



**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN
CONSULTORÍA DE COMERCIO INTERNACIONAL.**

**Brandon Camilo Delgado Castro
Christian Camilo Puente Gallego**



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y COMERCIO INTERNACIONAL
SANTIAGO DE CALI
2021**



**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN
CONSULTORÍA DE COMERCIO INTERNACIONAL.**

Trabajo de Grado para optar al título de Profesional en Comercio Internacional.

Autores:

Brandon Camilo Delgado Castro

Christian Camilo Puente Gallego

Director:

JAVIER BOCANEGRA RAMOS

Economista



UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y COMERCIO INTERNACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2021



Contenido

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
1. ESTUDIOS PRELIMINARES	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Objetivos del Proyecto	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.2 Alcance	4
1.3 Justificación	4
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1. Fuentes de información	6
2.2. Población muestra	6
2.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información	7
2.4. Técnicas e instrumentos para analizar la información.	7
2.5. Definición y justificación del tipo de estudio.	8
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	8
4. ESTUDIO TÉCNICO	21
5. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.....	24
6. ESTUDIO LEGAL	26
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	28
7.1 Inversiones y fuentes de financiación	28



7.2 Presupuestos de ingresos, costos, gastos	28
7.3 Estado de resultados del proyecto	29
7.4 Flujo de caja del proyecto e inversionista	31
7.5 Análisis del punto de equilibrio	33
8. EVALUACIÓN FINANCIERA	35
8.1 Valor Presente neto - VPN	35
8.2. Tasa Interna de retorno -TIR	36
8.3 Periodo de recuperación de la inversión – PRI	36
9. IMPACTO SOCIAL	37
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Referencias	41



Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Número de empresas* registradas en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2020 Vs. 2019	9
Tabla 2. Número de empresas* nuevas en la Cámara de Comercio de Cali por sector enero-febrero 2021 Vs. 2020	11
Tabla 3. Resultados encuesta.....	12
Tabla 4. Precio mínimo y máximo por servicios	14
Tabla 5. Costos y precios de servicios.	14
Tabla 6. Costos y precios de servicios promedio	15
Tabla 7. Proyección de la demanda.....	16
Tabla 6. Proyección de la oferta	18
Tabla 9. Proyección de la demanda a satisfacer.....	18
Tabla 8. Matriz Macro localización	21
Tabla 9. Matriz Micro localización	22
Tabla 10. Presupuesto de inversiones,	23
Tabla 13. Presupuesto de inversiones.	28
Tabla 14- Estructura de costos y gastos	29
Tabla 15. Estado de resultados del proyecto.....	30
Tabla 16. Balance general del primer año.	31
Tabla 17. Proyección de flujos de caja: del proyecto e inversionistas	32
Tabla 18. Cálculo del punto de equilibrio	33
Tabla 19. Calculo del WACC.....	35
Tabla 20. Evaluación financiera	35



Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Participación (%) de empresas* nuevas y que renovaron su Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-septiembre 2020.....	10
Figura 2. Proceso de asesorías.....	22
Figura 3. Diseño de planta	23
Figura 4. Organigrama	24
Figura 5. Análisis del Punto de Equilibrio.....	34



INTRODUCCION

El siguiente trabajo plantea un proyecto de negocio que permita contribuir de manera significativa al crecimiento de las empresas de la región en materia de asesoría en negocios Internacionales, dicha actividad estará enfocada a la Ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca. Las compañías se han visto inmersas en una constante evolución comercial que dinamiza la economía. Los cambios tecnológicos y la internacionalización dan origen a mercados más competitivos que necesitan de aliados estratégicos alineados a objetivos concretos, dichas metas serán tratadas por un equipo humano dotado con las capacidades necesarias que cuenta con la experticia de varios años de trabajo en el sector financiero, orientado al ámbito de los negocios internacionales.

El objetivo general del presente trabajo es realizar un estudio de viabilidad de una empresa que brinde asesoría para que las empresas Pymes del sur occidente de Colombia se internacionalicen utilizando como mecanismo de inserción las exportaciones. Para cumplir con dicho objetivo se demuestra la factibilidad del mercado, se evalúa los aspectos técnicos, legales y administrativos, también se evalúan los aspectos financieros, por último, se reflexiona sobre los aspectos ambientales y sociales.

A nivel metodológico se recurre a un estudio de descriptivo donde se utiliza información cuantitativa para describir aspectos del mercado, condiciones técnicas, administrativas y legales, igualmente se aborda el tema de la oferta y la demanda, costos, ingresos y con ello la elaboración de los respectivos estados financieros.

El número de mipymes en el Valle del Cauca que en gran medida se concentran en ciudades como Cali, Yumbo, Buga, evidencian una oportunidad de mercado valiosa, de



cumplirse con proyecciones de empresas la creación de la empresa de asesoría resulta viable y rentable, lo que justifica la inversión en la misma.

1. ESTUDIOS PRELIMINARES

1.1 Planteamiento del Problema

Desde la apertura económica, Colombia ha tenido grandes desafíos en el comercio exterior y la ciudad de Cali no es ajena a los constantes cambios en materia de normativa aduanera y al dinamismo en las estrategias de internacionalización de bienes industriales y de servicios, una prueba de ello se ve reflejado en los bajos indicadores en cuanto a vocación exportadora que reveló la Gran encuesta Pyme ejecutada por la ANIF (asociación nacional de instituciones financieras) para el primer semestre del año 2019 donde el poco interés que las empresas demuestran por abrirse camino en el mercado internacional es una constante en los sectores anteriormente nombrados revelando que un 93 % de la muestra no exportó en el II semestre del 2018 en comparación con el 72% reportado hacía el año 2017 para el sector industrial mientras que para el sector servicios un 95% y 93% fueron los porcentajes en los mismos periodos, esto debido a la falta de conocimiento en la materia, considerar que sus productos no están capacitados para llegar a mercados extranjeros y por considerar que es muy riesgoso y costoso salir a dichos mercados. Así mismo los constantes cambios en la normatividad aduanera y cambiaria conllevan en muchas ocasiones a generar barreras para el intercambio; teniendo en cuenta que a partir de la ley 7 de 1991 Colombia modifica las formalidades aduaneras para la importación y exportación, no obstante las continuas reformas en la reglamentación han dificultado la facilitación para llevar a cabo los procesos y procedimientos en las importaciones y exportaciones.

Teniendo en cuenta el panorama planteado anteriormente, se hace evidente la aparición de entidades privadas especializadas en la materia que ayuden de forma integral a internacionalizar a las organizaciones como también asesorar íntegramente en los procesos



y procedimientos de importación de acuerdo a la normatividad vigente en materia aduanera, tributaria, cambiaria, clasificación arancelaria, régimen de Zonas Francas, criterios de origen, transporte internacional, almacenamiento, transporte interno, seguros y en procesos logísticos para iniciar negociaciones internacionales.

El comercio exterior ofrece oportunidades para el país como para las empresas, se ha visto que la actividad exportadora tiene un impacto en la generación de empleo, mejora la utilidad y flujo de caja de las empresas, así mismo, permite que los sectores productivos y regiones de Colombia se vean favorecidas por la inversión con fines de adecuar la producción para que cumpla con las exigencias de mercados internacionales (Cortez y Hernández, 2013).

Para el país es positivo que las empresas logren exportar dado que mejora la balanza comercial, aporta a la generación de empleo y competitividad. Para las empresas la rentabilidad es uno de los aspectos más atractivos. Sin embargo, la exportación, como la importación implica riesgos, sobre todo sino se tiene conocimientos y experiencias. Esto último ha desmotivado a que sectores como las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) tengan estrategias hacia la internacionalización de sus operaciones.

En la ciudad de Cali, para el año 2021 se tiene un registro de 83.084 empresas registradas ante Cámara de Comercio de Cali (2021), a nivel del Valle del Cauca se tiene un total de 91.635. Esto genera una oportunidad económica, para la región si se logra que se orienten al comercio exterior. Sin embargo, se requiere que se le brinde capacitación y acompañamiento a los empresarios de las Mipymes para que conozca las exigencias a la hora de exportar, así mismo, para que fortalezcan su negocio y sean competitivos a la hora de exportar.

La necesidad que se tiene en el mercado es lograr que brindar asesoría y servicios de consultoría para actividades de comercio exterior, específicamente que se orienten al segmento de las Mipymes que configura más del 87% del tejido empresarial de Santiago de Cali, situación que se replica a nivel nacional. Con dicha asesoría es posible brindar acompañamiento para analizar temas de mercados, logística, comercio exterior, requerimientos aduaneros, entre otros.



Formulación del problema de investigación

- ¿Cuál es la viabilidad de crear una empresa que brinde asesoría para que las empresas Pymes del sur occidente de Colombia para que se internacionalicen utilizando como mecanismo de inserción las exportaciones?

1.2 Objetivos del Proyecto

Realizar un estudio de viabilidad de una empresa que brinde asesoría para que las empresas Pymes del sur occidente de Colombia se internacionalicen utilizando como mecanismo de inserción las exportaciones.

1.2.1 Objetivo General

1.2.2 Objetivos Específicos

- Demostrar la factibilidad del mercado parara la creación de una empresa de asesorías con miras a la internacionalización de exportaciones.
- Evaluar la viabilidad técnica, legal y administrativa de la empresa de asesorías.
- Evaluar la factibilidad económica financiera de la inversión
- Examinar los aspectos sociales.

1.2 Alcance

La empresa se enfoca en el mercado del Sur Occidente de Colombia, sin embargo, para efectos del análisis del presente proyecto se considera el mercado de la ciudad que resulta el mercado natural de la empresa, y sobre el cual se dispone más información sobre la oferta y demanda de este tipo de servicios.

1.3 Justificación

De acuerdo a los constantes cambios normativas en las formalidades aduaneras, tributarias y cambiarias en materia de Comercio exterior y el poco impacto que se tiene por parte de las empresas medianas y pequeñas para la internacionalización de sus productos en los mercados internacionales se hace necesario estructurar una organización de asesoría y



consultoría Privada en Comercio Exterior, no obstante en la ciudad de Santiago Cali algunos servicios de consultoría son brindados a través de Procolombia quien tiene una alianza con la Cámara de Comercio de Cali y la Universidad Icesi a través del consultorio de Comercio Exterior Legicomex , el alcance de la asesoría es limitada, dado que no trascienden en la estructuración de procesos y procedimientos de Importaciones/Exportaciones, y en el suministro de información actualizada sobre las modificaciones a la normatividad aduanera, a su vez estas organizaciones remiten para dar soporte a las inquietudes presentadas por los diferentes usuarios a algunos agentes de aduana y agentes de carga, por tanto se hace necesario que una sola entidad u organización pueda realizar asesoría y consultoría en todo el encadenamiento de estructuración del Proceso de Importación y Exportación. De otra parte, existen oficinas de abogados de consultoría en Comercio exterior, pero dentro de su servicio no abarcan todo el procedimiento que conlleva una importación o exportación, la asesoría brindada la realizan en las formalidades legales en cumplimiento a la normatividad vigente.

Se debe tener en cuenta que existen dos grandes aspectos los cuales deben ser considerados de gran impacto por las personas naturales o jurídicas que desean o hacen operaciones de comercio exterior una de ellas es el desconocimiento de la estructuración de los procesos de importación y exportación y la segunda es el desconocimiento a la legislación aplicable que pueden ocasionar errores u omisiones en la estructuración de sus procesos de compra y venta internacional que conllevan a la generación de controversias , sobrecostos, inconsistencias en sus operaciones causando posibles multas o pérdida, dado lo anterior se pueden encontrar diferentes tipo de usuarios con un sin número de inquietudes entre los (i) personas naturales o jurídicas que tiene alguna idea de realizar una transacción de importación o exportación (ii) personas naturales o jurídicas que tienen la intención de realizar sus propias importaciones o exportaciones para evitar la intermediación (iii) Personas naturales o jurídicas que tienen algún tipo de experiencia pero se ven limitados en la estructuración correcta del proceso de importación y exportación de acuerdo a las formalidades aduaneras, tributarias y cambiarias vigentes (iv) personas



naturales o jurídicas que desean diversificar sus productos a los diferentes mercados internacionales.

2. METODOLOGÍA

2.1. Fuentes de información

Las fuentes de información para el desarrollo del presente proyecto son de tipo secundarias, se consulta reporte de entidades oficiales como el DANE, la Cámara de Comercio de Cali, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, además se consultan trabajos de grado que han analizado este tema de brindar asesoría a empresas fin de que puedan iniciar con operaciones de comercio exterior, particularmente la exportación.

2.2. Población muestra

Para este caso se consideró como las mipymes de la ciudad de Cali, con potencial exportador. La muestra objetivo para la investigación, se centró en las empresas del sector empresarial de Cali que actualmente estén o no inmersas en comercio exterior; dichas empresas son clientes potenciales para la prestación del servicio con enfoque en cambios internacionales.

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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



Datos para la muestra:

Error: 10 %
Nivel de confianza: 95%
Probabilidad: 50%
No probabilidad: 50%
Tamaño de la muestra: 1927
n= 100 Empresas a encuestar.

Para consultar a esta muestra se utilizó la encuesta pretende indagar cómo las empresas se comportan ante la necesidad de negociar divisas en el ejercicio natural de sus operaciones comerciales, de esta forma poder encontrar clientes potenciales, captarlos y ofrecer un servicio especializado que le permita surtir todo el proceso operativo sin ningún contratiempo.

2.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

. Las técnicas de recolección de información fueron la encuesta y la revisión documental, esta última realizada a partir de la tecnología de Google formularios. Dicha encuesta está dirigida al sector empresarial localizado específicamente en la ciudad de Cali que, actualmente realizan diferentes actividades de tipo económico y pueden o no estar vinculadas a mercados internacionales.

2.4. Técnicas e instrumentos para analizar la información.

Para analizar la información se utilizó un programa estadístico, en este caso Microsoft Excel, para tabular datos del estudio de mercado como del estudio financiero. Los demás datos se analizaron y se organizaron usando Microsoft Word.



2.5. Definición y justificación del tipo de estudio.

El tipo de estudio que se utiliza es el descriptivo con enfoque cuantitativo, lo cual se justifica porque permite usar datos para describir características y condiciones del mercado, mientras que lo cuantitativo permite evaluar la oferta y demanda y las implicaciones de esto en el comportamiento financiero.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis de los Antecedentes

3.1.1 Producto

La empresa **DEPU CONSULTORES S.A.S**, está ubicada bajo la actividad económica de servicios en asesoría, capacitación y consultoría para el diligenciamiento en documentos del mercado cambiario. Se ofrece un servicio completo desde la radicación de esta documentación ante un Intermediario del Mercado Cambiario, hasta el momento en que ya se debe legalizar la operación normalizando así ante los entes de control (Banco de la República) y (Dian). A continuación, se detalla el objetivo y definición de cada ítem de servicio:

Asesoría: Suministrar a las empresas asesoría en materia procedimental y conceptual para ejecutar de manera eficiente los procesos que implican el régimen cambiario, orientado a las exportaciones e importaciones y su respectiva legalización.

Capacitación: Brindar a las empresas el material normativo vigente en Colombia para el régimen cambiario, y disipar dudas conceptuales y procedimentales mediante un acompañamiento integral a los empleados delegados para tal fin.

Consultoría: Brindar apoyo específico ante determinado tema de consulta que pueda surgir en las empresas.



2.5.1. Características del consumidor

Los servicios ofrecidos se dirigen principalmente a empresas importadoras o exportadoras, también empresas que presten o reciban servicios de origen nacional o internacional, para lo cual producto de su obligación deba cumplirse con un pago por medio de una transferencia internacional que deba ser canalizada dentro del régimen cambiario.

A partir del análisis de encuesta realizada se puede inferir que la mayoría de las compañías sitúan sus actividades en la importación de bienes y servicios, dichas compañías buscan obtener un aliado estratégico que permita surtir el proceso de una manera más eficiente y a la mayor brevedad posible.

3.1.2 Análisis de la Demanda

En la ciudad de Cali, se ubican 88.367 empresas, incluidas las micro, pequeñas, medianas y grandes. De estas un 39% corresponde al sector comercial (Cámara de Comercio de Cali, 2020). Según la Cámara de Comercio de Cali (2020) el 7.8% del tejido empresarial se constituye por pequeñas empresas, de acuerdo con el informe Ritmo Empresarial, número 27 de noviembre de 2019, se identifican 69 que corresponden al sector comercial.

En la ciudad de Cali, para el año 2021 se tiene un registro de 83.084 empresas registradas ante Cámara de Comercio de Cali, a nivel del Valle del Cauca se tiene un total de 91.635, siendo Yumbo y Jamundí los municipios que después de Cali agrupan mayor cantidad de empresas, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Número de empresas* registradas en la Cámara de Comercio de Cali por municipio 2020 Vs. 2019

Municipio	2019	2020	Part. (%)	Var. (%)
Cali	95.594	83.084	90.7	-10.3
Jamundi	3.723	3.709	4.0	-0.4
Yumbo	3.768	3.620	4.0	-3.9

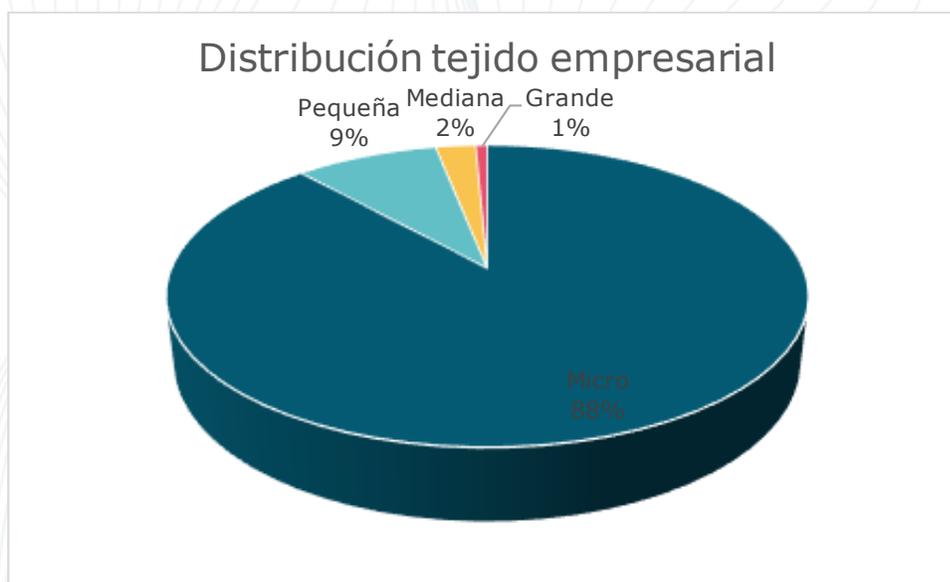
Dagua	832	755	0.8	-9.3
La Cumbre	253	271	0.3	7.1
Vijes	208	196	0.2	-5.8
Total	101.378	91.635	100	-9.6

Fuente. Cámara de Comercio de Cali (2021b).

En el Valle del Cauca, se registraron 28.839 empresas nuevas en 2020, lo que representó una caída de 5,4% respecto a 2019 (Cámara de Comercio de Cali, 2021 b).

Uno de los aspectos que se debe considerar del tejido empresarial de la ciudad de Cali, es que el 88,3% de empresas son micro, un 8.6% pequeñas, 2.4% medianas y 0.7% son grandes. Para Claro es importante conocer esta situación y diseñar una propuesta de servicios tecnológicos acorde a las capacidades y necesidades de cada tipo de empresas.

Figura 1. Participación (%) de empresas* nuevas y que renovaron su Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-septiembre 2020



Fuente. Cámara de Comercio de Cali (2020)

Como se aprecia en la siguiente tabla, en lo corrido de enero y febrero se tuvo un registro de nuevas empresas de 3.656, lo cual es posible que aumente conforme el Colombia aumente su tasa de vacunación y con ello se reactive la economía a nivel local. Según la Cámara de Comercio de Cali (2021), en la ciudad para el mes de enero y febrero de 2021 se crearon 3.656 nuevas unidades de negocio.



En la siguiente tabla se aprecia el comparativo entre los años 2020 y 2021, en su primer bimestre, sobre la creación de nuevas empresas según sector.

Tabla 2. Número de empresas* nuevas en la Cámara de Comercio de Cali por sector enero-febrero 2021 Vs. 2020

Sector	2019	2020	Part. (%)	Var. (%)
Comercio	1.606	1.532	42.9	-4.6
Industria	459	450	12.3	-2.0
Alojamiento y comida	488	357	9.8	-26.8
Otros servicios	268	215	5.9	-19.8
Actividades profesionales	284	209	5.7	-24.7
Construcción	167	178	4.9	6.6
Servicios Admon.	235	177	4.8	-24.7
Información y comunicaciones	143	105	2.9	-26.6
Salud	67	76	2.1	13.4
Actividades inmobiliarias	86	74	2.0	-14.0
Transporte	115	70	1.9	-39.1
Actividades financieras	73	54	1.5	-26.0
Actividades artísticas	87	54	1.5	-37.9
Educación	40	40	1.1	0.0
Agricultura	49	28	0.8	-42.9
Distribución y tratamiento de agua	35	24	0.7	-31.4
Minas	1	4	0.1	300.0
Suministro de electricidad y gas	6	4	0.1	-33.3
Administración pública	2	4	0.1	100.0
Hogares como empleadores	2	1	0.0	-50.0
Total	4.213	3.656	100	-13.2



Fuente. Cámara de Comercio de Cali (2021) Ritmo Empresarial; número 39. jueves 18 de marzo de 2021. Recuperado de: [Ritmo Empresarial N39.pdf \(ccc.org.co\)](http://ccc.org.co)

Para conocer aspectos sobre la demanda de servicios de consultoría en comercio exterior se realizó una encuesta a 100 empresarios de Santiago de Cali, como se aprecia en la tabla 3, el 35% ha considerado operaciones de comercio exterior, el 20% de importaciones, el 15 de exportaciones. Así mismo, el 8% manifestó que ha recibido capacitación o asesoría en estos temas, el 35% manifestó intención de contratar asesoría en este sentido.

Tabla 3. Resultados encuesta.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Ha pensado o planeado en su empresa operaciones de comercio exterior		
Si	35	35%
No	65	65%
Total	100	100%
¿Qué operaciones de comercio exterior ha pensado desarrollar?		
Importaciones	20	20%
Exportaciones	15	15%
No piensa desarrollar estas actividades	65	65%
Total	100	100%
Ha recibido capacitación o asesoría para actividades de comercio exterior		
Si	8	8%
No	92	92%
Total	100	100%
Contrataría servicios de consultoría o asesoría para comercio exterior.		
Si	35	35%
No	65	65%
Total	100	100%

Fuente. Elaboración propia. A través de datos de encuesta realizada Abril. 2021.

A la muestra de 100 empresarios que se consultó por medio de la encuesta se les consultó sobre las principales causales de error que tienen algunas empresas en el diligenciamiento de documentos para realizar sus operaciones, se observa que 40.6%, las empresas indican que realizar este proceso les implica realizar varios pasos. También se



evidencia que las empresas no tienen claridad del proceso para desarrollar este tipo de operaciones; además no cuentan con personal capacitado para esta labor.

3.1.3 Análisis de la Oferta

En el mercado de la ciudad de Cali, la oferta de servicios de consultoría para que las empresas se internacionalicen proviene de entidades gubernamentales académicas y de profesionales independientes.

Se encuentra entre competidores los consultorios empresariales de las Universidades (públicas y privadas) que dentro de sus asesorías y consultorías de administración, contabilidad y finanzas pueden incluir el tema de comercio exterior.

A nivel de entidades públicas la asesoría proviene de entidades como las entidades de fomento a las Pymes, que operan a través de cajas de compensación, entidades como la Cámara de Comercio, Representación de Bancóldex, entre otras entidades especializadas para tal fin.

De acuerdo con el sitio especializado Datasur (2020), en Colombia las instituciones relacionadas con el comercio exterior son: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Dirección general de comercio exterior, PROEXPORT, Banco de la República, Bancoldex, Fiducóldex, Departamento Nacional de Planeación, COINVERTIR, ICONTEC, DIAN y DANE. Estas entidades si bien, guardan relación con las actividades de comercio exterior, no siempre brindan asesoría especializada, suministran información sobre los requerimientos o exigencias a la hora de exportar o importar, pero no se configura en una asesoría o acompañamiento individualizado para las empresas.

También se encuentra la oferta de profesionales independientes, que brindan asesoría especializada en materia de comercio exterior, estos profesionales operan como



personas naturales o jurídicas, sin embargo, es difícil precisar su número dado que se agrupan con otras actividades de consultoría de tipo empresarial.

3.1.4 Análisis de Precios

Los precios de un servicio de asesoría varían según la complejidad de la situación de la empresa, su estado de formalidad, estandarización, organización de procesos, tipo de producto y mercado al cual se espera llegar. También depende de la disponibilidad de información y la profundidad de la asesoría, o que implica un acompañamiento permanente o una simple información detallada.

El comportamiento de los precios puede variar desde un salario mínimo (\$1.000.000), y en el caso de las mipymes puede llegar a unos cuatro, dado que este tipo de empresas dispone de bajo capital como para pagar asesorías de mayor cuantía. Lo anterior, no significa que no se pague más, sin embargo, entre mayor sea el precio, menor será la cantidad de clientes que pueden acceder al mismo.

Tabla 4. Precio mínimo y máximo por servicios

Precio mínimo	Precio Máximo	Promedio
\$1.000.000	\$4.500.000	\$2.750.000

Fuente. Elaboración propia (2021).

A continuación, se establece la relación de costos y precios de los distintos servicios que ofrecerá la empresa.

Tabla 5. Costos y precios de servicios.

Servicios	COSTOS						Total por servicio
	Asesorías	Núm. Horas	Horas asesoría	Papelería	Viáticos	Subtotal	
Diagnóstico Interno	Análisis legal	4	\$ 40.000	\$ 15.000	\$ 35.000	\$ 210.000	\$ 1.340.000
	Análisis de mercado	10	\$ 80.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 885.000	
	Análisis de situación administrativa	5	\$ 40.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 245.000	



Diagnóstico financiero	Diagnostico situación financiera	6	\$ 80.000	\$ 75.000	\$ 20.000	\$ 575.000	\$ 1.285.000
	Análisis y evaluación financiera.	8	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 710.000	
Orientación a la exportación	Análisis viabilidad exportación	12	\$ 80.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 1.055.000	\$ 1.925.120
	Definición de la ruta exportadora.	10	\$ 80.000	\$ 120	\$ 70.000	\$ 870.120	

Fuente. Elaboración propia (2021).

Con base en los precios de la tabla 5, se procedió a calcular el promedio del valor de los servicios lo que se usa de referencia para el análisis financiero del proyecto, en la tabla 6 se identifica el precio promedio de \$2.276.893 con un costo promedio de \$1.516.707.

Tabla 6. Costos y precios de servicios promedio

SERVICIOS	COSTO	PRECIO	UTILIDAD	% UTILIDAD
Diagnóstico Interno	\$ 1.340.000	\$ 2.144.000,00	\$ 804.000,00	38%
Diagnóstico financiero	\$ 1.285.000	\$ 1.799.000,00	\$ 514.000,00	29%
Orientación a la exportación	\$ 1.925.120	\$ 2.887.680,00	\$ 962.560,00	33%
	COSTO	PRECIO	UTILIDAD	% UTILIDAD
Promedio	\$ 1.516.707	\$ 2.276.893	\$ 760.187	33%

Fuente. Elaboración propia (2021).

3.1.5 Sistemas de Comercialización

La comercialización de esta clase de servicios suele presentarse en dos modalidades, una es que el cliente visite las oficinas del asesor, y dos que el asesor visite la empresa. En los dos casos se realiza una comunicación entre las partes, con un apoyo de comunicación mediante las TIC.

La publicidad de este tipo de servicios es especializada, realizada a través de email, página web, llamada empresarial, eventos de comercio exterior, o mediante referencia institucional o profesional.



3.2 Proyecciones de Mercado

3.2.1 Proyección de la Demanda

A continuación, se hace la proyección de la demanda, de servicios de consultoría y asesoría. En promedio el 15% del total de empresas demanda servicios de este tipo, según Cardoso, Cazallo, Olivero y Lambraño (2018), en el segmento de las mipymes un aproximado del 15% tienen una orientación exportadora, es decir, la capacidad y la intención de vender sus productos a mercados fuera del país de manera frecuente como una estrategia empresarial.

La oferta de servicios de consultoría para el comercio exterior se considera que llegan al 8% de las empresas interesadas, según la encuesta a 100 empresarios de Santiago de Cali, el 35% ha considerado operaciones de comercio exterior, el 20% de importaciones, el 15% de exportaciones. Así mismo, el 8% manifestó que ha recibido capacitación o asesoría (Ver tabla 7), particularmente las mipymes, instituciones como Cámara de Comercio de Cali, Procolombia, Bancoldex, brindan asesoría de este tipo. Adicionalmente, se encuentran instituciones como Agecoldex, Adicomex, Sicex Colombia, que brindan asesoría en temas de comercio exterior. Además, se debe considerar los profesionales independientes que realizan esta clase de servicios.

Tabla 7. Proyección de la demanda.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL Y DIRIGIDA						
AÑO	TASA DE CRECIMIENTO DE EMPRESAS	DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS	OFERTA POR EMPRESAS	DEMANDA INSATISFECHA	% DEMANDA DIRIGIDA	PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL DE SERVICIOS
	1,00% ¹	0,15	0,08	0,07		
2021	91.635	13.745	7.331	6.414	4,50%	289



2022	96.217	14.433	7.697	6.735	4,95%	333
2023	101.028	15.154	8.082	7.072	5,45%	385
2024	106.079	15.912	8.486	7.426	5,99%	445
2025	111.383	16.707	8.911	7.797	6,59%	514
2026	116.952	17.543	9.356	8.187	7,25%	593

Fuente. Elaboración propia (2020)

La tasa de crecimiento de empresas, se cálculo en 5%, tomando este valor como referencia, dado que la Cámara de Comercio de Cali, (2021), reportó para el primer bimestre una tasa de crecimiento de 8.8%, para personas naturales, y 6.8% para sociedades, sin embargo, esto obedece a la reactivación luego de la crisis derivada por la pandemia por Covid-19. Se consideró que una tasa de 5% resulta, positiva y más ajustada los periodos normales de la economía del país y de la ciudad de Cali.

La tasa de demanda potencial de servicios se calculó en 15%, dado que así se evidenció en la encuesta realizada, (ver tabla 3), igualmente el estudio de Cardoso, Cazallo, Olivero y Lambraño (2018), encontró que en el segmento de las mipymes un aproximado del 15% tienen una orientación exportadora. La tasa de oferta, calculada en 8%, se hizo en torno a lo manifestado por los empresarios consultados (ver tabla 3), igualmente, se encontró que instituciones como Cámara de Comercio de Cali, Procolombia, Bancoldex, Agecoldex, Adicomex, Sicex Colombia, brindan asesoría de este tipo.

3.2.2 Proyección de la Oferta

En este caso se considera que la oferta de servicios solo llega al 8% de las empresas de la ciudad de Cali.

Tabla 8. Proyección de la oferta

AÑO	OFERTA POR EMPRESAS	
		0,08
2021	7.33	1
2022	7.69	7
2023	8.08	2
2024	8.48	6
2025	8.91	1
2026	9.35	6

Fuente. Elaboración propia (2021)

3.2.3 Proyección de la demanda a satisfacer (venta de servicios).

En la siguiente tabla se establece la demanda a satisfacer, lo que deriva en la proyección de servicios por año.

En la siguiente tabla se establece la demanda a satisfacer, lo que deriva en la proyección de servicios por año.

Tabla 9. Proyección de la demanda a satisfacer

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL Y DIRIGIDA						
AÑO	TASA DE CRECIMIENTO DE EMPRESAS	DEMANDA POTENCIAL DE SERVICIOS	OFERTA POR EMPRESAS	DEMANDA INSATISFECHA	% DEMANDA DIRIGIDA	PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL DE SERVICIOS
	1,00%	0,15	0,08	0,07		
021	91.635	13.745	7.331	6.414	4,50%	289
022	96.217	14.433	7.697	6.735	4,95%	333



023	101.028	15.154	8.082	7.072	5,45%	385
024	106.079	15.912	8.486	7.426	5,99%	445
025	111.383	16.707	8.911	7.797	6,59%	514
026	116.952	17.543	9.356	8.187	7,25%	593

Fuente. Elaboración propia (2021).

3.2.4 Sistema de Comercialización a utilizar

El sistema de comercialización a utilizar tendrá como alternativas las siguientes opciones:

Visita a clientes: Se pretende de manera presencial realizar visitas con el objetivo de dar a conocer más a detalle el portafolio de servicios con los cuales cuenta la compañía. De esta forma se busca un acompañamiento más interactivo que permita abrir caminos para cerrar negociaciones.

Página Web: Creación de una página web que permita una difusión más amplia del servicio a las empresas, de esta forma podrán solicitar de manera directa contacto de uno de nuestros asesores y así contratar un servicio determinado una vez expuesto el portafolio ofertado por medio digital.

Redes sociales y plataformas de Streaming: La utilización de aplicaciones como Facebook e Instagram serán fundamentales en el esfuerzo por comercializar los servicios de **DEPU CONSULTORES S.A.S**, se toman como alternativas de valor ya que el tráfico por estas redes suele ser amplio y su alcance contribuirá de manera exitosa al crecimiento corporativo.

Por otra parte, el rol de las plataformas de Streaming en este caso YouTube, supone un alto índice de comercialización pues, la mayoría de los empresarios tienen presencia en



este medio. La creación de un canal en este aplicativo que permita ofrecer temas de interés relacionados con el mercado cambiario es otra alternativa de comercialización que se pretende incorporar.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño: mercado, localización y financiamiento

4.2 Localización: macro localización y micro localización

Se establecieron tres posibles ubicaciones para el mercado de la empresa (macro - localización de clientes), se escogió la zona sur occidente, la zona norte y centro de Colombia. En este caso aplicando la matriz de perfil competitivo (ver tabla 8) se optó por el sur occidente por accesibilidad a clientes, concentración de los mismos, menores costos para empresas, excelente infraestructura. La zona norte y centro del país implican mayores costos de transporte, servicios públicos, mano de obra, etc.

Tabla 10. Matriz Macro localización

CUANTIFICACIÓN DE FACTORES PARA LA MICRO LOCALIZACIÓN PAIS DESTINO							
FACTORES RELEVANTES	F. P	Sur -Occidente		Norte		Centro	
		CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN	
		0-100	PONDERADA	0-100	PONDERADA	0-100	PONDERADA
Concentración clientes	0,14	60	8	70	10	90	13
Infraestructura vía	0,10	70	7	65	7	90	9
Acceso a vías hacia comercio exterior	0,11	50	6	30	3	60	7
Apoyo institucional (Comercio exterior)	0,12	70	8	70	8	60	7
Acceso a fuentes de financiamiento	0,10	60	6	70	7	65	7
Disponibilidad de mano de obra	0,07	85	6	60	4	70	5
Configuración tejido empresarial	0,03	80	2	50	2	60	2
Posicionamiento de la región	0,10	85	9	60	6	70	7
Situación económica	0,05	90	5	65	3	60	3
Costos laborales	0,05	50	3	30	2	40	2
Costos fijos (para empresas)	0,05	50	3	40	2	30	2
Actitud social frente al proyecto	0,08	90	7	75	6	20	2
TOTAL	1,00		69		59		64

Fuente. Elaboración propia (2021)

A nivel de micro localización se tomó tres ciudades; Cali, Pasto, y Popayán, en la siguiente tabla se realiza el comparativo entre estas. La ganadora; con mayor calificación fue Cali, por ende, se tomó a esta como sede de la empresa.

Tabla 11. Matriz Micro localización

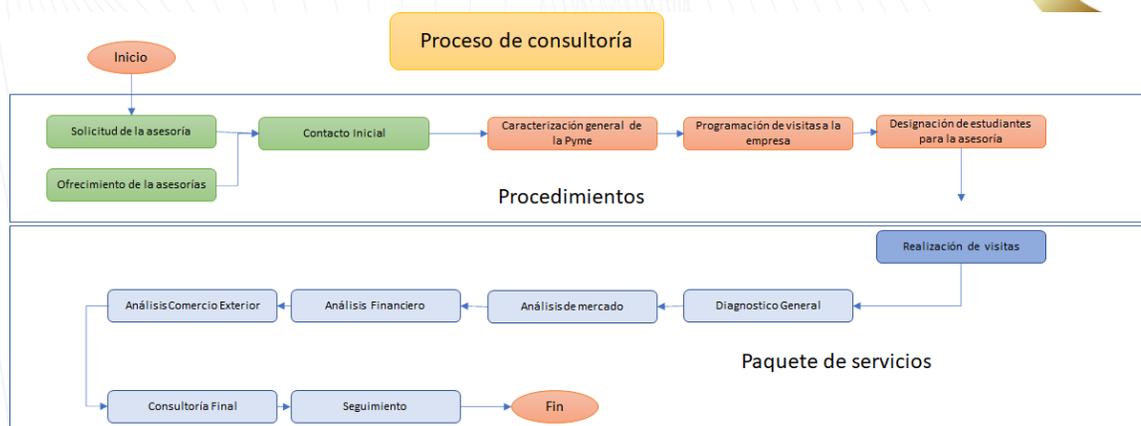
CUANTIFICACIÓN DE FACTORES PARA LA MICRO LOCALIZACIÓN PAIS ORIGEN							
FACTORES RELEVANTES	F. P	Cali		Popayán		Pasto	
		CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN	
		0-100	PONDERADA	0-100	PONDERADA	0-100	PONDERADA
Costos de transporte insumos	0,12	80	9,60	85	10	80	9,6
Costo de transporte del producto	0,10	70	7,00	75	8	85	8,5
Disponibilidad mano de obra	0,20	90	18,00	70	14	75	15,0
Acceso a vías hacia comercio exterior	0,13	80	10,40	65	8	60	7,8
Acceso a fuentes de financiamiento	0,13	80	10,40	70	9	65	8,5
Configuración tejido empresarial	0,05	90	4,50	70	4	70	3,5
Tarifa de servicios públicos	0,03	70	2,10	80	2	80	2,4
Infraestructura de comunicación	0,03	65	1,95	60	2	70	2,1
Situación económica	0,03	60	1,80	60	2	10	0,3
Costos laborales	0,01	10	0,10	10	0	10	0,1
Costos fijos (para empresas)	0,02	70	1,40	60	1	60	1,2
Actitud social frente al proyecto	0,15	95	14,25	80	12	70	10,5
TOTAL	1,00		82		72		69

Fuente. Elaboración propia (2021)

4.3 Ingeniería del proyecto (Logística)

En la siguiente tabla se presenta el flujo grama de las actividades que incluye el proceso de asesoría, que incluye la prestación de tres grandes servicios: Diagnóstico Interno. Diagnóstico financiero y Orientación a la exportación, cada uno de estos resulta complementario, entre sí, el cliente puede optar por contratar uno solo o los tres:

Figura 2. Proceso de asesorías.



Fuente. Elaboración propia (2021)

La empresa tendrá unas oficinas para la atención de sus clientes empresariales, en la siguiente figura se presenta el diseño de planta de este espacio.

Figura 3. Diseño de planta



Fuente. Elaboración propia (2021)

4.4 Cálculo de inversiones: capital de trabajo, inversión fija, gastos operativos

A continuación, se presentan las inversiones de capital de trabajo:

Tabla 12. Presupuesto de inversiones,



PRESUPUESTO DE INVERSIONES		
PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO		
CUENTAS	%	IMPORTE
CAJA MENOR	67%	\$ 35.000.000
INVENTARIOS	0%	\$ 0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2%	\$ 1.024.016
GASTOS ADMINISTRATIVOS	13%	\$ 6.511.976
GASTOS DE VENTAS	18%	\$ 9.524.824
TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO	100%	\$ 52.060.816

Fuente. Elaboración propia (2021)

5. ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

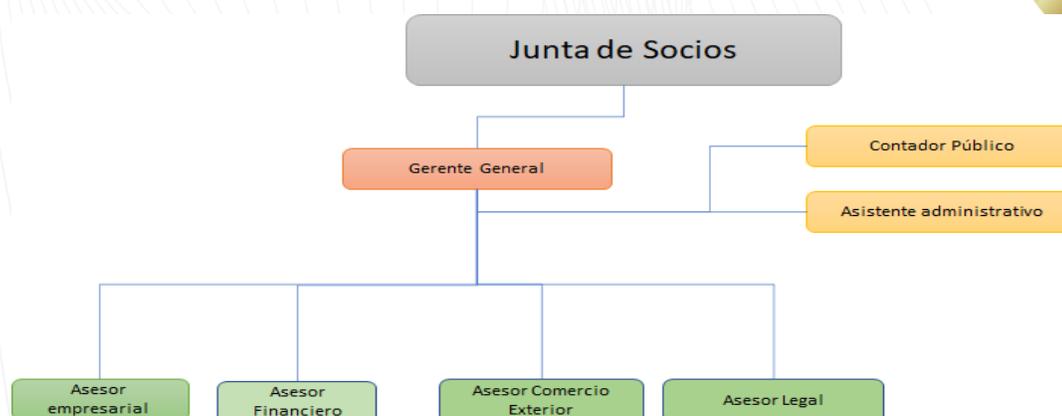
5.1 Impacto empresarial generado con el proyecto

El impacto esperado es tener una empresa física en la ciudad de Cali, desde donde se pueda tener cobertura de los mercados del sur occidente del país, incluyendo empresas de Popayán, Pasto, (principalmente). Para lograr la cobertura del mercado se usará la asistencia virtual, como la subcontratación de consultores en cada ciudad bajo la modalidad de prestación de servicios.

5.2. Estructura Organizacional

En la siguiente figura se ilustra el organigrama que se propone para la empresa de consultorías, esta tendrá un gerente general que coordinará a los diferentes asesores, también a un asistente administrativo, responsable de actividades de apoyo.

Figura 4. Organigrama



Fuente. Elaboración propia (2021).

En caso de requerirse más personal este se vinculará por medio de contratación de prestación de servicios.

5.3 Planeación Estratégica

Entre los objetivos estratégicos que se proponen para la empresa de consultoría figuran:

- Brindar asesoría empresarial a las mipymes del sur occidente de Colombia, especialmente a las que se orienten ha exportar.
- Promover el emprendimiento, logrando que los planes de negocios asesorados logren encontrar capital semilla para financiar su creación en particular para emprender acciones de exportación.
- Capacitar a propietarios y gerentes de mipymes en el cumplimiento normativo en temas como legalización empresarial, mercadeo, planeación estratégica, comercio exterior, gestión financiera.

Como políticas de la empresa se establece:

- Fomentar un alto profesionalismo en la prestación de las asesorías
- Incorporación continua de nuevas tecnologías que mejoren los procesos y la comunicación con el cliente para mantener una comunicación abierta y oportuna.
- Capacitación continua a los asesores para actualizarse en materia de aspectos legales, tendencias comerciales, TIC, y estrategias empresariales.
- Diseñar estrategias personalizadas acordes a las necesidades de cada mipymes.



6. ESTUDIO LEGAL

6.1 Tipo de empresa a crear o reestructurar

La empresa será constituida como una entidad de tipo S.A.S, que significan sociedades por acciones simplificadas, que a través de la ley 1258 de 2008 brinda la oportunidad de crear empresas con beneficios tributarios con el objetivo de promover la legalización de empleos informales y el aumento de vacantes en el país

La Ley 1258 de diciembre 5 de 2008 creo las Sociedades por Acciones Simplificada, en consecuencia, este tipo societario podrá constituirse “Por una o varias personas naturales o jurídicas quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. De igual manera “Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”

6.2 Requisitos legales de constitución o reestructuración: minuta de constitución o reestructuración

La figura de Sociedades por Acciones Simplificada está regulada por la Ley 1258 de 2008, la cual establece: Su naturaleza jurídica es comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social, para efectos tributarios se regirá por las normas aplicables a las sociedades anónimas. Este tipo de sociedades no podrá inscribir acciones ni valores en el Registro Nacional de Valores ni negociar en bolsa las acciones.

El documento privado de Constitución deberá expresar como mínimo lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
2. Razón social o denominación de la sociedad seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales que establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita.



6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas de capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso deberá designarse cuando menos un representante legal.

6.3 Normatividad aplicable

Dentro de las normas se encuentran, algunas que buscan el fortalecimiento del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, entre estas:

- Ley 905 de 2004 (agosto 02) Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de enero 26 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Entre los objetivos que plantea esta norma figuran: Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley; b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas; c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas, entre otros

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Inversiones y fuentes de financiación

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de inversiones y fuentes de financiamiento, donde se tendrá un costo de \$80 millones, de los cuales los socios invertirán el 56% y el restante mediante un crédito, a una tasa de 27.5% anual.

Tabla 13. Presupuesto de inversiones.

PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
CUENTA	%	VALOR	VALOR	%	DEPRECIACIÓN MENSUAL
CAPITAL DE TRABAJO DISPONIBLE EN CAJA Y BANCOS	65%	\$ 52.060.816			
ACTIVOS FIJOS	22%	\$ 18.000.000			\$ 150.000
DIFERIDOS	12%	\$ 10.000.000			\$ 166.667
CAPITAL			\$ 45.060.816	56%	
FINANCIAMIENTO			\$ 35.000.000	44%	
TOTAL	100%	\$ 80.060.816	\$ 80.060.816	100%	

Fuente. Elaboración propia (2021)

7.2 Presupuestos de ingresos, costos, gastos.

En la siguiente tabla se presenta el costeo de los servicios, donde se considera el costo directo, los valores de gastos, el margen comercial y el precio de venta. También se identifican los impuestos por servicios.

Tabla 14- Estructura de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS		
ESTRUCTURA DE COSTOS, GASTOS Y PRECIO	TC	
CONCEPTO	COP (PESOS COLOMBIANOS)	ESTRUCTURA
Costo servicios	\$1.516.707	96%
VALOR DE VENTA ANTES DE CIF	\$1.516.707	96%
GASTOS ADMINISTRATIVOS POR UNIDAD	\$31.204	2%
GASTOS DE VENTAS POR UNIDAD	\$32.998	2%
GASTOS FINANCIEROS POR UNIDAD	\$1.527	0%
COSTO DE VENTA TOTAL POR UNIDAD	\$1.582.435	100%
MARGEN COMERCIAL	\$395.609	25%
VALOR VENTA CIF	\$1.978.044	125%
Impuestos (IVA 19%)	\$375.828	19%
PRECIO VENTA AL PUBLICO	\$2.353.872	149%

Fuente. Elaboración propia (2021).

7.3 Estado de resultados del proyecto

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados: ganancias y pérdidas, para el primer año de operaciones.

Tabla 15. Estado de resultados del proyecto

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS AL 31 DICIEMBRE 2021		
CUENTAS	TOTAL	%
INGRESOS		
VENTAS	679.445.733	100,0%
EGRESOS		
COSTOS DE VENTAS	-456.770.241	67,2%
UTILIDAD BRUTA	222.675.492	32,8%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-108.083.708	15,9%
GASTOS DE VENTAS	-114.297.888	16,8%
GASTOS OPERACIONALES	-222.381.596	32,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	293.896	0,0%
GASTOS FINANCIEROS	-8.255.207	1,2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-7.961.311	-1,2%
IMPUESTO A LA RENTA	1.512.649	-0,2%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-6.448.662	-0,9%

Fuente. Elaboración propia (2021).

En el primer año, la empresa por su penetración del mercado tendrá pérdidas, pero luego del segundo año el resultado mejora permitiendo que esta tenga un resultado positivo y generando ganancias para los inversionistas.

Tabla 16. Balance general del primer año.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2,021							
ACTIVOS				PASIVOS Y PATRIMONIO			
CUENTAS	PARCIAL	TOTAL	%	CUENTAS	PARCIAL	TOTAL	%
Corriente		46.361.522	66%	Obligaciones Financieras		30.967.017	44%
Activos Fijos		18.000.000	26%	Impuestos Por Pagar		-1.512.649	-2%
Dep. Activos De Producción		-	-3%	Patrimonio		41.107.154	58%
Activos Diferidos		10.000.000	14%	Capital Social	47.555.816		
Amortización Diferidos		-	-3%	Resultado Del Ejercicio	-6.448.662		
TOTAL ACTIVOS		70.561.522	100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		70.561.522	100%

7.4 Flujo de caja del proyecto e inversionista

En la siguiente tabla se presentan los flujos de caja del proyecto para los próximos cinco años, con esta información se procedió a la evaluación financiera.



Tabla 17. Proyección de flujos de caja: del proyecto e inversionistas

FLUJO DE FONDOS CON FINANCIAMIENTO O FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA							
Cuentas	Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		0	1	2	3	4	5
INVERSION							
CAPITAL DE TRABAJO		54.555.816					
ACTIVOS FIJOS		18.000.000					
CARGAS DIFERIDOS		10.000.000					
FINANCIAMIENTO		35.000.000					
INGRESOS OPERACIONALES - VENTAS		0	679.445.733	784.759.822	906.397.594	1.046.889.221	1.209.157.050
COSTOS DE PRODUCCION O COSTO DE VENTAS			456.770.241	553.948.109	639.810.066	753.056.448	869.780.198
UTILIDAD BRUTA			222.675.492	230.811.712	266.587.528	293.832.773	339.376.853
GASTOS ADMINISTRATIVOS			108.083.708	108.083.708	108.083.708	108.083.708	108.083.708
GASTOS DE VENTAS			114.297.888	114.297.888	114.297.888	114.297.888	114.297.888
RESULTADO OPERACIONAL			293.896	8.430.116	44.205.932	71.451.177	116.995.257
GASTOS NO OPERACIONALES Y FINANCIEROS			-8.255.207	-7.131.111	-5.693.701	-3.855.648	-1.505.282
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		0	-7.961.311	1.299.005	38.512.230	67.595.529	115.489.974
IMPUESTO				-246.811	-7.317.324	-12.843.150	-21.943.095
RESULTADO NETO		0	-7.961.311	1.052.194	31.194.907	54.752.378	93.546.879
DEPRECIACION MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO			1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
AMORTIZACION DEL DIFERIDO			2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
AMORTIZACION DE LA DEUDA			-4.032.983	-5.157.079	-6.594.489	-8.432.542	-10.782.908
FLUJO DE FONDOS NETO DEL PROYECTO		47.555.816	-8.194.294	-304.885	28.400.418	50.119.836	86.563.972
TOTAL COSTOS Y GASTOS		47.555.816	687.407.044	783.707.628	875.202.687	992.136.843	1.115.610.171

Fuente. Elaboración propia (2021)

7.5 Análisis del punto de equilibrio

Con base en la estructura de costos y considerando los costos fijos se calculó el punto de equilibrio, en este caso se deben vender 42 servicios mensuales para cubrir los costos fijos.

Tabla 18. Cálculo del punto de equilibrio

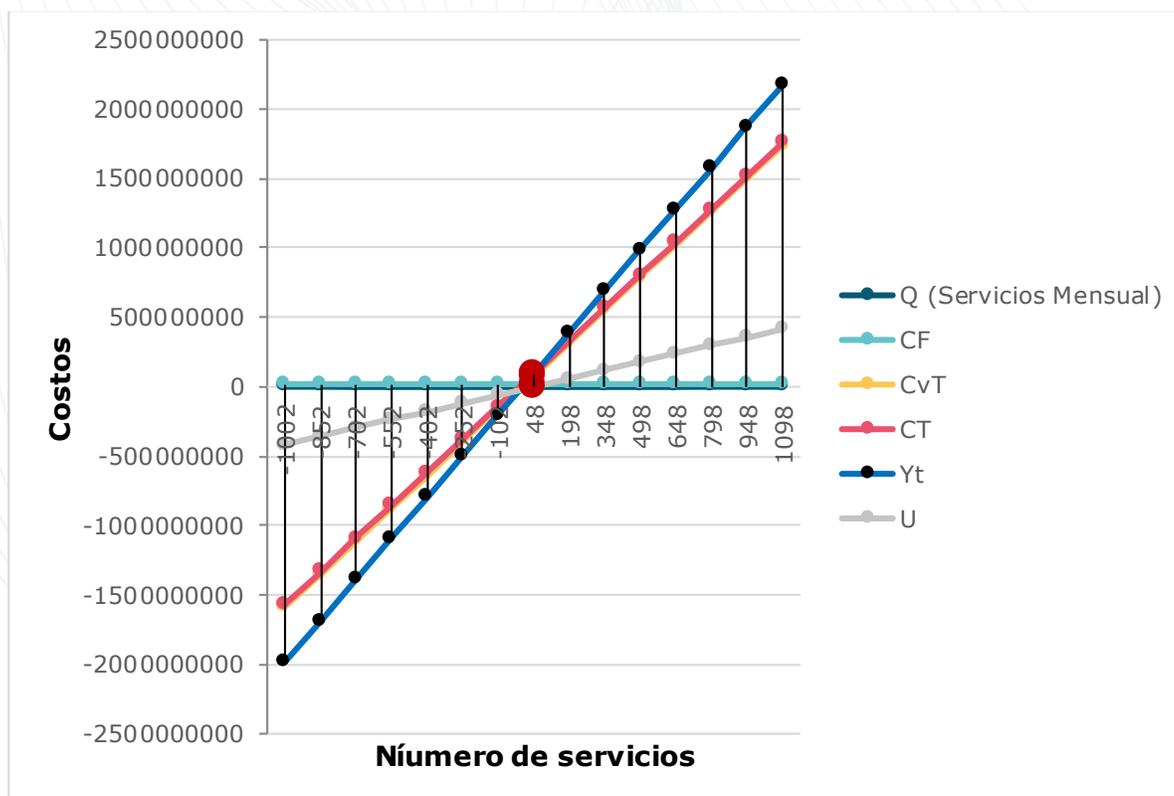
INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJOS	IMPORTE (UNIDADES)
GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.006.976
GASTOS DE VENTAS	9.524.824
GASTOS FINANCIEROS	440.683
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL	18.972.482
COSTOS VARIABLE UNITARIO	1.582.435
PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	1.978.044

ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
Q (Servicios Mensual)	CF	CvT	CT	Yt	U
	18.972.482	(161.475.312)	(142.502.830)	(201.844.140)	-59.341.310
48	18.972.482	75.889.929	94.862.411	94.862.411	0

Fuente. Elaboración propia (2021)

En la figura 5 se ilustra el punto de equilibrio, donde se destaca que se debe vender 42 servicios al mes, para superar los costos fijos, por debajo de esta cantidad se tendría una pérdida económica.

Figura 5. Análisis del Punto de Equilibrio



Fuente. Elaboración propia (2021)

8. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 Valor Presente neto - VPN

El Valor Presente Neto (VPN) para el proyecto, usando los datos del flujo de fondos, se identificó en \$50 millones, tal como se describe en la tabla 19, la tasa de descuento usada fue de 17%, valor que se usó de referencia según el WACC, calculado así (ver tabla 18):

Tabla 19. Calculo del WACC.

	Valor	Participación	Tasa de interés (COSTO)	Promedio Ponderado
Capital	\$ 45.060.815,50	56%	10%	5%
Deuda	\$ 35.000.000,00	44%	25,2%	12%
		0%		
Total	\$ 80.060.815,50	100%	WACC	17%

Fuente. Elaboración propia (2021).

Tabla 20. Evaluación financiera

FLUJO DE FONDOS NETOS CON FINANCIAMIENTO- CALCULO VPN		
2021	1	-8.194.294
2022	2	-304.885
2023	3	28.400.418
2024	4	50.119.836
2025	5	86.563.972
VPN		\$29.203.369
TIR		30%
PRI		3,6 años.



8.2. Tasa Interna de retorno -TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calculó en 30% lo que indica que el proyecto es viable y rentable. La TIR estuvo por encima de la tasa de mercado que ofrecen inversiones de bajo riesgo, como los CDT, con tasas de 4.4% anual, o bonos del Estado con tasas de 6%.

Así mismo, la TIR de 30% estuvo por encima de la tasa WACC se que se calculó en 17%, lo que indica que el proyecto es viable o factible

8.3 Periodo de recuperación de la inversión – PRI

El periodo de recuperación de la inversión -PRI- se calculó en 3.6 años, considerando los flujos de caja proyectados.



9. IMPACTO SOCIAL

Uno de los aspectos que se busca en la empresa es impactar en lo económico y social, particularmente para que las mipymes puedan crecer aprovechando las oportunidades del comercio exterior, y con ello se genere empleo. En esta sección se reflexiona sobre el impacto que tiene el comercio exterior en un tema prioritario para la sociedad colombiana como es la generación de empleo.

Según Cortez y Hernández (2013) el comportamiento de las exportaciones como importaciones han tenido incidencia en el fortalecimiento del empleo. Se ha considerado que las actividades de exportación han fomentado la generación de puestos de trabajo, la formalización e incluso el fortalecimiento de la mano de obra calificada, lo cual se explica porque los bienes y servicios a exportar deben cumplir con estándares de calidad, lo que exige mano de obra especializada y procesos de producción controlados. En un estudio del año de 2013, donde se analizó la incidencia del comercio exterior en la generación de empleo, se encontró que la exportación aporta de manera más significativa a la generación de oportunidades laborales, debido a que las exigencias de estándares de calidad del comercio exterior obliga a tener procesos tecnificados, lo que demanda mano de obra calificada, así mismo, en sectores como el agropecuario se requiere de abundante personal para tecnificar la actividad agrícola y con ello cumplir las condiciones fitosanitarias.

Por su parte, la actividad de importaciones se considera tienen una menor incidencia en la generación de empleos formales, en su mayoría derivado de la creación de nuevos puntos de venta, sucursales o emprendimientos comerciales, sin embargo, en mayor medida esta actividad fomenta el comercio, lo que ha incidido en un aumento de comerciantes independientes y unidades económicas dedicadas a la distribución como venta directa.

El crecimiento de las empresas es un objetivo de los empresarios, pero también una preocupación de la comunidad en general, porque son las empresas las responsables de generar empleo y con ello aportar al bienestar de la población. Cualquier problema que afecte al tejido empresarial debe ser estudiado y analizado para poder aportar posibles



soluciones. En este caso se aborda el tema de las barreras que impiden a las Mipymes exportar, lo cual resulta de interés porque el comercio exterior hoy en día genera oportunidades económicas con un mayor margen de rentabilidad si se compara al mercado nacional.

Conocer las barreras que impiden a las Mipymes exportar, permite aplicar conocimientos sobre comercio exterior, como de administración, incluso de mercadeo y logística, porque son distintas las barreras o debilidades las que comprometen la competitividad de una organización para emprender operaciones de exportación. Por ende, la realización desde lo académico de este trabajo se justifica porque se aplican distintos conocimientos aprendidos y que son contextualizados considerando el tejido empresarial de Cali.

Desde lo social e incluso empresarial, este trabajo permite visibilizar problemáticas de las Mipymes que en muchos se subvaloran y que no reciben el tratamiento oportuno, lo que no permite su superación. Conocer las barreras debe llevar también a identificar posibles soluciones y con esto establecer una ruta para que las empresas progresivamente se vayan fortaleciendo a fin de exportar, generar ingresos y con ello expandir sus operaciones que tiene impacto en la generación de empleo como la dinamización de la economía local.



Conclusiones

El mercado de empresas del sur occidente del país ofrece una posibilidad de económica, si se concreta la proyección de ventas es posible obtener un margen de rentabilidad. El principal esfuerzo debe estar en enfocarse en desarrollar el mercado de Cali, el cual resulta el mercado natural de la empresa y donde se concentran más de 90 mipymes.

En cuanto al análisis técnico, se encuentra viabilidad la empresa tiene acceso a los recursos para brindar las asesorías. Uno de los temas en que se debe trabajar es mejorar la comunicación y asistencia, lo cual se puede hacer mediante las TIC, brindando consultoría virtual, esto podrá mejorar el tema de costos y aportar a la cobertura del mercado.

El análisis administrativo, mostró que es posible tener una estructura funcional, sin embargo, el tema de contratar personal incide en los costos, por ende, para ampliar las asesorías es recomendable contratar personal por prestación de servicios y así poder tener mayor capacidad con menores costos y gastos.

El análisis legal evidencia que la figura de Sociedad por Acciones Simplificada es una de las más convenientes. Porque permite a futuro poder incluir más socios inversionistas.

En lo financiero se estableció el WACC en 17%, donde el costo de la deuda fue de 25,2% por el 44% de la inversión, y el costo de capital fue de 10% para el 56% de lo invertido. Con estas condiciones se calculó el VPN y este fue de \$\$29.203.369, con una TIR de 30%, lo que permite concluir que el proyecto desde lo financiero resulta viable y rentable. La recuperación de la inversión de cálculo en 3,6 años, el proyecto resulta viable considerando que el VPN es positivo, la TIR por encima del WACC. El reto de la empresa para ser viable en términos financieros esta en penetrar en el mercado y cumplir con los pronósticos de venta, en particular superar las ventas mensuales de 48 servicios para cubrir los costos fijos conforme se encontró al calcular el punto de equilibrio.



Recomendaciones

Donde se debe hacer mayor énfasis es en el tema de la promoción y publicidad, así se podrá tener una cobertura del mercado, que los clientes conozcan los servicios y por ende, los demanden.

Se debe realizar alianzas estratégicas con gremios, instituciones universitarias y así lograr a mayor número de clientes.

Se recomienda fortalecer la oferta mediante redes sociales y páginas web para tener mayor base de clientes, e ir consolidando la asesoría virtual.

Se recomienda fortalecer mucho las estrategias de mercado, para que estas se orienten a cumplir y superar los presupuestos de ventas.



Referencias

Álzate B. S. (2016) Creación de una empresa de asesoría y consultoría en optimización de procesos productivos mediante la implementación de la filosofía “Lean Manufacturing”. Universidad Católica de Pereira. Especialización en Gestión de Proyectos de Diseño E Innovación. Quindío- Colombia.

Antolin L. R., Martinez R. J., Cespedes L. (2015) Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos?. European Research on Management and Business Economics. Volume 22, Issue 1, January–April 2016, Pages 38-46

Cámara de Comercio de Cali (2021). Revista Ritmo Empresarial. Informe 39, jueves, 18 de marzo de 2021. Recuperado de: https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ritmo_Empresarial_N39.pdf

Cámara de Comercio de Cali (2021b) Ritmo empresarial; número 38. lunes 25 de enero de 2021. Recuperado de: Ritmo-Empresarial-N38.pdf (ccc.org.co)

Cámara De Comercio De Cali. (2017) Caracterización empresarial. Revista Ritmo Empresarial, número 27. noviembre 2017.

Cámara De Comercio De Cali. (2020) Empresas que renovaron su matrícula comercial. Revista Ritmo Empresarial, número 33. Julio de 2020

Cardoso, Cazallo, Olivero y Lambraño (2018). Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio. Universidad Simón Bolívar.

Cardoso, Cazallo, Olivero y Lambraño (2018). Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio. Universidad Simón Bolívar.

Coronel A. L. (2018) Propuesta de creación del consultorio empresarial de ingeniería industrial en la universidad católica de Colombia para apoyar a las mipymes de Bogotá. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial. Alternativa Visita Técnica Internacional. Bogotá



Cortes V. R., Hernández L. Y (2013) . Estimación del impacto del comercio exterior en el empleo manufacturero en Colombia, 1991-2010. Revista Civilizar de Empresas y Economía. Vol. 4 Núm. 7 (2013). <https://doi.org/10.22518/2462909X.244>

Cortes V. R., Hernández L. Y (2013) . Estimación del impacto del comercio exterior en el empleo manufacturero en Colombia, 1991-2010. Revista Civilizar de Empresas y Economía. Vol. 4 Núm. 7 (2013). <https://doi.org/10.22518/2462909X.244>

Datasur (2020) Entendiendo la Institucionalidad del COMEX en Colombia. Recuperado de: <https://www.datasur.com/entendiendo-la-institucionalidad-del-comex-en-colombia/>

Gómez N. L (2004) Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. Revista Pensamiento y Gestión Numero 17. Universidad del Norte.

Hernández L. A., Valencia A. R., Rico M. R. (2016) Propuesta de un modelo integral de consultoría para mipymes. Universidad autónoma del estado de México, Unidad académica profesional. ISSN: 2448-5101 Año 2 Número 1

Marin Z J., Valencia C. J. (2015) Consultoría empresarial en la Universidad del Valle, sede pacífico: una propuesta para las pymes en el área de administración de empresas. Universidad del Valle Facultad Ciencias de la Administración. Programa Administración de Empresas. Buenaventura

Pérez J. P Trujillo J. P. (2012) Creación de una empresa de consultoría integral para las mypes ubicadas en la ciudad de Bogotá. Universidad EAN. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Posgrados Bogotá.

Vega R. S. H. (2017) Plan de negocio para una empresa de consultoría dirigida a establecimientos que venden servicios de alimentos y bebidas preparados. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Venecia V. J. (2003) Creación de Empresas. Edición e impresión Universidad Autónoma de Barcelona. Manuales de Economía. 2003. Barcelona.

