bienes y/o servicios
- Otras asesorías financieras

#### **9.5.4. Estrategia precio**

Para el entorno empresarial de pymes y microempresas, el precio es un factor altamente sensible a la hora de decidir comprar un bien o adquirir un servicio, por ello, se hace necesario ofrecer un precio justo y competitivo en un mercado que tiende a ser competido por diferentes empresas.

Dado los resultados del estudio de mercado realizado, el rango de precios más aceptado por el mercado se encuentra entre \$70.000 y \$130.000 más IVA por hora de asesoría, por ende, la estrategia de precios del actual plan de negocios se centra en dicho rango, para lo cual dentro del estudio financiero se establece la estructura de costos y gastos que soportan y hacen rentable la empresa con el ofrecimiento del servicio dentro de los precios validados por el mercado.

Así mismo, dentro de la estrategia de precio se definen 3 modalidades de pago: por horas, mensualidad y porcentaje sobre crecimiento en utilidad; lo cual permite la definición de múltiples opciones que permitan la elección por parte del cliente, de acuerdo con sus necesidades. También, se establece una política de recaudo de cartera de 30 días, permitiendo una mayor flexibilidad a los clientes dentro de su flujo de caja, lo cual influye significativamente al momento de decidir adquirir tales servicios.

## **10. Estudio legal**

Dentro del presente estudio se analizan las principales variables legales que se deben tener en cuenta al momento de la creación de una empresa de asesorías financieras en la ciudad de Medellín, de esta manera, se revisa principalmente los requisitos y trámites legales para la constitución de la compañía y el análisis de los tributos que deben ser asumidos para su funcionamiento.

### **10.1. Constitución de la empresa**

Con el fin de generar la escogencia de la figura de constitución más adecuada para el tipo de empresa a crear, se realiza la revisión de los principales tipos de sociedades comerciales que existen en Colombia, identificándose las principales características y diferencias de cada una, tal como se evidencia en la siguiente tabla:



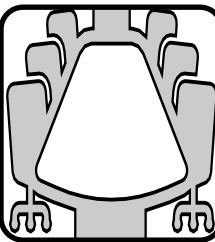
### **Sociedad Anónima- S.A.**

- Constituida mediante escritura pública
- Se constituye con mínimo 5 accionistas y no tiene límite máximo
- El capital social se divide en acciones libremente negociables
- Los accionistas responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes
- Sin importar el patrimonio es obligatorio contar con revisor fiscal



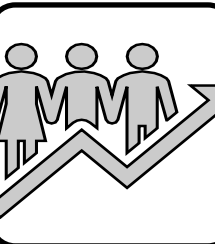
### **Sociedad por Acciones Simplificadas- S.A.S.**

- Constituida mediante documento privado inscrito ante Cámara de Comercio
- Se constituye con mínimo 1 accionista y no tiene límite máximo
- El capital social se divide en acciones libremente negociables
- Los accionistas responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes
- El revisor fiscal es obligatorio cuando se tienen activos iguales o superiores a 5000 SMMLV o ingresos brutos iguales o superiores a 3000 SMMLV



### **Sociedad de responsabilidad limitada- Ltda.**

- Constituida mediante escritura pública o documento privado
- Se constituye con mínimo 2 y máximo 25 accionistas
- Los accionistas responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes, sin embargo, en los estatutos podrá estipularse mayor responsabilidad a todos o algunos de los socios
- El revisor fiscal es obligatorio cuando se tienen activos iguales o superiores a 5000 SMMLV o ingresos brutos iguales o superiores a 3000 SMMLV



### **Sociedad en comandita simple y por acciones**

- Constituida mediante escritura pública
- Se constituye con mínimo 5 accionistas y no tiene máximo
- La razón social se forma con el nombre completo o apellido de uno o más socios, y la palabra "& Cía" y la abreviatura "S en C" o "SCA"
- En una comandita simple los socios gestores responden ilimitadamente su responsabilidad, y los socios comanditarios, hasta el límite de sus aportes.
- El revisor fiscal es obligatorio cuando se tienen activos iguales o superiores a 5000 SMMLV o ingresos brutos iguales o superiores a 3000 SMMLV



### **Sociedad colectiva**

- Constituida mediante escritura pública o documento privado
- Se constituye con mínimo 2 socios y no tiene máximo
- La razón social se forma con el nombre completo o apellido de uno o más socios, por ejemplo, "Montoya y Cía", "Restrepo y hermanos", etc.
- Los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales
- El revisor fiscal es voluntario, excepto en las excepciones que refiere el artículo 13 de la ley 43 de 1990

*Tabla 2 Tipos de sociedades comerciales*

**Fuente:** actualicese.com (2021)

Dado lo anterior, se define que la empresa de asesorías financieras se constituirá como persona jurídica, bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), la cual se encuentra

regulada por la Ley 1258/2008, y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2018), se detalla sus características a continuación:

- ✓ Posee naturaleza comercial, pero el objeto social tiene la opción de contemplar múltiples actividades específicas de carácter comercial o civil dentro del marco lícito.
- ✓ A partir del momento que obtiene su Registro Mercantil, la sociedad forma una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- ✓ La responsabilidad de los accionistas se limita al monto de los aportes de la sociedad.
- ✓ Las modificaciones o reformas en los estatutos que sean aprobadas por la asamblea de accionistas o único accionista, se deberán dejar por escrito a través de acta inscrita en el Registro Mercantil.
- ✓ Para su autenticación se requiere la emisión de documento privado que debe ser presentado en la Cámara de Comercio que corresponda o Notaria.
- ✓ Las acciones y demás valores que emitan las S.A.S. no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores, ni generar negociaciones de estos en bolsa.
- ✓ Los aspectos no previstos en la Ley 1258/2008 para la S.A.S., se regirán por las especificaciones contenidas en los estatutos sociales, por la normatividad que regula las sociedades anónimas y por las disposiciones que reglamentan las sociedades previstas en el Código de Comercio.

De esta manera, para la constitución de la empresa de asesorías financieras bajo la figura de S.A.S., se requiere de realizar los siguientes pasos:

1. **Verificación del nombre:** se procede a validar en la página web del Registro Único Empresarial (RUES) que el nombre asignado a la compañía no esté en uso por parte de otra persona jurídica o establecimiento de comercio que ya se encuentre matriculado.
2. **Creación del documento de constitución:** de acuerdo con el artículo 5 de la ley 125/2008 se deberá presentar documento que contenga: datos básicos de cada accionista, domicilio,

razón social, duración de la sociedad, actividades económicas a desarrollar, capital autorizado, suscrito y pagado, distribución del capital suscrito entre los socios, facultades y limitaciones del representante legal de la compañía, nombramiento del representante legal; y finalmente la firma de todos los accionistas.

3. **Diligenciamiento de formularios:** se debe realizar el diligenciamiento del formulario RUES y formulario adicional de registro con otras entidades.
4. **Radicación de documentos ante Cámara de Comercio:** se procede con el envío de documento de constitución, formulario RUES y formulario adicional de registro con otras entidades, Pre-RUT, documentos de identidad de todos sus accionistas y de las personas asignadas a la representación legal, revisoría fiscal y junta directiva.

Adicional a la constitución de la empresa ante la Cámara de Comercio correspondiente, se deberá proceder con la realización de otros trámites para su funcionamiento:

- **Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT):** constituye el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades sujetas de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN. Dicho trámite de registro es necesario para ejercer actividades económicas en Colombia, su inscripción no genera costo.
- **Registro de contribuyente del impuesto de Industria y Comercio:** se genera para incorporarse al mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes del impuesto de industria y comercio, dependiendo del territorio donde se desarrolle las operaciones del servicio.
- **Solicitud de resolución de facturación:** hace referencia a la autorización que emite la DIAN a los contribuyentes obligados a facturar, en la cual se especifica los rangos de numeración de facturas que le fueron autorizados. Dicho trámite es obligatorio para generar las facturas de los servicios prestados por la compañía.

## **10.2. Tributaria**

Desde la revisión tributaria, Colombia se ha caracterizado por ser un país con múltiples impuestos a las empresas, los cuales deben preverse ampliamente al momento de concebir la idea de crear empresa, dado que es necesario asumirlos para el funcionamiento legal de la misma. A continuación, se resumen los principales impuestos que deberá asumir, declarar y pagar las compañías de asesoramiento y/ consultoría en el país:

### **Impuestos Nacionales:**

- ✓ **Impuesto de renta y complementarios:** grava todos los ingresos obtenidos durante el año por los contribuyentes, ya sea por actividades ordinarias o extraordinarias. Dicho tributo está reglamentado por el artículo 240 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 7 de la Ley 2155 de 2021 (Ley de Inversión Social), el cual reza lo siguiente:

“**ARTÍCULO 7°.** Modifíquese el inciso 1 y adiciónese un párrafo 8 al artículo 240 del Estatuto Tributario, los cuales quedarán así:

**ARTÍCULO 240. TARIFA GENERAL PARA PERSONAS JURÍDICAS.** La tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del treinta y cinco por ciento (35%) a partir del año gravable 2022.” (Función Pública, 2021)

- ✓ **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** es un tributo indirecto que se genera sobre la venta, prestación de servicios o la importación de bienes; las tarifas del impuesto varían entre el 19%, 5% y 0%. Para el caso de las empresas dedicadas a prestar servicios de asesoramiento o consultoría aplica la tarifa general del 19%.

- ✓ **Gravamen a los movimientos financieros:** de acuerdo con el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es un impuesto indirecto que se aplica a las transacciones financieras, gravando el retiro de los fondos de los productos financieros, tales como cuentas de ahorros, cuentas corrientes, entre otros. Para dicho impuesto la tarifa general es del 0,4%.

### **Impuestos Departamentales:**

- ✓ **Impuesto sobre vehículos automotores:** se aplica sobre la propiedad de vehículos gravados y matriculados en un departamento o municipio; la tarifa a pagar depende y varía con base a las especificaciones del vehículo.
- ✓ **Impuesto de registro:** se paga sobre trámites de contratos y actos que por ley están obligados a registrarse en Cámara de Comercio y en la Oficina de Registros de Instrumentos Públicos. La tarifa para dicho tributo es del 0,7%.

### **Impuestos Municipales:**

- ✓ **Impuesto de Industria y Comercio, avisos y tableros (ICA):** grava los ingresos generados por el contribuyente en el desarrollo de actividades comerciales, de servicios e industriales dentro de un municipio o distrito; y las tarifas varían dependiendo del territorio donde se desarrollen las operaciones. De acuerdo con el régimen tarifario de la Alcaldía de Medellín, las actividades de consultoría de gestión están gravadas con una tarifa del 1%.
- ✓ **Impuesto predial unificado:** el tributo aplica sobre los bienes inmuebles, tales como: apartamentos, casas, lotes, bodegas, parqueaderos, edificios, etc.; y su tarifa depende de las características del bien, oscilando entre 0.5% y 1.6%.

Por su parte, si bien la retención en la fuente no es un impuesto como tal, ya que es la recaudación anticipada de un impuesto, ya sea de renta, a las ventas o de industria y comercio; si es un factor importante a tener en cuenta en la planeación financiera y tributaria que realiza la empresa, dado que dicha retención afecta el flujo de caja de la compañía y con ello su liquidez. A continuación, se relaciona la tabla de retención en la fuente por concepto de honorarios y comisiones para el año fiscal 2023.

**Tabla 3 Retención en la fuente por concepto de honorarios y comisiones 2023**

Honorarios y comisiones	Cuantía en UVT	Cuantía en pesos	Tarifa
Honorarios y comisiones cuando el beneficiario del pago o abono es una persona jurídica y asimilada.	No aplica	> \$0	11 %
Honorarios y comisiones cuando el beneficiario del pago o abono es una persona natural (la tarifa depende de las condiciones estipuladas en los literales "a" y "b" del artículo 1 del Decreto 260 de 2001).	No aplica	> \$0	10 % u 11 %
Comisiones en el sector financiero.	No aplica	> \$0	11,0 %
Comisiones por transacciones en bolsa.	No aplica	> \$0	3,0 %

**Fuente:** *actualícese.com (2023)*

Tal como se evidencia en la tabla, la retención en la fuente aplicable para los servicios de consultoría y asesoría en personas jurídicas es del 11% de su valor base gravable.

## 11. Estudio técnico

### 11.1. Requerimientos de insumos y equipo de oficina

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se requiere como insumo base, equipos de cómputo, equipos de oficina y equipos de procesamiento tecnológico. En cuanto a los softwares necesarios, se requiere Excel como principal herramienta que permitirá realizar proyecciones, mediciones de riesgo, simulaciones y modelos financieros que permitan prestar un servicio integral; de la misma manera, licencias de Power BI con el fin de presentar de forma gráfica y dinámica los resultados obtenidos por la empresa y mejorar el entendimiento de las cifras.

## Cómputo y tecnología

*Tabla 4 Equipo tecnológico*

<b>Insumo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Portátil HP Pavilion dv2006la</b>	2	2.350.000.	4.700.000	Inversión única
<b>Total</b>			<b>4.700.000</b>	

*Fuente: Alkosto*

## Software

*Tabla 5 Insumos de software*

<b>Software</b>	<b>Valor</b>	<b>Periodicidad</b>
Paquete office 365	119.000	Suscripción anual
Power Bi – Licencia pro	531.032	Suscripción anual
<b>Total</b>	<b>650.032</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

## Servicios de promoción

**Tabla 5.** Insumos de software

<b>Servicio</b>	<b>Valor / Año</b>
<b>Publicidad</b>	400.000

*Fuente: Elaboración propia*

## 11.2. Localización de la empresa

## **Macro**

A nivel macro, la empresa se ubica en la ciudad de Medellín, capital del Departamento de Antioquia. Es la ciudad más poblada del departamento y la segunda más poblada del país después de Bogotá, ubicada en la parte más ancha de la región natural conocida como Valle de Aburrá, y cuenta con una población de 2.533.424 habitantes, donde confluye una gran cantidad de empresas.

## **Micro**

La empresa no tendrá, inicialmente, un punto físico de atención al cliente, sino que prestará servicios a través de los siguientes canales:

- Virtual, a través de salas de reunión en Teams, Zoom o Google Meet
- Instalaciones de la empresa cliente
- Lugares públicos como coworking o salas de negocio
- Vía telefónica
- Correo electrónico

La ventaja de este modelo se hace más tangible al analizar la flexibilidad que se tiene a nivel de costes, lo cual aporta un ahorro significativo para la operación de la empresa. Además, las características del servicio permiten que este se ofrezca de la manera planteada.

## **12. Matriz DOFA**

A continuación, se detalla la matriz con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifican para el proyecto en evaluación:

***Tabla 6 Matriz DOFA***

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento vasto en el tema financiero por parte del equipo asesor en las diferentes líneas del servicio.</li> <li>● Tarifas y planes de pagos competitivos</li> <li>● Visualización dinámica de la información</li> <li>● Seguimiento post- asesoría</li> <li>● Socios con buen contacto en el entorno empresarial</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marca nueva y poco conocida en el mercado</li> <li>● No se tiene un punto de atención físico propio</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento del número de pymes y microempresas presentes en la ciudad de Medellín, catalogados como potenciales clientes</li> <li>● Alta falencia en el manejo financiero de las pymes y microempresas</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultores / Asesores independientes con tarifas más bajas y menos costos asumidos</li> <li>● Poco interés de pymes en servicios de asesorías</li> <li>● Poca disponibilidad de recursos para la adquisición de servicios de asesorías por parte de microempresa</li> </ul>

Dada la identificación de la matriz DOFA, se definen estrategias para aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades, e impactar en la disminución de las amenazas y las debilidades, las cuales se describen a continuación:

**Estrategias FO:**

- ✓ Implementar programas de seguimiento financiero periódico con las empresas clientes, generando alertas tempranas que aporten al mejoramiento de las finanzas en la organización.
- ✓ Efectuar diagnósticos empresariales con herramientas gráficas que permitan un mejor entendimiento de la información por parte del cliente, haciendo más atractivo el valor agregado para la empresa asesorada.

**Estrategias FA:**

- ✓ Prestar servicios de asesoría con precios competitivos en el mercado
- ✓ Ofrecer múltiples modalidades de pago que se ajusten a los flujos de caja de las mipymes catalogadas como potenciales clientes.

**Estrategias DO:**

- ✓ Generar inversión en publicidad y mercadeo que permita exponer el servicio que se presta, y el impacto positivo que podría tener en las finanzas de las empresas asesoradas que lo adquieren.
- ✓ Implementar el servicio de atención por plataformas virtuales (Google Meet, Zoom, Teams, entre otros), fortaleciendo e impulsando dicha modalidad de atención que ha ganado fuerza post-pandemia.

### **Estrategias DA:**

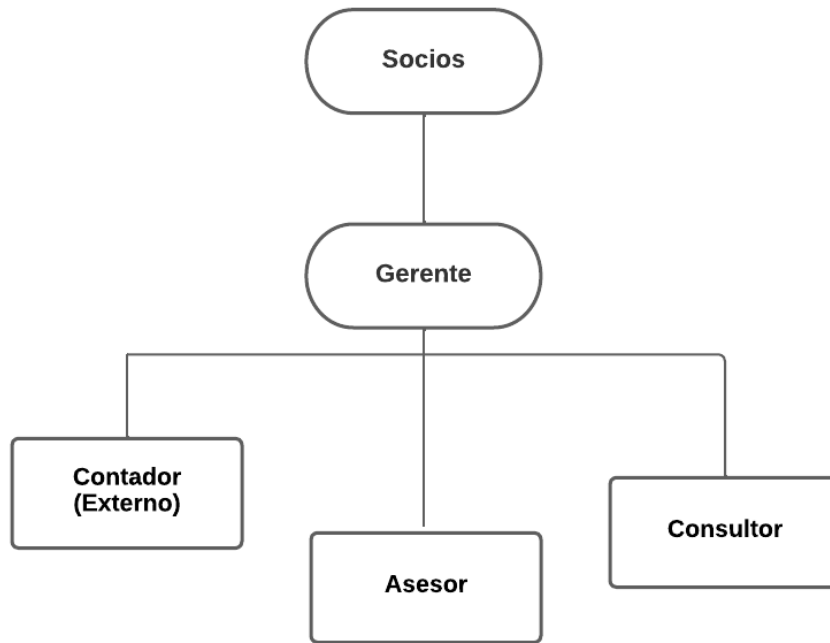
- ✓ Realizar campañas de promoción en coworkings, centros de emprendimiento y espacios de conglomeración de mipymes; con el fin de despertar el interés de potenciales clientes por los servicios ofrecidos.
- ✓ Conformar equipos de trabajo con conocimiento en diversas temáticas financieras, que permitan ofrecer un portafolio más completo y con asesorías más integrales.

## **13. Estudio administrativo**

### **13.1. Organigrama y descripción de cargos**

En el presente apartado se describe la conformación del equipo humano para el funcionamiento inicial de la empresa de asesoría financiera en la ciudad de Medellín; de esta manera, se presenta el organigrama empresarial y se detallan los cargos requeridos y sus roles y funciones dentro de la organización.

*Figura 14 Organigrama*



**Fuente:** Elaboración propia

- **Cargo:** Gerente comercial y administrativo

**Funciones del cargo:**

- Definir estrategias para posicionamiento de la empresa en el nicho de mercado objetivo
- Gestionar de manera óptima los recursos administrativos y financieros de la empresa
- Generar rentabilidad con base en proyecciones
- Brindar asesoramiento en temas financieros a las empresas cliente
- Coordinar la asignación de empresas asesoradas a los consultores
- Atender las actividades administrativas que requieran la prestación del servicio.

**Requerimientos del cargo**

**Educación:**

- Pregrado en administración de empresas, ingeniería financiera, ingeniería administrativa y afines

- Especialización en Finanzas o áreas afines

**Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos gerenciales

**Salario base:** 4.500.000

- **Cargo:** Asesor/consultor financiero

**Funciones del cargo:**

- Cumplir con las metas de asesorías mensuales
- Generar diagnósticos de la situación financiera de los clientes asignados
- Plantear soluciones para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos estratégicos y financieros
- Dar seguimiento a la evolución de las asesorías

**Requerimientos del cargo**

**Educación/conocimientos:**

- Pregrado en administración de empresas o afines
- Diplomado / especialización finanzas o evaluación de proyectos
- Conocimientos en Power BI y herramientas para el manejo de datos

**Experiencia:** 3 años en cargos similares

**Salario base:** 3.400.000

- **Cargo:** Contador (Outsourcing)

**Funciones del cargo:**

- Preparar y presentar los estados financieros de acuerdo con la normatividad vigente
- Liquidar y presentar los impuestos que correspondan dentro de los tiempos establecidos
- Generar la presentación de la información exógena de acuerdo con el calendario tributario
- Realizar la digitación de los costos y gastos de la empresa
- Tener contacto de seguimiento periódico

**Requerimientos del cargo**

**Educación:** Pregrado en contaduría

**Experiencia:** 2 años laborando como contador

**Honorarios:** \$ 800.000

- **Cargo:** Consultor senior

**Funciones del cargo:**

- Desarrollar proyectos de consultoría financiera
- Mantener contacto activo con los clientes asesorados
- Generar los diagnósticos financieros de las empresas cliente
- Realizar la evaluación financiera de proyectos

**Educación:** Pregrado en administración de empresas y afines, posgrado en Finanzas y/o proyectos

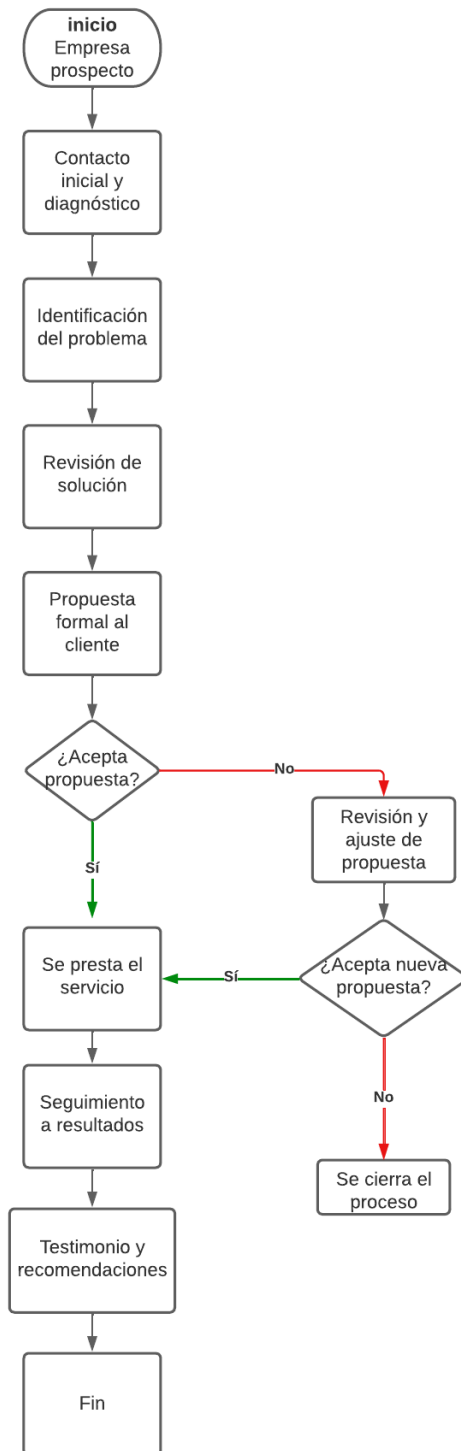
**Experiencia:** 10 años en consultoría y asesoramiento financiero

**Honorarios:** \$80.000 por hora- \$1.600.000 mensual

### **13.2. Flujo de actividades**

A continuación, se detalla el ciclo de vida de la asesoría que se plantea ofrecer. En el flujograma de actividades se evidencia las etapas que se llevarían a cabo para proponer una solución efectiva, desde el contacto inicial y diagnóstico hasta el seguimiento a los resultados de la asesoría.

*Figura 15 Flujo de actividades*



**Fuente:** Elaboración propia

### 13.3. Portafolio de servicios

El portafolio de servicios permite comunicar de manera clara y concisa los productos y soluciones que la empresa puede proporcionar para satisfacer las necesidades de los clientes, por ello, es de vital importancia definir el listado de servicios que se está en capacidad de ofertar

#### **a. Planeación financiera y tributaria.**

Para la prestación del servicio de planeación financiera y tributaria se tienen las siguientes actividades:

- El asesor realiza un diagnóstico inicial de la compañía
- Se evalúa y analiza el escenario macroeconómico (Inflación, crecimiento promedio del sector)
- Creación de plan de crecimiento en ventas
- Planificación de costos
- Seguimiento a plan de negocios mes a mes
- Ajustes necesarios, debido a cambios en estrategias o panorama macro

#### **b. Presentación de propuestas ante inversionistas**

Para dicho servicio es necesario el desarrollo de las actividades que se mencionan:

- Preparación de indicadores más importantes para presentar
- Estructuración modelo de negocio

#### **c. Reestructuración de capital**

Con el fin de generar la reestructuración de capital, es necesario contar con la realización de las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la estructura actual de capital
- Preparación de escenarios pesimista, optimista y probable
- Acompañamiento para obtener tasas de interés favorables
- Estructura de capital óptima según necesidades de caja de la compañía y ambiente bancario

#### **d. Valoración de empresas**

Para la valoración de empresas se hace necesario contar con las actividades descritas a continuación:

- Diagnóstico inicial
- Determinación de los estados financieros proyectados
- Construcción de flujo de caja libre
- Determinación de flujo de caja del accionista
- Estimación de valor agregado
- Valoración por flujos descontados a través de los tres métodos mencionados

#### **14. Estudio financiero**

El estudio financiero dentro de un plan de negocio permite evaluar la viabilidad económica del proyecto, proyectar los estados financieros, calcular indicadores de rentabilidad, identificar necesidades de financiamiento, gestionar el riesgo financiero y respaldar la toma de decisiones informadas; por lo cual, es una herramienta fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Por ello, a continuación, se describen las variables analizadas en el modelo financiero formulado para el proyecto actual.

#### 14.1. Inversión inicial

Para el inicio y viabilidad de la creación de la empresa de asesorías financieras se hace necesario la realización de una inversión inicial que permita poner en marcha el negocio, para ello, se estima su valor en **\$99.209.629 COP**, conformada por los siguientes ítems:

##### **Inversión en activos fijos**

Estos corresponden a las inversiones de capital permanente necesarios para el desarrollo habitual de la empresa y no se venderán o convertirán en efectivo en menos de un año.

*Tabla 7 Inversión en equipo de oficina*

<b>Total Equipo de oficina</b>	<b>\$ 8.388.800</b>
Computadores	\$ 4.700.000
Sillas	\$ 600.000
Escritorios	\$ 700.000
Celulares	\$ 1.589.800
Impresora EPSON	\$ 799.000

**Fuente:** Elaboración propia

##### **Inversión en página web**

Se plantea que en sus primeros años de operación, la empresa no tendrá un establecimiento físico de cara al público, con lo cual se hace fundamental la creación de un sitio web que sirva de carta de presentación, en donde se permita la visualización del portafolio de servicios disponible, precios y medios de contacto. Además, de esta forma se busca llegar a un mayor número de personas, y se define como un canal importante para la consecución de potenciales clientes.

*Tabla 8 Inversión en página web*

<b>Total creación página web</b>	<b>\$ 3.000.000</b>
----------------------------------	---------------------

**Fuente:** Elaboración propia

### **Inversión en gastos de constitución**

En este rubro, se considera el coste de todos los trámites que se deben llevar a cabo para generar la constitución legal de la empresa ante las distintas entidades que regulan la formalización empresarial en Colombia, tales como Cámara de Comercio, Industria y Comercio, RUES, etc; logrando de esta manera el desarrollo en plenitud de la actividad económica a realizar.

**Tabla 9** Inversión en gastos de constitución

<b>Total gastos de constitución</b>	<b>\$ 1.350.000</b>
Formulario RUE	\$ 7.200
Inscripción por constitución	\$ 53.000
Solicitud libros de actas	\$ 18.000
Hojas de actas	\$ 10.000
Certificado matrícula mercantil	\$ 3.600
Certificado existencia / repres. legal	\$ 7.200
Registro matrícula mercantil	\$ 172.000
Matricula establecimiento comercio	\$ 172.000
Servicio jurídico de constitución	\$ 907.000

**Fuente:** Elaboración propia

### **Inversión en capital de trabajo (KT)**

Esta inversión se refiere básicamente a los recursos financieros que la empresa requiere para funcionar, y responder por las obligaciones inherentes al negocio. Para definir dicho rubro de inversión, se utilizó el método del máximo déficit acumulado, con el cual se calculó la necesidad de recursos en los primeros meses de operación, dentro de los cuales se espera que los ingresos no sean suficientes para cubrir los costos y gastos operativos.

**Tabla 10** Inversión en capital de trabajo

<b>Inversión inicial de capital de trabajo</b>	<b>\$ 78.470.829</b>
--	----------------------

**Fuente:** Elaboración propia

## Inversión en publicidad

Como estrategia de posicionamiento y de adquisición de clientes, se hace necesario buscar un alto impacto desde la realización de publicidad, lo cual aporte a la penetración del mercado y la recordación por parte de potenciales clientes; por lo cual se destina un componente de inversión en publicidad que permita el logro de dicho objetivo comercial.

*Tabla 11 Inversión en publicidad*

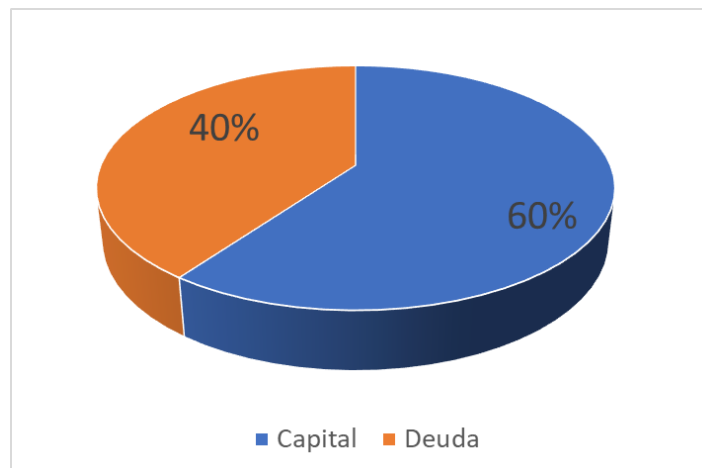
Inversión inicial en publicidad (Lanzamiento - Marca)	\$ 8.000.000
---	--------------

**Fuente:** Elaboración propia

### 14.2. Estructura de capital

Con el fin de lograr hacerle frente al monto de inversión inicial planteado, la estructura de capital a utilizar en el plan de negocios se detalla en la siguiente gráfica:

*Figura 16 Estructura de capital*



**Fuente:** Elaboración propia

Lo anterior, define que los socios aportarán un monto de **\$ 59.525.778 COP (60%)**, y se hace necesario acudir a la financiación del capital adicional requerido, por lo cual, se generaría la

decisión de adquirir deuda con alguna entidad financiera, por valor de **\$39.683.852 COP** (40%), y se proyecta que tendrá las siguientes características:

**Plazo:** 3 años

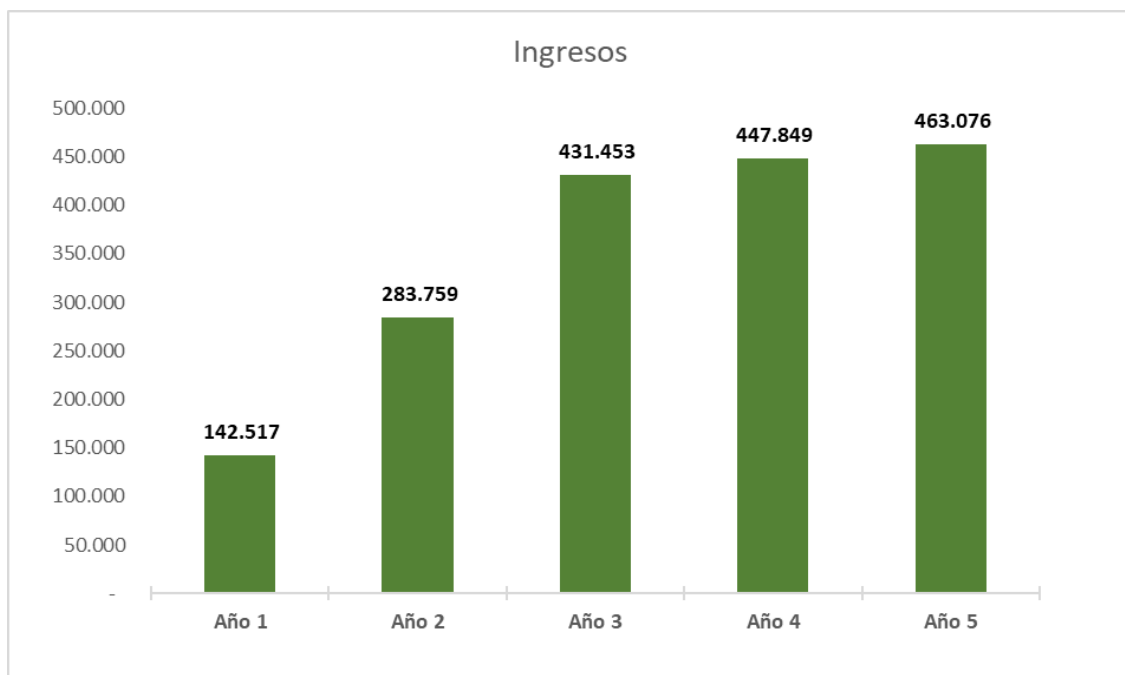
**Tasa:** 20% EA

**Amortización:** Mensual

**Periodo de gracia:** 0

### 14.3. Ingresos

*Figura 17 Ingresos (Cifras en miles de COP)*



**Fuente:** Elaboración propia

Para establecer el panorama de posibles ingresos se define un horizonte de 5 años, dentro del cual se plantea un crecimiento paulatino de ingresos a través del tiempo. Así, para el primer año, se estima que los ingresos estarán por debajo del punto de equilibrio, dado que la empresa aún no contaría con los suficientes clientes fidelizados, haciéndose necesario asumir tales gastos con parte de la inversión inicial requerida en el negocio; de esta forma, durante dicho

periodo de tiempo se buscará implementar fuertes estrategias y campañas comerciales para ganar participación en el mercado. En el segundo año, se espera un crecimiento derivado de la inversión en publicidad durante el primer año, y la recomendación de clientes satisfechos con el servicio. Para el tercer año, se pretende aumentar la capacidad instalada de la empresa al incorporar nuevas personas al equipo de asesores, por lo cual se espera incrementar considerablemente el nivel de ventas. Finalmente, en el año 4 y 5 se estima alcanzar un nivel de ventas más constante, que permita estabilizar el recaudo de la empresa.

#### 14.4. Costos fijos

*Tabla 12 Costos fijos*

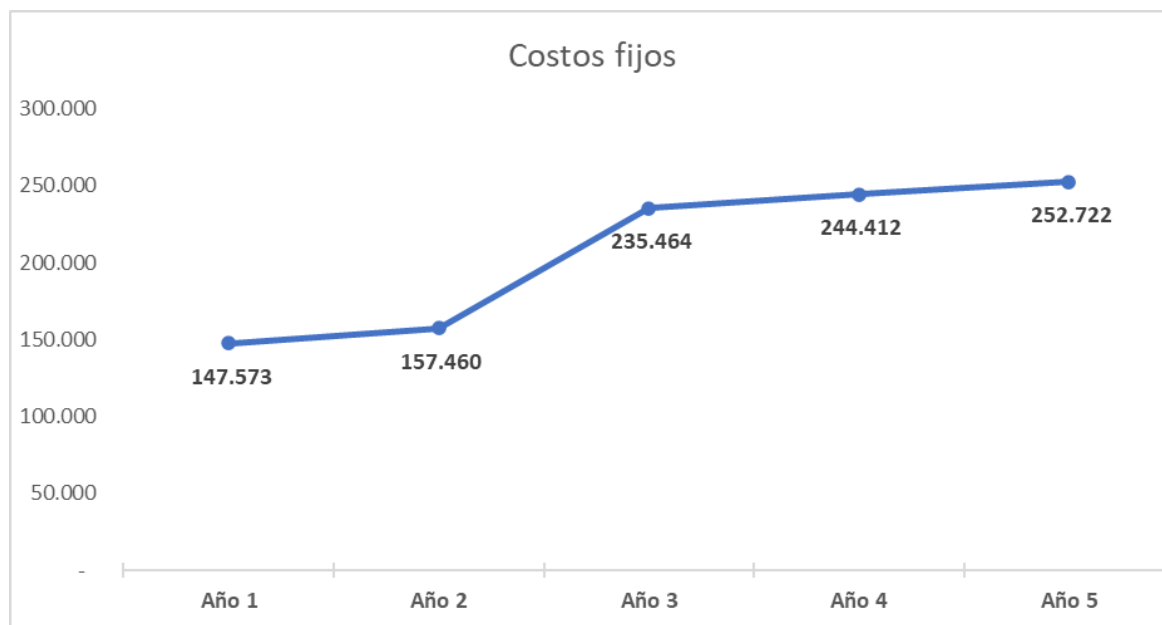
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios	\$ 146.355.696	\$ 156.161.528	\$ 233.384.707	\$ 242.253.326	\$ 250.489.939
Licencia Power BI	\$ 531.032	\$ 566.612	\$ 1.183.085	\$ 1.228.042	\$ 1.269.796
Licencia Office 365	\$ 238.000	\$ 253.946	\$ 397.679	\$ 412.791	\$ 426.826
Hosting página web	\$ 250.000	\$ 266.750	\$ 278.487	\$ 289.070	\$ 298.898
Hosting correo corporativo	\$ 197.964	\$ 211.228	\$ 220.522	\$ 228.901	\$ 236.684
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 147.572.692</b>	<b>\$ 157.460.063</b>	<b>\$ 235.464.480</b>	<b>\$ 244.412.130</b>	<b>\$ 252.722.143</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Tal como se mencionó en el estudio técnico, dentro del equipo de trabajo, la empresa contará con un gerente que tendrá un salario base de \$4.500.000 y un asesor financiero con un salario base de \$3.400.000, lo que constituye el mayor porcentaje de costos fijos. Por otro lado, se requieren licencias de Power BI y Office 365 como herramientas fundamentales para prestar el servicio de asesorías financieras y generar análisis gráfico que permitan generar un valor agregado al momento de la realización de entregables y darle seguimiento al desempeño de las empresas clientes. Por último, se hace necesario la adquisición de un hosting de página web y correo corporativo, que servirán de canal de comunicación directa con los clientes.

Dado lo anterior, la tendencia de los costos fijos a lo largo de los 5 años se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 18** Tendencia costos fijos (Cifras en miles de COP)



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, para el primer y segundo año, los costos mantienen un crecimiento leve, y solo varían por el porcentaje de inflación proyectado; sin embargo, a partir del año 3 se genera un aumento significativo de los costos, derivado de la ampliación del equipo asesor de planta, que se proyecta sea añadido en dicho periodo.

## 14.5. Gastos administrativos

**Tabla 13** Gastos administrativos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio contable	\$ 9.600.000	\$ 10.680.960	\$ 11.396.584	\$ 11.898.034	\$ 12.350.159
Honorarios asesor senior	\$ 19.200.000	\$ 21.361.920	\$ 22.793.169	\$ 23.796.068	\$ 24.700.319
Impuesto Industria y comercio	\$ 1.800.000	\$ 2.002.680	\$ 2.136.860	\$ 2.230.881	\$ 2.315.655
Papelería y mensajería	\$ 960.000	\$ 1.068.096	\$ 1.139.658	\$ 1.189.803	\$ 1.235.016
Plan de celular y datos	\$ 960.000	\$ 1.068.096	\$ 1.179.658	\$ 1.231.563	\$ 1.278.363
4 x 1000 ( Se le aplica a los ingresos)	\$ 570.068	\$ 1.135.036	\$ 1.725.814	\$ 1.791.395	\$ 1.852.302
Asesorías legales (Contratos, confidencialidad)	\$ 4.680.000	\$ 5.206.968	\$ 5.555.835	\$ 5.800.292	\$ 6.020.703
Renovación de cámara de comercio	\$ 500.000	\$ 556.300	\$ 593.572	\$ 619.689	\$ 643.237
Certificado cámara de comercio	\$ 72.000	\$ 80.107	\$ 85.474	\$ 89.235	\$ 92.626
Seguros computadores	\$ 235.000	\$ 261.461	\$ 278.979	\$ 291.254	\$ 302.322
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 38.577.068</b>	<b>\$ 43.421.624</b>	<b>\$ 46.885.603</b>	<b>\$ 48.938.215</b>	<b>\$ 50.790.702</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con el organigrama establecido, la empresa contará, además de los asesores de planta, con un contador externo que prestará apoyo en el servicio contable mensual con honorarios estimados de \$800.000 COP y un asesor senior cuyos honorarios dependerá de la cantidad de horas que apoyo la gestión de las empresas asesoradas, estimado en un promedio mensual de \$1.600.000. Además, se contará con asesoramiento legal externo para la emisión de documentos jurídicos y el direccionamiento ante situaciones de índole legal. Finalmente, se incluye la proyección de impuestos como 4x1000 e industria y comercio, al igual que seguros de los computadores que son el insumo principal para desarrollar los servicios del negocio.

La tendencia que siguen los gastos administrativos se refleja en la siguiente gráfica:

**Figura 19** Tendencia de gastos administrativos (Cifras en miles de COP)



**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que la tendencia es lineal y no presenta cambios abruptos durante los 5 años analizados, esto debido a que los gastos se estima que crezcan al ritmo de la inflación y no se ven afectados abruptamente por incrementos en las ventas o vinculación de nuevo personal.

## 14.6. Gastos de venta

Estos gastos se refieren a los egresos necesarios para dar a conocer, distribuir y finalizar la venta de los servicios de la empresa asesora.

**Tabla 14** Gastos de venta

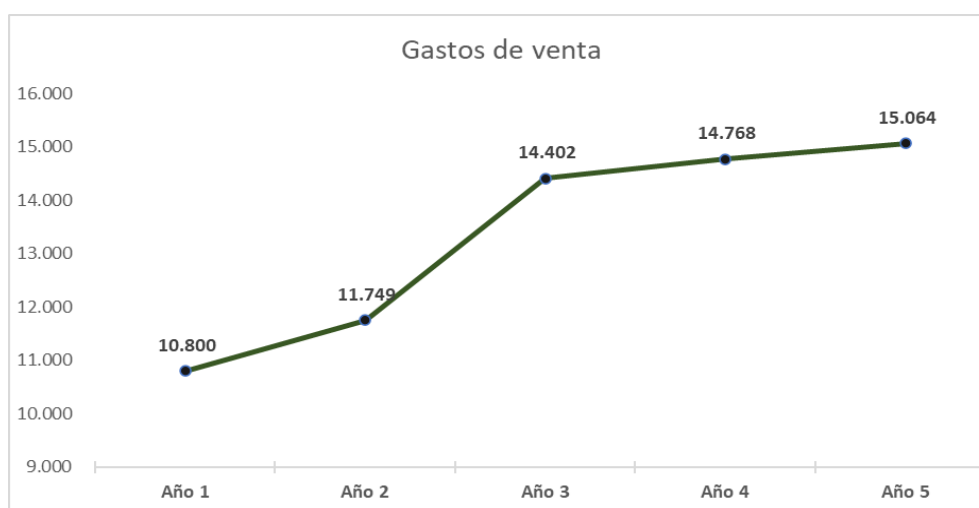
CONCEPTO	VALOR (MES)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 5.073.456	\$ 5.142.709	\$ 5.100.538	\$ 5.029.641
Viáticos	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.675.600	\$ 9.259.725	\$ 9.667.153	\$ 10.034.504
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 900.000</b>	<b>\$ 10.800.000</b>	<b>\$ 11.749.056</b>	<b>\$ 14.402.433</b>	<b>\$ 14.767.691</b>	<b>\$ 15.064.145</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para este rubro, se tomó en cuenta un gasto anual en publicidad, el cual es fundamental para llegar al mercado objetivo y poder generar reconocimiento de marca. Además, los viáticos hacen parte integral del servicio prestado para que el asesor pueda desplazarse a los lugares donde se llevará a cabo la venta, ya sea en las instalaciones del cliente, coworking o cualquier otro lugar establecido por ambas partes.

Dado lo anterior, los gastos de ventas siguen la siguiente tendencia:

**Figura 20** Tendencia de gastos de venta (Cifras en miles de COP)



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar a partir del año 3, la tendencia aumenta, esto debido al gasto adicional en el rubro de viáticos, dada la nueva capacidad instalada en el equipo consultor; con tales recursos se pretende realizar visitas comerciales para obtención de nuevos clientes y los desplazamientos requeridos para la prestación del servicio.

#### 14.7. Depreciación

Para la depreciación, se define el método de línea recta, que distribuye el valor depreciable a lo largo de la vida útil del bien, definiendo un lapso de depreciación de 5 años para el equipo de oficina.

*Tabla 15 Depreciación*

CONCEPTO	VALOR
Método	Línea recta
Periodos de depreciación	5
Valor equipo de oficina	\$ 8.388.800
<b>Depreciación (año)</b>	<b>\$ 1.677.760</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 14.8. Estado de resultados

A continuación, se observa el estado de resultados proyectado para el negocio, en un horizonte de 5 años:

*Tabla 16 Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	142.517.100	283.759.047	431.453.448	447.848.679	463.075.534
CV	147.572.692	157.460.063	235.464.480	244.412.130	252.722.143
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>- 5.055.592</b>	<b>126.298.984</b>	<b>195.988.968</b>	<b>203.436.549</b>	<b>210.353.392</b>
Gastos de admin	38.577.068	43.421.624	46.885.603	48.938.215	50.790.702
Gastos ventas	10.800.000	11.749.056	14.402.433	14.767.691	15.064.145
Depreciación	1.677.760	1.677.760	1.677.760	1.677.760	1.677.760
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>- 56.110.421</b>	<b>69.450.544</b>	<b>133.023.171</b>	<b>138.052.883</b>	<b>142.820.785</b>
Gastos financieros	6.176.644	3.746.489	1.316.334	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>- 62.287.065</b>	<b>65.704.055</b>	<b>131.706.837</b>	<b>138.052.883</b>	<b>142.820.785</b>
Impuesto	-	22.996.419	46.097.393	48.318.509	49.987.275
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 62.287.065</b>	<b>42.707.636</b>	<b>85.609.444</b>	<b>89.734.374</b>	<b>92.833.510</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Al analizar el estado de resultados proyectado se puede inferir que en el primer año se obtienen pérdidas en la operación del negocio, lo cual se explica en que dicho periodo estará enfocado en la consecución de clientes y las ventas se espera que no alcancen el punto de equilibrio; por ende, dada la cantidad de costos fijos que la empresa debe soportar se generan utilidades negativas.

No obstante, para los años 2, 3, 4 y 5, las utilidades alcanzan un mayor nivel y encuentran una mayor estabilidad. Lo anterior, se ve reflejado en el comportamiento de los márgenes en el estado de resultados presentados a continuación:

**Tabla 17** Márgenes de utilidad

<b>Margen</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Bruto</b>	-3,55%	44,5%	45,4%	45,4%	45,4%
<b>EBITDA</b>	-38,19%	25%	31,22%	31,2	31,2%
<b>Operativo</b>	-39,37%	24,4%	30,83%	30,83%	30,84%
<b>Neto</b>	-43,70%	15%	19,8%	20%	20%

**Fuente:** Elaboración propia

#### **14.9. Flujo de caja**

Tomando en cuenta la inversión inicial del negocio, los costos, gastos, y la política de recaudo de cartera a 30 días; se proyecta el flujo de caja del negocio, el cual se detalla a continuación:

**Tabla 18 Flujo de caja**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$ -	\$ -	-\$ 96.294.495	-\$ 49.648.918	\$ 58.199.862	\$ 196.564.235
<b>Entradas</b>						
Recaudo		\$ 120.059.860	\$ 276.250.760	\$ 419.145.581	\$ 446.482.410	\$ 461.806.630
<b>Total Entradas</b>		<b>\$ 120.059.860</b>	<b>\$ 276.250.760</b>	<b>\$ 419.145.581</b>	<b>\$ 446.482.410</b>	<b>\$ 461.806.630</b>
<b>Salidas</b>						
Costos fijos		\$ 147.572.692	\$ 157.460.063	\$ 235.464.480	\$ 244.412.130	\$ 252.722.143
Gastos administrativos		\$ 38.577.068	\$ 43.421.624	\$ 46.885.603	\$ 48.938.215	\$ 50.790.702
Gastos de venta		\$ 10.800.000	\$ 11.749.056	\$ 14.402.433	\$ 14.767.691	\$ 15.064.145
Inversión inicial	\$ 99.209.629					
Servicio a la deuda		\$ 19.404.595	\$ 16.974.440	\$ 14.544.285		
<b>Total salidas</b>		<b>\$ 216.354.355</b>	<b>\$ 229.605.183</b>	<b>\$ 311.296.801</b>	<b>\$ 308.118.036</b>	<b>\$ 318.576.990</b>
Saldo final		-\$ 96.294.495	-\$ 49.648.918	\$ 58.199.862	\$ 196.564.235	\$ 339.793.875
<b>Flujo</b>	<b>-\$ 99.209.629</b>	<b>-\$ 96.294.495</b>	<b>-\$ 49.648.918</b>	<b>\$ 58.199.862</b>	<b>\$ 196.564.235</b>	<b>\$ 339.793.875</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, durante el primer año, el recaudo de cartera no alcanza a cubrir todos los costos y gastos propuestos y se genera un flujo negativo de -96.294.495 COP, dado que la empresa aún no tiene posicionamiento en el mercado. Sin embargo, bajo la perspectiva de una inversión fuerte en publicidad y la correcta gestión de la gerencia y del equipo humano del negocio, se estima que para los años 3, 4 y 5 el flujo alcance resultados positivos y la empresa genere la liquidez requerida para operar.

### 14.9.1. Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		142,517,100	283,759,047	431,453,448	447,848,679	463,075,534
Costo de las ventas		147,572,692	157,460,063	235,464,480	244,412,130	252,722,143
Gastos de admon y ventas		49,377,068	55,170,680	61,288,037	63,705,906	65,854,847
<b>Resultado operacional</b>		- 54,432,661	71,128,304	134,700,931	139,730,643	144,498,545
<b>Impuesto operativo</b>			- 22,996,419	46,097,393	48,318,509	49,987,275
<b>UODI</b>		- 54,432,661	48,131,885	88,603,538	91,412,134	94,511,270
Inversiones	- 99,209,629					
<b>FCL</b>	<b>- 99,209,629</b>	<b>- 54,432,661</b>	<b>48,131,885</b>	<b>88,603,538</b>	<b>91,412,134</b>	<b>94,511,270</b>

**Tabla 19 Flujo de Caja Libre**

**Fuente:** Elaboración propia

El flujo de caja libre permite determinar con base en la operación de la empresa, cuánto dinero queda disponible para cubrir el costo del servicio a la deuda y generar dividendos a los accionistas. Para este caso, se puede observar cómo durante el primer año se obtiene un flujo negativo, dado que operativamente la empresa aún no es rentable; sin embargo, para los siguientes años el flujo se vuelve positivo arrojando los siguientes indicadores:

**Tabla 20 Indicadores FCL**

<b>TIR</b>	25,50%
<b>VPN</b>	\$32.395.704

**Fuente:** Elaboración propia

#### 14.9.2. Flujo de caja del inversionista

**Tabla 21 Flujo de caja del inversionista**

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCL	- 99,209,629	- 54,432,661	48,131,885	88,603,538	91,412,134	94,511,270	
Desembolso de nuevos créditos	39,683,852						
Amortización de créditos		13,227,951	13,227,951	13,227,951			
Gastos Financieros		6,176,644	3,746,489	1,316,334			
Ahorro por impuestos		2,161,825	1,311,271	460,717	-	-	
<b>FCL</b>	<b>- 59,525,778</b>	<b>- 71,675,430</b>	<b>32,468,716</b>	<b>74,519,971</b>	<b>91,412,134</b>	<b>94,511,270</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Tomando como base el flujo de caja libre, se obtiene el flujo de caja del inversionista, luego de pagar amortizaciones e intereses del crédito, es decir, tomando en cuenta el impacto del financiamiento con deuda; se observa cómo se hace negativo el flujo durante el primer año; no obstante, a partir del año dos, se obtiene un flujo positivo con lo cual se obtienen los siguientes indicadores:

**Tabla 22 Indicadores FCI**

<b>TIR</b>	28,49%
<b>VPN</b>	\$20.066.109

**Fuente:** Elaboración propia

#### 14.10. VPN, TIR y WACC

Cuando se trata de tomar decisiones de inversión es importante tomar en cuenta conceptos tales como la rentabilidad, liquidez y riesgos de un proyecto; para esto se utilizan indicadores tales como el VPN, TIR y WACC como índices principales sobre un negocio.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión; por su parte, el Valor Presente Neto (VPN) es la herramienta que permite traer a valor presente la totalidad de flujos de caja en una empresa para verificar cuáles serán las cifras de pérdidas o ganancias del proyecto evaluado. Finalmente, el WACC, es el costo promedio ponderado del capital, que combina la deuda financiera y los fondos propios, teniendo en cuenta su participación dentro del total de recursos.

*Tabla 23 Indicadores de inversión*

<b>TIR</b>	<b>WACC</b>	<b>VPN</b>
27,17%	17,84%	70.343.494

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, al evaluar el proyecto se obtiene una tasa de rentabilidad (TIR) de 27%, que se encuentra por encima de la tasa de mínima requerida (WACC) de 17,8%, lo cual arroja un VPN positivo y muestra la conveniencia de invertir, dado un futuro que promete rentabilidad en el largo plazo.

#### 14.11. Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se estableció una proporción de participación para cada una de las modalidades de pago que se plantea ofrecer dentro del plan de negocio, el cual se detalla a continuación:

**Tabla 24 Participación modalidades**

<b>Modalidad</b>	<b>Participación</b>
M1	70%
M2	25%
M3	5%

**Fuente:** Elaboración propia

La primera modalidad se centra en el pago por horas de asesoría, y se enfoca en mayor medida a las organizaciones clasificadas como microempresas. La segunda modalidad, determinada por una mensualidad fija, está enfocada principalmente en pequeñas empresas; y la tercera modalidad, pago sobre crecimiento en utilidad, se enfoca en aquellas empresas medianas con un músculo financiero más desarrollado.

Dado la anterior, el punto de equilibrio para el primer año es el siguiente:

**Tabla 255 Punto de equilibrio**

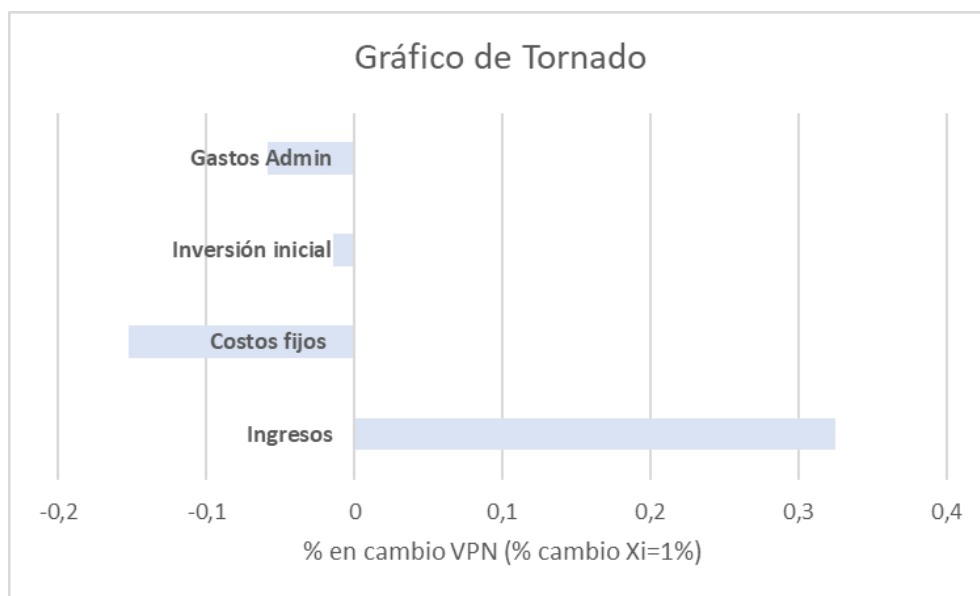
<b>Punto de equilibrio (año 1)</b>	<b>Valor</b>
Pesos	\$196.949.761
Horas	1.733
Número de empresas	Micro: 8 Pequeñas: 4 Mediana: 1

**Fuente:** Elaboración propia

#### 14.12. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta útil a la hora de tomar decisiones ya que estudia los cambios que se producen en un modelo financiero al aumentar o disminuir ciertas variables; lo cual permite estimar cuáles serán los resultados que se obtendrían con un proyecto determinado, comprendiendo de esta manera las incertidumbres, las limitaciones y el alcance de cualquier decisión.

**Figura 21** Gráfico de tornado

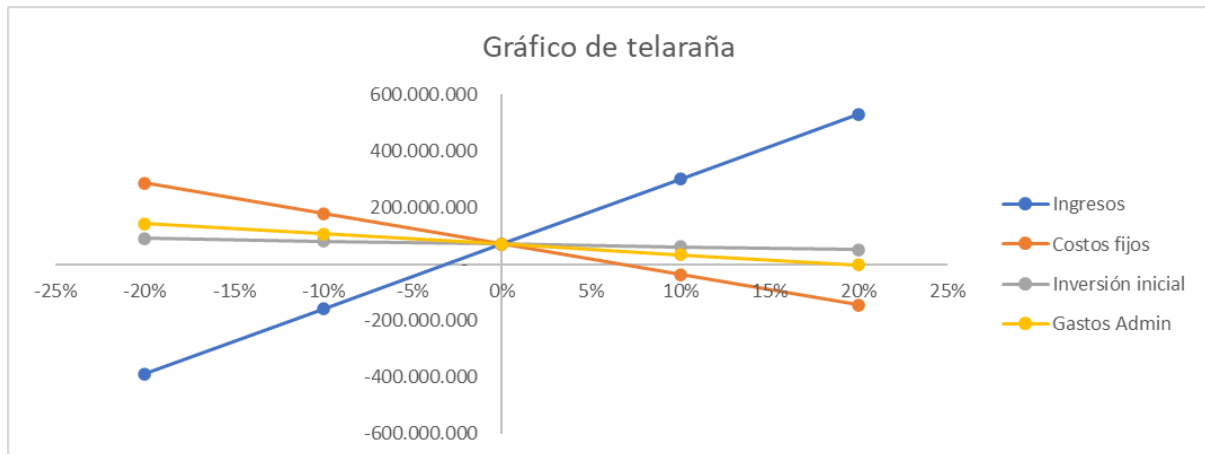


**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica de tornado, ante un cambio de 1% en las variables propuestas, el VPN tiene un porcentaje de cambio diferente: Para el caso de los ingresos, es evidente que existe una influencia muy alta ya que una pequeña variación porcentual (1%) significa un cambio de alrededor del 32 % en el valor del VPN. Por otro lado, un cambio de 1% en los costos fijos también influyen considerablemente, aunque en menor medida, causando un cambio del 15% en el VPN. Finalmente, con respecto a los gastos administrativos y la

inversión inicial la influencia en el VPN es inferior al 5%, por lo cual se evidencia una menor influencia de tales variables en los resultados del modelo financiero.

**Figura 22** Gráfico de telaraña



**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, el gráfico de telaraña permite analizar la sensibilidad del VPN ante cambios propuestos en las variables a analizar. Para este caso, se plantearon cambios de 10% y 20% tanto en aumento como en disminución de las variables; de esta manera, se puede observar que los ingresos presentan una pendiente positiva y bastante inclinada, lo cual indica que dicha variable tiene una fuerte influencia en el modelo del plan de negocios evaluado. Por su parte, los costos fijos muestran una relación negativa, pero la pendiente para dicha variable es menor que la pendiente que relaciona los ingresos; así mismo, con respecto a los gastos administrativos y la inversión inicial, se evidencia líneas con pendientes muy bajas, tendientes a ser muy planas, lo cual permite inferir que la correlación con el VPN aunque es inversamente proporcional, se considera que son menos influyentes que las otras variables del modelo financiero (ingresos y costos fijos).

## **Anexo 2.** Modelo financiero en Excel

## **15. Análisis de riesgos**

Al realizar un análisis de los posibles riesgos en que se incurre al crear una empresa de asesorías financieras para microempresas y pymes en la ciudad de Medellín, se identifican los siguientes:

### **1 . Estimaciones de ingresos y costos alejados de la realidad**

#### **Causas:**

- Falta de conocimiento del sector.
- Utilización de métodos no adecuados en las proyecciones.
- Fuentes de datos macroeconómicos poco fiables

#### **Consecuencias:**

- Estimación de punto equilibrio errado, lo que crea falsas expectativas del negocio.
- Pérdida de confianza de posibles inversionistas del negocio

**Probabilidad:** 15%

**Impacto financiero:** \$99.209.629- Valor de la inversión inicial

#### **Medida:**

- Búsqueda de información macroeconómica en fuentes oficiales y de alto prestigio
- Utilización de métodos de proyección confiables y riguroso

### **2. Baja penetración en el mercado**

#### **Causas:**

- Escasa difusión por medios publicitarios
- Precios poco competitivos
- Portafolio de servicio sin diversificación
- Canales de distribución del servicio poco efectivo

**Consecuencias:**

- Bajo nivel de ventas
- Poca fidelización de clientes

**Probabilidad:** 25%**Impacto financiero:** \$99.209.629- Valor de la inversión inicial**Medida:**

- Identificación de factor diferenciador con respecto a la competencia
- Publicidad por medios eficaces y con amplio alcance en el nicho de mercado

**3. Falta de liquidez****Causas:**

- Sector con alto nivel de costos fijos
- Bajo nivel de ventas

**Consecuencias:**

- Posibilidad de impago de las obligaciones adquiridas
- Poca capacidad de cubrir el capital de trabajo operativo
- Liquidación de la empresa

**Probabilidad:** 20%**Impacto:** \$78.470.829**Medida:**

- Mantener una estructura de costos fijos liviana durante las primeras fases de inicio del negocio

**4. Personal con poco conocimiento y experiencia en asesorías financieras****Causas:**

- Proceso de selección de personal deficiente
- Requerimientos poco exigentes para el cargo

**Consecuencias:**

- Prestación de servicios de baja calidad
- Pérdida de confianza del cliente

**Probabilidad:** 3%

**Impacto:** \$20.800.020

**Medida:**

- Proceso de reclutamiento estricto con filtros en términos experiencia y conocimiento

## **5. Niveles bajos de rentabilidad**

**Causas:**

- Error en el cálculo de precio de venta
- Costo de operación elevados
- Bajo nivel de horas de servicio vendidas

**Consecuencias:**

- Pérdida de inversionistas interesados en el negocio
- Baja probabilidad de aceptación de solicitudes de créditos ante entidades financieras

**Probabilidad:** 5%

**Impacto:** \$99.209.629- Valor de la inversión inicial

**Medida:**

- Plan de crecimiento sustentado técnicamente
- Política de rentabilidad adecuada al sector

## **6. Incumplimiento de normas / legislación gubernamental**

**Causas:**

- Estudio legal deficiente
- Negligencia del personal encargado
- Contabilización errónea

**Consecuencias:**

- Multas
- Sanciones
- Demandas
- Sobrecostos por correcciones extemporáneas

**Probabilidad:** 5%

**Impacto:** \$20.000.000

**Medida:**

- Asesorías externas en temas jurídicos y legales
- Acompañamiento idóneo de outsourcing contable

**Anexo 3.** Matriz de riesgos en Excel**16. Conclusiones**

- Luego de la realización de los múltiples análisis y estudios, se puede concluir que el plan de negocios para la creación de la empresa de asesorías financieras en la ciudad de Medellín dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas, se considera viable; ya que el estudio financiero determinó un Valor Presente Neto (VPN) positivo, y una TIR superior al Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC). Si bien, en el primer año de operación la empresa no alcanza su punto de equilibrio, en los años siguientes se evidencia el logro de la recuperación de la inversión y de la rentabilidad del negocio.

- El estudio de mercado fortalece la idea de generar la inversión en el negocio, dado que existe una alta necesidad de mejoramiento del manejo financiero en las mipymes y una buena disposición para pagar por dicho servicio.
- La penetración en el nicho de mercado hace parte de los retos del proyecto, por lo cual contar con buenas inversiones en publicidad y mercadeo, se hace necesario para alcanzar los niveles de ventas propuestos.

## 17. Referencias bibliográficas

Actualicese.com. (20 de Enero de 2023). *Actualicese.com*. Obtenido de <https://actualicese.com/tarifa-general-del-impuesto-de-renta-2023-para-personas-juridicas/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20lo%20establecido,personas%20jur%C3%ADdicas%20ser%C3%A1%20del%2035%20%25.>

Actualicese.com. (22 de Julio de 2021). *Actualicese.com*. Obtenido de <https://actualicese.com/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-mercantil/documentos/guias/2019/Guia---20---2018\\_FormatoPDF.pdf](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-mercantil/documentos/guias/2019/Guia---20---2018_FormatoPDF.pdf)

Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2022). *DIAN*. Obtenido de [https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/gravamen\\_movimientos](https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Paginas/gravamen_movimientos)

\_financieros.aspx#:~:text=El%20Gravamen%20a%20los%20Movimientos,por%20los%20usuarios%20del%20sistema.

Díaz Gamboa, S. (18 de Julio de 2022). *Asuntos Legales*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/estos-son-los-impuestos-que-debe-considerar-a-la-hora-de-crear-una-nueva-compania-3405205>

Función Pública. (14 de Septiembre de 2021). *Ley 2155 de 2021*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170902>

López Bejarano, J. M. (06 de Octubre de 2022). La nueva tarifa de renta que asumirán las empresas desde el otro año. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2022/la-nueva-tarifa-de-renta-que-asumiran-las-empresas-desde-el-otro-ano-3463139>

Confecámaras. (2022). *Dinámica de creación de empresas en Colombia Enero-Diciembre de 2021*. Bogotá: Confecámaras.

Agila Maldonado, M., Vizueta León, S., & Tello Caicedo, G. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Revista Espacios*, 1-19.

Cifuentes Cifuentes, O. (2010). El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica. *Aglala*, 21-44.

La República. (18 de Octubre de 2017). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/emprendimiento/solo-55-de-las-empresas-sobreviven-el-primer-ano-2560248>

- Alvarez , & Jimenez. (2020). LA CONSULTORÍA Y ASESORÍA: ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Tendencias/2020/vol21/no1/11.pdf>
- Balanko, & Dickson. (2007). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. McGraw-Hill. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/ebooks/Como%20preparar%20un%20plan%20de%20negocios%20exitoso.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Como%20preparar%20un%20plan%20de%20negocios%20exitoso.pdf)
- Casanovas. (2017). El asesoramiento financiero, la figura del asesor financiero y de las E.A.F.I s. Obtenido de <https://raed.academy/wp-content/uploads/2017/08/discurso-Montserrat-Casanovas-El-asesoramiento-financiero-la-figura-del-Asesor-Financiero-y-de-las-E.A.F.I.s.pdf>
- El Colombiano. (2022). En Colombia se crearon más empresas en el sector de servicios, pero son poco modernas. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/sector-de-servicios-sigue-siendo-poco-tecnologico-KD16401469>
- López, Sepúlveda, & Arenas. (2010). La consultoria de gestión humana en empresas pequeñas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf>
- Ollé, Planellas, Molina, & Torres. (1997). El plan de empresa. Marcombo.
- Pardo, & Alfonso. (2015). Análisis de los principales factores del. Obtenido de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>

- Romero, & Ávila. (2019). Propuesta para la creación de asesorías en estrategias financieras para PYMES. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8093950>
- Semana. (2014). Aliadas estratégicas. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas-consultoria-colombia/196119/>
- Semana. (2020). ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de educación financiera? Obtenido de <https://www.semana.com/ahorro-e-inversion/articulo/cuales-son-las-consecuencias-de-la-falta-de-educacion-financiera/81531/>
- Zapata, Castaño, & Chaverra. (2021). IMPACTO DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA EN. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena\\_Casta%C3%B1oGomez\\_Carolina\\_ParraZapata\\_HectorAndres\\_ChaverraHincapie\\_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena_Casta%C3%B1oGomez_Carolina_ParraZapata_HectorAndres_ChaverraHincapie_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y)