

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORIAS Y CONSULTORIAS PROFESIONALES PARA LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

WILMER ANDRES DIAZ TORRES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN  
BUCARAMANGA  
2.012

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORIAS Y CONSULTORIAS PROFESIONALES PARA LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

AUTOR

WILMER ANDRES DIAZ TORRES

TITULO A OBTENER:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION

DIRECTOR

RICARDO ALFREDO CRUZ HERNÁNDEZ

Ingeniero Civil, Ph. D

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN  
BUCARAMANGA

2.012

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme vida para superar exitosamente esta nueva etapa en mi vida,  
A mi madre, mi hermano y mi novia por el apoyo incondicional en cada momento  
A todos los amigos que siempre han confiado en mis capacidades

WILMER ANDRES DIAZ TORRES

## AGRADECIMIENTOS

Se hace reconocimiento especial por parte del autor a todas las personas que permitieron llevar a feliz término esta investigación y su proceso de formación como Especialista en Gerencia de Proyectos de Construcción, de manera especial a:

- Directivos, docentes y compañeros de la **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**, que hicieron parte activa de la especialización de Gerencia de Proyectos de Construcción
- **Ingeniero RICARDO ALFREDO CRUZ HERNÁNDEZ** director del proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b>	<b>17</b>
<b>1.GENERALIDADES</b>	<b>18</b>
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	18
1.2. LA CONSTRUCCION EN COLOMBIA	23
1.3. EVOLUCION DEL SECTOR DE LA ASESORIA Y CONSULTORIA	26
1.3.1 Evolución en Colombia	31
1.3.2. Evolución en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	32
<b>2. ESTUDIO DE MERCADOS</b>	<b>33</b>
<b>2.1. OBJETIVOS</b>	<b>33</b>
2.1.1. General	33
2.1.2. Específicos	33
<b>2.2 DIAGNOSTICO DE MERCADOS</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1. Mercado potencial.</b>	<b>33</b>
2.2.1.1. Población	33
2.2.1.2. Muestra	34
2.2.2. Identificación de necesidades de información	35
<b>2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>36</b>
2.3.1 Usos y especificaciones del servicio	36
2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio.	36
<b>2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>37</b>
<b>2.5 DEMANDA POTENCIAL</b>	<b>57</b>
<b>2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA</b>	<b>59</b>
<b>2.7 MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>61</b>
2.7.1 Canal de comercialización	61
2.7.2 Promoción y publicidad.	62

2.7.2.1	Objetivos publicitarios.	62
2.7.2.2	Nombre y logotipo.	63
2.7.2.3	Estrategia para la captación de clientes	64
2.7.2.4	Elección de medios	65
2.7.2.5	Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento.	65
2.7.3	Precios y márgenes.	67
2.8	<b>FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO</b>	68
2.8.1	Factores de diferenciación.	68
2.8.2.	Estrategia competitiva	68
3.	<b>ESTUDIO TECNICO</b>	70
3.1.	<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	70
3.1.2	Factores condicionantes del tamaño	70
3.1.2.1	Recurso humano.	70
3.1.2.2	Aspecto tecnológico.	71
3.1.2.3	Aspecto financiero.	71
3.1.3.	Capacidad del proyecto.	71
3.1.3.1	Capacidad diseñada.	71
3.1.3.2	Capacidad instalada	72
3.1.3.3	Capacidad utilizada.	73
3.1.4	Localización.	73
3.1.4.1	Macro localización.	73
3.1.4.2	Micro localización	74
3.3	<b>INGENIERIA DEL PROYECTO</b>	74
3.4	<b>DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA</b>	76
4.	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO</b>	78

<b>4.1 MARCO LEGAL</b>	<b>78</b>
4.1.1 Empresa.	78
4.1.2 Tipo de organización	78
4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.	79
<b>4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>79</b>
4.2.1 Misión.	80
4.2.2 Visión.	80
<b>4.3 RECURSOS</b>	<b>80</b>
4.3.1 Recurso humano.	80
4.3.2 Recursos físicos.	81
4.3.2.1 Activos fijos Operativos.	82
4.3.2.2 Activos fijos Administrativos.	82
4.3.3 Recursos logísticos	83
<b>5. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>84</b>
<b>5.1 INVERSIONES</b>	<b>84</b>
5.1.1 Inversión en activos fijos.	84
5.1.1.1 Muebles y enseres operativa	85
5.1.1.2 Equipo de oficina operativo	85
5.1.1.3 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo	86
5.1.1.4 Muebles y enseres administrativa	86
5.1.1.5 Equipo de oficina administrativo.	87
5.1.1.6 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo.	87
5.1.2 Inversión diferida	88
5.1.3 Inversiones de Capital de Trabajo	88
<b>5.2 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS</b>	<b>98</b>

<b>5.2.1 Presupuesto de efectivo.</b>	<b>98</b>
<b>5.2.2 Estado de resultados presupuestado.</b>	<b>99</b>
<b>5.2.3 Balance general presupuestado.</b>	<b>99</b>
<b>6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>101</b>
<b>6.1 IMPACTO SOCIAL</b>	<b>101</b>
<b>6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>102</b>
<b>6.2.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %).</b>	<b>102</b>
<b>6.2.2 Valor presente neto (VPN).</b>	<b>103</b>
<b>6.2.3 Periodo de pago.</b>	<b>103</b>
<b>6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO</b>	<b>108</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores	<b>38</b>
<b>Figura 2.</b> Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales	<b>39</b>
<b>Figura 3.</b> Área en que recibe asesoría	<b>40</b>
<b>Figura 4.</b> Inconvenientes en las Asesorías	<b>41</b>
<b>Figura 5.</b> Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría	<b>42</b>
<b>Figura 6.</b> Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales	<b>43</b>
<b>Figura 7.</b> Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales	<b>44</b>
<b>Figura 8.</b> Demanda de asesorías Integrales	<b>45</b>
<b>Figura 9.</b> Características que tendrán en cuenta las Constructoras	<b>46</b>
<b>Figura 10.</b> Valor promedio por Asesoría/Hora	<b>47</b>
<b>Figura 11.</b> Áreas a contratar para Asesoría	<b>48</b>
<b>Figura 12.</b> Horas promedio mensuales en Administración de obras	<b>49</b>
<b>Figura 13.</b> Horas promedio mensuales en Gerencia Financiera	<b>50</b>
<b>Figura 14.</b> Horas promedio mensuales en Gerencia de Proyectos	<b>51</b>
<b>Figura 15.</b> Horas promedio mensuales en programación de obras	<b>52</b>
<b>Figura 16.</b> Horas promedio mensuales en Investigación de mercados	<b>53</b>
<b>Figura 17.</b> Horas promedio mensuales en Costos	<b>54</b>
<b>Figura 18.</b> Horas promedio mensuales en interventoría	<b>55</b>
<b>Figura 19.</b> Localización de la nueva empresa de asesorías y Consultorías	<b>56</b>
<b>Figura 20.</b> Canal de comercialización	<b>61</b>
<b>Figura 21.</b> Nombre y logotipo	<b>63</b>
<b>Figura 22.</b> Proceso del servicio	<b>75</b>
<b>Figura 23.</b> Distribución de planta física	<b>77</b>

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo A. Investigación de Constructoras**

---

**| 108**

## GLOSARIO

- **ADMINISTRACIÓN:** Organización y coordinación de una empresa. En las empresas modernas la administración y el control tienden a estar separados de la propiedad de la misma, la cual corresponde a los accionistas.
- **ASESORIA EMPRESARIAL:** se refiere al soporte técnico que personal especializado puede ofrecer a una empresa sobre un área determinada, en función de las necesidades de la misma.
- **CLIENTE:** usuario de una actividad empresarial, hacia el cual está dirigido el esfuerzo de la entidad, dado que es el demandante de los bienes y servicios ofrecidos.
- **CONSULTORIA:** La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.
- **CONTRATO:** figura jurídica en la que las partes acuerdan una serie de condiciones bajo las cuales se ha de amparar el negocio o actividad objeto del mismo
- **COYUNTURA:** situación resultante de un curso simultáneo de acontecimientos. La coyuntura económica se refiere al conjunto de las variables que afectan una economía, de determinar la situación actual a fin de prever las

posibles evaluaciones con miras a definir las intervenciones que pueda ser preciso efectuar, siendo su finalidad la de aclarar la acción.

- **EJECUTIVO:** persona en cuyo cargo recae la responsabilidad de guiar y dirigir las áreas importante de una actividad empresarial.
- **EMPRESA:** unidad económica de producción de bienes y servicios.
- **GESTIÓN:** Tiene por función la organización de las políticas y suministros de recursos para la aplicación en la obtención de la calidad deseada, que requiere de la participación y compromiso de toda la organización y la responsabilidad de la gestión reside directamente en la gerencia.
- **INFRAESTRUCTURA:** conjunto de servicios considerados como esenciales en el desarrollo de la economía moderna.
- **PRODUCTIVIDAD:** Relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción, en función del factor trabajo.
- **LOGISTICA:** conjunto de actividades y procesos que se deben desarrollar para efectos de poder realizar una conexión eficiente y eficaz entre dos o más agentes cuando quieren desarrollar una actividad en la que necesitan interactuar.

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS Y CONSULTORIAS PROFESIONALES PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

**AUTOR:** WILMER ANDRES DIAZ TORRES

**PALABRAS CLAVES:** ASESORIAS PROFESIONALES EN GESTION DE PROYECTOS

En este trabajo se adelantó un análisis real del mercado de la construcción en el área metropolitana de Bucaramanga, con el fin de identificar la necesidad de servicios que actualmente se requieren en el sector para la ejecución de los proyectos de infraestructura de la región, además se evaluó la necesidad de poner en marcha un plan de negocios que pudiese atender dichas necesidades, con dichos análisis de la información tomada de las empresas existentes en el sector se logra determinar que son muchas las necesidades del sector en los cuales las asesorías profesionales podrían ayudar que la ejecución de los proyectos se adelante de una manera eficiente en los tiempos requeridos y con los recursos disponibles, es así que la creación de la empresa de asesorías se hace viable debido a que el mercado actual del sector en el área metropolitana de Bucaramanga requiere de este tipo de servicios.

Dada la importancia del sector de la construcción para el desarrollo de la región y del país en general se hace bastante atractiva la inversión en este tipo de negocios con el cual se podrían obtener muchas utilidades debido a la demanda creciente que hay por atender, y con el objetivo final de posicionar a la empresa en una posición privilegiada en la región que garantice calidad en los servicios prestados.

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS. ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL. DIRECTOR: RICARDO ALFREDO CRUZ HERNÁNDEZ Ingeniero Civil, Ph. D.

## **SUMMARY**

**TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN ADVISORY FIRM PROFESSIONAL CONSTRUCTION COMPANIES IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA**

**AUTHOR: WILMER ANDRES DIAZ TORRES**

**KEY WORDS: ADVISORS PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONALS**

In this work, a real analysis of the construction market in the metropolitan area of Bucaramanga, in order to identify the need for services currently required in the sector for the implementation of infrastructure projects in the region and is assessed the need to implement a business plan that could address these needs, these analyzes of the information taken from existing companies in the sector is able to determine that there are many needs of the sector in which the professional advice that could help execution of the projects forward efficiently in the time required and the resources available, so that the creation of the advisory firm is feasible because the current market in the metropolitan area of Bucaramanga requires these services. Given the importance of the construction sector for the development of the region and the country in general is quite attractive to invest in this type of business that you would get many utilities due to increased demand there is to attend to, and the ultimate goal of positioning the company in a unique position in the region to ensure quality of services rendered.

SCHOOL OF PHYSICAL-MECHANICAL ENGINEERING. SCHOOL OF CIVIL ENGINEERING. DIRECTOR: RICARDO ALFREDO HERNANDEZ CRUZ Civil Engineer, Ph.D.

## INTRODUCCIÓN

Sin duda, la actividad de la Construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones. Este sector industrial es de suma importancia para el desarrollo económico, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleo óptimos.

Los proyectos de construcción involucran gran cantidad de recursos, los cuales deben ser administrados para obtener resultados satisfactorios. El ciclo de la administración inicia con la planeación en donde se define las operaciones y acciones que se deben ejecutar para llevar a cabo la transformación tecnológica de los insumos. Si se ha realizado en forma eficaz la planeación y operación es posible realizar el control de la construcción, lo que permitirá detectar en forma temprana desviaciones en la ejecución y planear acciones alternativas, cerrando el ciclo de la administración.

La nueva empresa de asesorías profesionales se dedicara a actividades específicas en las diferentes áreas de la empresa, en las que su grado de conocimiento le permita brindar un servicio oportuno, mientras que las constructoras tendrá personal en aquellas actividades donde puedan agregar el mayor valor al proceso y dejaran las demás actividades a asesores profesionales especializados, formados por profesionales altamente móviles con relaciones laborales muy flexibles

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.

De acuerdo a Rameezden (2007) el término “construcción” “es generalmente definido como la actividad, que crea todo tipo de edificaciones y estructuras de ingeniería, así como el mantenimiento y reparación de construcciones existentes. La Construcción en cualquier país es un sector complejo de la economía, el cual abarca un gran rango de stakeholders y tiene amplios vínculos con otras áreas como la manufactura y el uso de materiales, energía, finanzas, recurso humano y equipos”. Numerosos Autor resaltan la importancia del sector de la construcción para la economía de un país (Rameezden, 2007; Alarcón, 2005; CAMACOL, 2007; Espasandín et. al. 2004; Serpell, 2002; Levi, 1997; Suarez, 1989; Echeverry, 2008; Granados, 2006; Botero, 2007), son características resaltadas por estos Autor, para considerar a la industria de la construcción como “altamente relevante” las siguientes: De acuerdo a Rameezden (2007): 1) Producción de bienes básicos específicos y nacionales; 2) Provisión de inversiones de capital e infraestructura de un país; 3) Contribución directa al producto interno bruto (PIB), por ende la estimulación del crecimiento gracias a su consumo y producción y su relación con otros sectores industriales. Esta situación se refleja a nivel local, donde la construcción representa el 4.7% del PIB de Colombia y asciende al 11.6% del PIB del departamento de Risaralda [DANE, cálculos Departamento Estudios Económicos CAMACOL, 2007]; y 4) Generación de empleo. De acuerdo a Espasandín et. al. (2004): 1) Contribuye a la buena marcha de la nación, originando un efecto arrastre sobre el resto de sectores económicos; 2) Ejerce un poderoso efecto multiplicador en toda la actividad económica; 3) Tiene una gran influencia en la creación de empleo directo e indirecto; en el ámbito local esta información se ve respaldada por la cantidad de ocupados del país que se desempeñan en sector de la construcción es de 5,2% según un informe del DANE proveniente de fuentes nacionales del primer trimestre de 2009 e informes de

empleo entre los meses de julio y septiembre del mismo año. Y, de acuerdo a Serpell (2002): 1) A través de la construcción y sus productos, se satisfacen las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades económicas y sociales de un país, como también los requerimientos de vivienda de la población; 2) La construcción utiliza y consume una cantidad importante de recursos públicos y privados (generalmente escasos), ya que demanda una alta inversión para la gran mayoría de las obras que se ejecutan; 3) La construcción es una fuente importante de trabajo, ya que usa mano de obra intensiva; y 4) La construcción genera una importante actividad indirecta en muchas otras áreas de la economía de un país.

CAMACOL (2008) resalta el importante aporte del sector de la construcción en Colombia en los últimos años al dinamismo de la actividad económica nacional. De hecho, la contribución promedio del sector al crecimiento en los años recientes (2002-2007) está en el orden de 0,8 puntos porcentuales, cifra que es superada por la industria manufacturera, el comercio y el transporte con: 1,8; 1,3; y 1,0, respectivamente; el crecimiento promedio de la construcción se ha ubicado alrededor de 13,16%, además, producto de sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás el sector de la construcción le ha transmitido su dinamismo a otros sectores mineros e industriales de la economía.

Sin embargo, y paradójicamente, “la industria de la construcción es, probablemente, uno de los sectores que presenta el menor grado de desarrollo en la mayoría de los países latinoamericanos, con un atraso significativo frente a naciones más desarrolladas” (Serpell, 2002), “la investigación sobre este sector ha sido considerada, hasta ahora, como un lujo innecesario y los trabajos que consideran como unidad de investigación la empresa constructora escasos” (Espasandín et. al. 2004); “la industria de la construcción presenta un déficit significativo en el desarrollo del área organizacional tanto en la investigación (escasas publicaciones) como en la práctica, ya que los principales esfuerzos por

mejorar la productividad y competitividad se han centrado en nuevos métodos de trabajo, herramientas de optimización de procesos, tecnología y conocimientos técnicos<sup>1</sup>(Alarcón, 2005), y estos esfuerzos como lo denota Serpell (2002) y Alarcón (2005) en la mayoría de los casos no logran todo su potencial debido a que en la etapa de implementación factores de tipo organizacional lo impiden, es decir, falta de capacitación, frenos de tipo cultural, miedo al cambio, estructuras de apoyo deficientes, entre otros; esto “trae como resultado un gasto excesivo de los recursos involucrados, a la vez que limita la competitividad de nuestras empresas en el ámbito doméstico de la construcción y las inhibe para intentar participar en los esfuerzos generales de internacionalización de la industria” (Serpell, 2002).

Respecto a los otros grandes sectores de la economía (Agricultura, Industria y servicios) “el sector de la construcción tiene unas características claramente diferenciadas, que le confieren un carácter peculiar. Entre éstas sobresalen: la naturaleza del producto final viene dada por su unicidad, su inmovilidad y su variedad; el uso intensivo de mano de obra; un perfil tecnológico de bajo nivel; la acusada inestabilidad; la existencia de bajas barreras de entrada; el claro predominio de fuerte competencia; la escasa exigencia de capital productivo; el elevado nivel de facturación y las acusadas amplitudes del ciclo económico, consecuencia, en gran parte, de que el sector produce importantes bienes de capital” (Espasandín et. al. 2004).

En este mismo sentido, Serpell (2002) enumera las principales características productivas de la industria de la construcción que, de acuerdo a sus palabras “explican, en parte, muchos de los problemas de desarrollo que presenta, aunque no los justifican en su totalidad”: 1) Curva de aprendizaje limitada, asociada a la alta rotación de personal debido a la creación y disolución de organizaciones temporales para la ejecución de proyectos de construcción; 2) Sensibilidad al clima, A diferencia de otras industrias, la construcción es afectada por el clima y el

---

<sup>1</sup> Trabajos orientados a este tipo de fines: Granados (2006); Botero et. al. (2007); Botero (2006).

entorno natural, dada la condición de que gran parte del trabajo se realiza al aire libre, característica peculiar de la ejecución de este tipo de proyectos; 3) Presión de trabajo, La construcción se caracteriza por ser una actividad que trabaja contra el tiempo, donde la presión por el cumplimiento de plazos es muy intensa. Esta realidad limita el esfuerzo de la administración por planificar y organizar adecuadamente los trabajos y la hace proclive a una gran cantidad de errores y problemas; 4) Incentivos negativos, debido a la forma desintegrada en que trabajan los diferentes participantes de un proyecto de construcción, y a los intereses generalmente contrapuestos de éstos, se producen varios incentivos negativos para los constructores, normalmente, la dirección no muestra gran interés por asignar éstos a empresas que exhiben un estándar de buena calidad; no se permite la presentación de diseños más constructibles y técnicamente superiores; los esquemas de contratación asignan todo el riesgo a los contratistas, sin un análisis de quien los puede controlar mejor; etc. La fragmentación propia de la industria no estimula las ideas innovadoras y, en general, existe una gran resistencia al cambio; 5) Poca capacitación, el personal de la construcción no cuenta con programas de capacitación que les permita un desarrollo sostenido de su capacidad, la que se adquiere principalmente sobre la base de la experiencia. La gran mayoría aprende su especialidad a través de una transferencia de oficios que se produce en terreno, dentro de un estilo artesanal. Por otro lado, los profesionales y empresarios no tienen oportunidades amplias de capacitación, ni tampoco existe una cultura que los estimule para ello; 6) Planificación deficiente, la planificación, herramienta fundamental de la administración, es una función que no es realizada en forma efectiva en la construcción; 7) Base de la experiencia, en la construcción se valora principalmente la experiencia de los profesionales y del personal en general, en desmedro del conocimiento. 8) Investigación y desarrollo, en la práctica no se realizan esfuerzos de investigación y desarrollo orientados a mejorar los procesos de construcción y su administración; y 9) Actitud mental, que se caracteriza por la falta de cuestionamiento de lo que se hace, los métodos de trabajo, etc; se considera que lo tradicional es eficiente, lo que nuevamente lleva a

una falta de cuestionamiento; falta desafió para mejorar el desempeño (calidad y productividad) de las empresas y obras, lo que ha ido cambiando lentamente, debido al incremento de la competencia en el mercado.

La actividad constructora tiene algunas características que la difieren de otras industrias y que inciden directamente en las especificaciones y demanda de materiales.

Cada proyecto es único y se puede considerar que son de mediana y corta duración. Bajo este aspecto, se puede decir que los proyectos en construcción son irrepetibles porque cada uno demanda material durante un periodo de tiempo determinado, los cuales cambian para un nuevo emprendimiento.

En segundo lugar, los proyectos de construcción se desarrollan en unas etapas claramente definidas, las cuales tienen requerimientos de materiales diferentes en cuanto a cantidad y especificación. Así, mientras para una etapa se demanda gran cantidad de ladrillo, considerado un insumo estratégico, para otra se requerirá gran cantidad de pintura, el cual puede ser definido o negociado por los directores de obra o residentes administrativos puesto que no se considera de carácter estratégico.

En tercer lugar, en época de auge de la actividad, cuando el número de proyectos de construcción aumenta, la demanda de materiales también aumenta. Sin embargo, en épocas de recesión, cuando el número de obras se reduce, también disminuye el requerimiento de materiales y otros insumos.

Con relación al desarrollo de un proyecto, éstos se dividen en fases constructivas como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Fases constructivas**

<b>Preliminares</b>	<b>Obra negra</b>	<b>Obra gris</b>	<b>Obra blanca</b>	<b>Entrega</b>
Preparación de terreno, cerramiento, obras exteriores, etc.	Excavación, cimentación, Estructura cubierta, mampostería estructural	Mampostería no estructural, pañetes, enchapes	Estuco y pintura, enchapes, instalación aparatos, carpintería	Entrega, mantenimiento, aseo, postventa
	<b>Instalaciones, hidrosanitarias, eléctricas, gas</b>			

Fuente: Estudio caracterización del trabajador de la construcción, CAMACOL.2009.

## 1.2 LA CONSTRUCCION EN COLOMBIA

Indudablemente, el sector de la construcción ha sido uno de los que más dinamismo ha registrado en los últimos años. No solamente se hace evidente que el sector de la construcción se encuentra en una fase expansiva, sino que su participación dentro del PIB ha ganado mayor importancia después de la crisis de 1999. Recientes estudios han demostrado que el mayor impulso a la construcción venía por el impulso de la economía agregada, pero además han demostrado que el descenso en la actividad constructora también se asociaba en una magnitud importante al comportamiento del PIB. Si el país mantenía tasas de crecimiento superiores al 5% anual, el crecimiento en las licencias de construcción lo hacían en un 10% - 12%. No obstante, el aumento de la liquidez en la economía que caracterizó gran parte de los años noventa señalaba un ritmo de expansión insostenible para la actividad constructora, que se hizo evidente durante la posterior crisis a finales de esta década.

Un estudio efectuado por C. Riffart en los países de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo en 1995, indica que los ciclos económicos del sector tienden a aparecer con una amplitud cercana a los cinco años.

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte del sector de la construcción en Colombia en los últimos años al dinamismo de la actividad económica nacional.

De hecho, la contribución promedio del sector al crecimiento en los años recientes (2002-2007) está en el orden de 0,8 puntos porcentuales. No obstante, la construcción es un sector que presenta fuertes fluctuaciones. Según Cárdenas y Hernández, (2006) para el período 1980 - 2006 el Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción (que incluye la actividad edificadora y las obras civiles) ha tenido cerca de dos ciclos, que involucran fases expansivas y recesivas. A pesar de esto, en ninguna de las fases expansivas registradas se ha observado una dinámica tan favorable como la de los últimos seis años, con una tasa de crecimiento promedio bastante alta de 13,2%. En ese sentido resulta importante analizar si esta dinámica creciente tendrá la corrección natural inherente a un amplio ciclo económico, o si por el contrario, se puede esperar una fuerte desaceleración en el sector.

En Colombia, durante los últimos 5 años, el sector de la construcción ha retomado una dinámica importante, viendo en los años 2006 y 2007 como los mejores años de la última década. Ha tenido repercusiones importantes sobre el sector real y productivo dado los múltiples encadenamientos que genera y desde siempre ha influido positivamente en el mercado laboral puesto que es intensivo en mano de obra lo que se traduce en mejores condiciones y calidad de vida para las familias.

De esta manera, durante estos dos años, el sector de la construcción ha participado en promedio con un 6,2% del PIB nacional<sup>8</sup>. En este sentido, la actividad constructora tuvo una tasa de crecimiento cercana al 14%, situándose en el primer lugar, por encima de la industria, el transporte y el comercio.

Las cifras disponibles en el DANE reflejan que durante los últimos años la industria, la construcción, el comercio y los servicios de transporte se han consolidado como los sectores dinámicos que más aportan al crecimiento. Sobresale que la construcción se consolidó como la actividad más dinámica en la fase de recuperación económica luego de la crisis de 1998-1999. Para los años 2007 y 2008 la tasa anual de

crecimiento de la construcción se ubicó en niveles superiores a 10%. Sin embargo, el sector presenta actualmente una corrección natural a ritmos de actividad más sostenibles y acordes con su potencial.

El PIB de la construcción está compuesto por dos grandes ramas: La primera está relacionada con los trabajos de construcción de edificaciones, que agrupa el valor agregado de la construcción de edificaciones residenciales -tanto a nivel urbano como rural-, edificios no residenciales, reparación de edificios y mantenimientos, y alquiler de equipos de construcción. La segunda rama se compone de los trabajos asociados con la ingeniería civil, que abarca la construcción de carreteras, vías férreas, puertos y alcantarillados. En la última década las obras civiles han tenido una fase expansiva importante, mientras que el ciclo de las edificaciones presenta importantes señales de contracción, lo cual sugiere que los importantes resultados descritos para el sector construcción están siendo jalonados por el subsector de obras civiles.

En cuanto a la edificación de viviendas, desde mediados de 2000 las licencias han presentado una tendencia creciente que parece reducirse en una pequeña cuantía para la segunda mitad de 2007. Durante el segundo trimestre de 2007, el número de licencias aprobadas -medidas en metros cuadrados- alcanzó su punto máximo, para finalmente presentar una pequeña caída en el tercer trimestre de ese mismo año. De otra parte, los datos del PIB de edificaciones presentaron durante el mismo período tasas de crecimiento cercanas al 4%, valores similares a los observados durante la primera mitad de la década de los noventa. Es importante señalar que el crecimiento de las licencias aprobadas para vivienda de interés social (VIS, Vivienda de Interés Social, su valor es menor o igual a 135 salarios mínimos legales mensuales vigentes en Colombia) ha venido en ascenso.

No menos importante en el análisis del sector de la construcción son las consideraciones sobre el costo financiero del crédito hipotecario. Los cambios en las tasas de intervención del Emisor se transmiten de forma mucho más rezagada e indirecta sobre las tasas hipotecarias, ya que hay otros factores que determinan su

nivel. En algunos estudios aplicados para Colombia (Huertas, Jalil, Olarte y Romero, 2006) se ha estimado que este rezago, en general, tarda entre cuatro y seis semestre. Así, para las tasas hipotecarias éste se ubicaría entre ocho y diez trimestres. En la actualidad, el sector de la construcción representa alrededor de 6,3% del PIB y 4,9% del empleo total del país.

### **1.3 EVOLUCION DEL SECTOR DE LA ASESORIA Y CONSULTORIA<sup>2</sup>**

Las asesorías y Consultorías tienen sus inicios desde que el mismo hombre comienza a ayudar a otra persona en una labor y que conlleva a que esa persona que presta esta asistencia haya adquirido algún tipo de conocimiento, con estudios adelantados en un centro universitario.

En Gran Bretaña y los demás países europeos, la Revolución Industrial probó con claridad el principio de división del trabajo. Sin embargo, fue en Estados Unidos donde Henry Ford revolucionó la producción de vehículos con la introducción y desarrollo de las técnicas de cadena de montaje en el automóvil Ford T de 1908. Estas técnicas se introdujeron rápidamente en otros ámbitos de la industria. La producción en serie exigía ventas masivas, y los fabricantes estadounidenses de la década de 1920 no tardaron en reconocer el potencial del diseño industrial. Aunque en aquel momento ya se estaba desarrollando un mercado para bienes de consumo, las empresas estadounidenses tenían gamas de productos bastante similares entre sí y vendían a precios constantes al tener una capacidad de producción similar. Las presiones adicionales surgidas del hundimiento del mercado bursátil en 1929 aumentaron el deseo de las empresas de obtener ventajas en esos mercados tan competitivos. Las empresas empezaron a aprovechar la experiencia de un grupo de personas con conocimientos de primera mano en el fomento de las ventas de un producto determinado. Entre estas personas figuraban los escaparatis de los grandes almacenes o los artistas

---

<sup>2</sup> CAMARA DE COMERCIO. Prospectiva del sector de asesorías empresariales.2007.

comerciales que dibujaban las ilustraciones de los catálogos de venta por correo. Walter Dorwin Teague, Norman Bel Geddes, Henry Dreyfus y Raymond Loewy comenzaron así sus carreras y establecieron asesorías de diseño industrial de gran éxito en Estados Unidos en las décadas de 1920 y 1930 a partir de la colaboración con grandes grupos empresariales.

En aquel periodo se empleó por primera vez el término 'diseño industrial' para describir su trabajo, que se centraba en productos de consumo, como automóviles y otros vehículos, neveras, cocinas y una amplia gama de productos domésticos mecánicos o eléctricos.

Las ventajas comerciales no sólo procedían del moderno aspecto estilizado de un producto, sino muchas veces también de mejoras claras en la fabricación o el montaje y de ideas inteligentes sobre el empleo de los aparatos. Los productos de los diseñadores industriales eran con frecuencia más baratos de fabricar y más fáciles de usar que sus predecesores, por lo que se vendían mucho más. Eso hizo que la profesión de diseñador industrial obtuviera un reconocimiento social inmediato. Aquel periodo se asocia muchas veces con el aerodinamismo, que implicaba el uso de los estudios del siglo XIX sobre formas naturales eficientes (como las de aves y peces). Ese movimiento llevó a la aplicación de formas aerodinámicas a los automóviles, trenes y aviones, pero también al diseño estilizado de objetos de consumo estáticos, como tostadoras o grapadoras, como emblema de la modernidad todo esto mezclado con una rama muy importante que iría de la mano siempre en todo tipo de asesorías y/o a "la mercadotecnia".

No hay datos exactos a través de la historia que compilen un contenido y seguimiento específico de las asesorías y consultoría, salvo las fechas mencionadas a comienzos del siglo XX pero estas se presumen, tienen sus inicios desde la creación de las carreras de Derecho, Contabilidad, Administración, Banca, Psicología y otras cuyo objetivo es el de asesorar a las personas en

asuntos cuyo tema fue la base de sus estudios; estas comienzan a aparecer o notarse con el famoso tema del marketing ya que los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad.

Entre los servicios destinados a las empresas está la programación informática y las asesorías en temas que van desde lo jurídico, contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad y otros mas que requieran de este servicio.

Los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes. Por ejemplo, las agencias que ofrecen trabajadores temporales deben estudiar con cuidado las necesidades de los empresarios en distintos lugares y en los diferentes sectores productivos. Dado que es más difícil vender un bien intangible que un bien material, las campañas publicitarias de los servicios son aún más agresivas que las de los bienes tangibles. A través de fuertes campañas de promoción, las agencias de personal temporal han convencido a muchas empresas de que resulta más rentable contratar a trabajadores, con base en necesidades, que contratarlos por tiempo indefinido.

Una de las ideas más importantes a tener en cuenta es el continuo y rápido cambio de gustos e intereses. Los consumidores son cada vez más exigentes. Tienen más educación, leen más periódicos y revistas, ven más la televisión, las

películas de cine, escuchan más la radio y viajan más que las generaciones precedentes. También tienen más relaciones sociales. Sus demandas, por tanto, son más exigentes, y sus gustos varían con mayor rapidez. Además, se defienden de las técnicas de marketing agresivas gracias a las organizaciones de defensa de los derechos del consumidor, y de publicaciones dirigidas a ellos en las que se analizan los pros y contras de los diferentes productos disponibles en los mercados. Éstos cada vez aparecen más segmentados, y cada segmento del mercado exige que las características del producto se adapten a sus gustos. El 'posicionamiento' del artículo, es decir, la determinación del segmento al que se dirige, exige un análisis serio y una extensa planificación.

La competencia en los últimos años se ha endurecido, a medida que aumentaba el número de empresas que fabrican un mismo producto, aunque cada una intenta diferenciar el suyo del de sus competidores. Los márgenes de beneficio, es decir, el porcentaje de ganancias que se obtiene por unidad de producto, disminuye de forma constante. Mientras que los costos aumentan, la competencia tiende a reducir los precios.

El resultado es una reducción de la diferencia de la relación precio costo y la necesidad de aumentar cada vez más la cantidad vendida para poder mantener los beneficios.

Los movimientos en defensa del consumidor son cada vez más fuertes y conocidos, analizan la calidad de los bienes y servicios y recomiendan los mejores. Tanto estos grupos de consumidores como las instituciones gubernamentales han aumentado los estudios y análisis de los productos, regulando el diseño de los mismos, así como los términos del contrato de garantía y las técnicas de promoción. Estas instituciones estudian con especial cuidado las cláusulas de convenios de garantía. Asimismo se han promulgado nuevas leyes para ampliar las responsabilidades del productor.

La preocupación por el medio ambiente también afecta al diseño del producto y a las técnicas de marketing, sobre todo porque el gasto adicional para modificar las cualidades y características del artículo eleva los costos. El profesional del marketing tiene que tener en cuenta todos estos factores a la hora de diseñar su plan de marketing.

Incluso las reacciones de la empresa ante cambios políticos y sociales resultan importantes. Las grandes corporaciones ya no pueden argumentar que sus decisiones internas son asuntos privados. La opinión pública contraria a las actuaciones de algunas empresas ha logrado disminuir las ventas de éstas; de igual forma, la opinión pública favorable a determinadas actitudes ha incrementado las ventas de las empresas que han emprendido campañas de mejora de su imagen pública.<sup>3</sup> Es decir que todas estas variables que se han establecido en torno a la producción de bienes y servicios hace que toda persona cree más la necesidad en algún momento de su vida, o en el mejor de los casos a diario, de necesitar de la ayuda profesional que le oriente a manera de asesoría en aquellos temas que no este en capacidad de sortear o manejar.

**1.3.1 Evolución en Colombia.**<sup>4</sup> Los conocimientos relatados sobre la evolución histórica de las asesorías y Consultorías en Colombia datan al igual que en el mundo a comienzos del siglo XX y cuando al país empiezan a llegar carreras universitarias; es por ello que no exista una clara estadística en cuanto al tema de las asesorías pero ellas tienen sus inicios cuando todo aquel habitante en forma individual o grupal empieza a hacer uso del servicio que por ocasión de su estudio pueda prestarle una persona preparada profesionalmente a otra que no haya adquirido dicho conocimiento.

---

<sup>3</sup> "Marketing," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

Como pasa con nuestra constitución la cual está inspirada en importantes apartados de la Carta Magna española de 1978. Sustituyó a la Constitución de 1886, que estuvo en vigor durante más de 100 años, y en su artículo primero proclama: “Colombia es un Estado social de Derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”. Significa lo social que el Estado tiene la obligación de buscar la justicia social en sus actuaciones, mientras que el Estado de Derecho, que no estaba contemplado en la Carta Magna anterior, subraya la preeminencia jurídica y de justicia de las instituciones. Se reitera la forma del Estado, la república unitaria, y sus implicaciones son la de preservar la unidad nacional y la forma republicana de gobierno, que en este caso es presidencialista.<sup>5</sup> Ello originó que toda persona que no tuviese el conocimiento técnico en determinada ley específica que reglamentara nuestra constitución originara algún tipo de asesoría y que una persona que hubiese adelantados sus estudios en derecho estuviese en capacidad de ofrecerle.

**1.3.2. Evolución en el Área Metropolitana de Bucaramanga.**<sup>6</sup> La evolución de las Asesorías y Consultorías en el Área Metropolitana de Bucaramanga al igual que en el resto de país no tienen un registro estadístico de las mismas pero se conoce que ha sido llevada bajo los mismos contextos que el resto del país, se han venido experimentado uno a uno los cambios en estos servicios y los diferentes tipo de asesorías y Consultorías de acuerdo a la variedad de profesiones existentes en el país; ya que ha tenido incidencia la cultura de la sociedad, siendo en cierta manera influenciada por todos aquellos profesionales que son originarios de la región que han ido prestando estos servicios

---

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> Ibíd.

aproximadamente desde el año 1990 con ocasión de la promulgación de nuestra Carta Magna.

Dentro del área metropolitana no existen empresas que literalmente brinden asesoría y/o Consultorías integrales, pero si existen varias que prestan asesorías empresariales y pueden denominarse competencia por tener afinidad y conocimiento de los aspectos las técnicas de mejoramiento en la producción, administración, servicio al cliente y asesorías contables.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General.** Desarrollar un estudio de mercados que permita determinar las condiciones de la demanda tanto real como potencial, la oferta del servicio, y la mezcla de marketing que se requiere para establecer una empresa de asesorías profesionales.

### 2.1.2 Específicos

- Identificar las condiciones en las empresas que requieren que se ofrezca el servicio de asesoría.
- Determinar los niveles de demanda del este servicio asesorías.
- Establecer el precio al del servicio de acuerdo a las capacidades de los demandantes y a las expectativas del mercado.
- Identificar estrategias para la consecución de los clientes.
- Determinar los canales y sistemas de comercialización del servicio.

### 2.2 DIAGNOSTICO DE MERCADOS

**2.2.1 Mercado potencial.** Conformada por empresa constructoras que no posee una estructura empresarial adecuada que le permitan tener profesionales especialistas en las respectivas áreas funcionales de la organización.

**2.2.1.1 Población.** Para efectos de determinar las condiciones generales del mercado, se considera como mercado las empresas constructoras del Área Metropolitana de Bucaramanga, que según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a Octubre de 2011 asciende a 64 empresas.

### Cuadro 1. Clasificación por tamaño de Empresas

Tamaño	Rango de Activos Miles \$(LEY NÚMERO 905 DE 2004)	Nº Empresas Área Metropolitana de B/manga	% Participación
Pequeña	Entre \$248'450.001 y \$2.484'996.900	38	59,00%
Mediana Empresas	Entre \$2.484'996.901 y \$14.907'000.000	17	27,00%
Gran Empresa	Superior a \$14.907'000.001	9	14,00%
Total		64	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de B/manga, 2.011.

**2.2.1.2 Muestra.** Para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= error de situación del 5%

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio

$$n = \frac{64 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(64 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 55$$

Debido a que la población es pequeña se tomara la población objeto de estudio correspondiente a 64 de Bucaramanga y su área metropolitana.

**2.2.2 Identificación de necesidades de información.** Para poder desarrollar la investigación se requiere buscar la siguiente información:

- Identificar que empresas han contratado asesorías empresariales

- Conocer los motivos por los cuales no han contratado asesorías profesionales.
- Identificar los mayores inconvenientes que han encontrado las empresas con los asesores actuales.
- Identificar en que áreas de la empresa se requieren los servicios de asesorías.
- Evaluar la calidad de las asesorías que han recibido las empresas.
- Determinar los medios publicitarios que consultan las empresas para obtener información de los servicios de asesorías.
- Identificar las firmas de asesorías o asesores independientes que ofrecen el servicio de asesorías integrales.
- Estimar que empresas están dispuestas a acceder a los servicios de asesorías integrales como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa.
- Estimar el valor promedio por hora que pagarían por asesorías profesionales.
- Estimar las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas.
- Conocer el sitio de mayor preferencia por la demanda de los servicios de asesorías.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

**2.3.1 Usos y especificaciones del servicio.** Las empresas recibirán soluciones oportunas en el desarrollo de sus procesos empresariales para la toma de decisiones a tiempo; para lo cual ofrecerá:

- Solución a problemas de formación y capacitación tanto de operarios como de los empresarios para que afronten los nuevos retos que le exige el tener que desempeñarse en un sistema que pretende alcanzar un sistema económico internacionalizado.
- Apoyo a nivel gerencial, debido a que no cuenta con herramientas prácticas, especialmente en el manejo de las áreas de finanzas y técnico, que permitan un efectivo proceso de toma de decisiones que les de la oportunidad de aprovechar las ventajas que tenga el estar en determinado sistema de producción.
- Apoyo a nivel de mercados, requiere realizar un diagnóstico e investigación de nichos de mercado efectivos y conocimiento del mercado local para competir con mayor calidad, que incitan al consumidor a preferirlos
- Asesoría en el área financiera y de proyectos para la toma de decisiones óptimas que permiten generar valor a las empresas.
- Asesoría en la Administración de obras y programación de obras para el diseño, gestión, formulación y gerencia de proyectos de construcción de obras a todo nivel apoyándose en la fundamentación técnica, administrativa, de planeación y de control que le aporta un currículo adaptado a las innovaciones tecnológicas de la Ingeniería.
- Asesoría en interventoría para el control y seguimiento de las obras.

**2.3.2 Atributos diferenciadores del servicio.** Básicamente el servicio se diferencia de los que puede ofrecer la competencia en el hecho de ser una propuesta que ofrece el servicio de asesorías y consultorías integrales con

especialistas en cada área. Se presenta una propuesta para aumentar su desarrollo empresarial de las Constructoras, por consiguiente se pretende abordar desde la perspectiva del plan de negocios los beneficios que representa para las empresas disponer de un grupo de asesores y consultores profesionales, así como determinar por medio de un trabajo de campo el interés que existe por parte de los empresarios de adoptar el outsourcing como estrategia para mejorar su participación en el mercado.

## **2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La investigación de campo es la realización de investigaciones por contacto u observación directa para recopilar información de primera mano sobre las actitudes y comportamiento de los clientes, tienen que ver especialmente con: los factores fundamentales de elección y preferencia, reacciones ante conceptos y ofertas de nuevos servicios, perfiles de usuarios y no usuarios; puede parecer importante ponerse en contacto con los clientes para averiguar acerca de las motivaciones de acceder al servicio y conocer sus reacciones ante los servicios de la empresa, pero un estudio detallado de escritorio, tal vez en unión de un nuevo análisis de datos de una investigación, puede dar conclusiones válidas sobre el mercado.

Lo que se pretende alcanzar en este aparte de la investigación, es conocer a cerca de las condiciones específicas bajo las cuales se puede caracterizar el comportamiento de los demandantes actuales de los servicios de asesorías potenciales de la nueva empresa a constituir.

Para el cálculo del promedio aritmético, se tendrá en cuenta en todos los casos la siguiente formula estadística:

$$\mu = \sum X_i * \%$$

Donde:

$\mu$  = Promedio

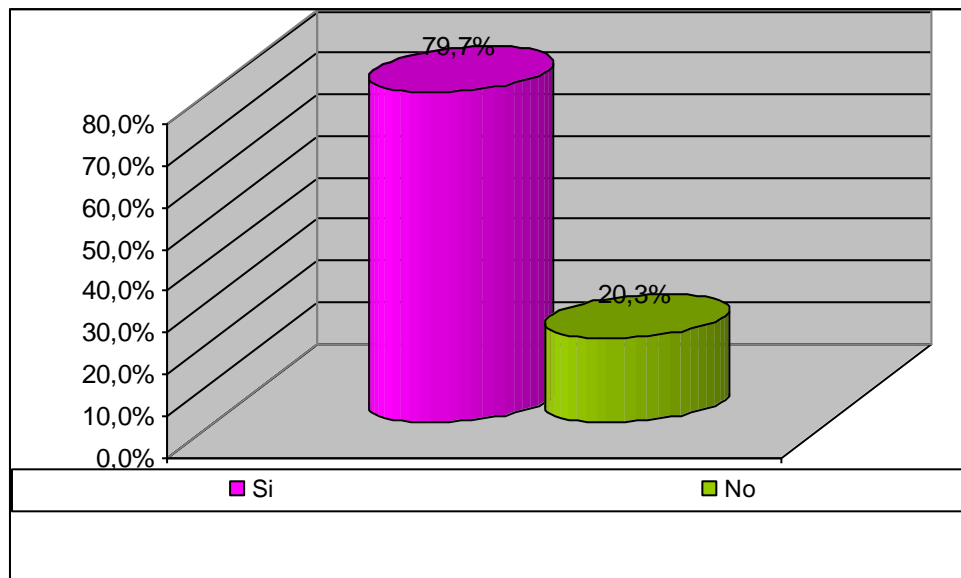
$X_i$  = Punto medio o Marca de clase

% = Frecuencia relativa o porcentual

**Cuadro 2. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores**

Ha Contratado	fi	hi
Si	51	79,7%
No	13	20,3%
Total	64	100,0%

**Figura 1. Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores**

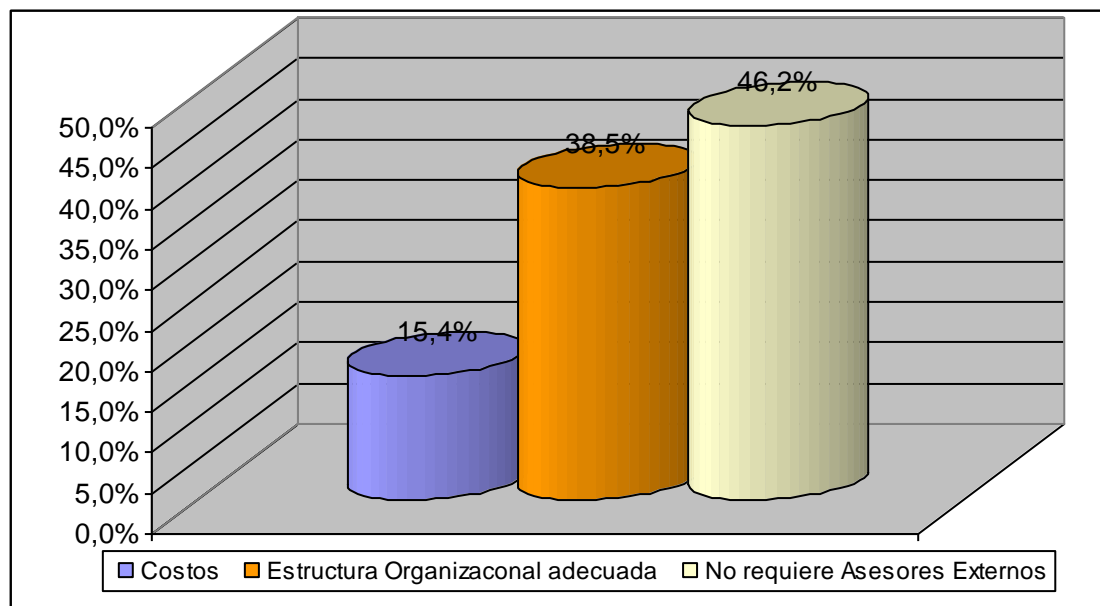


Según muestran los resultados el 79.7% han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o consultores; lo que determina la demanda actual del servicio.

**Cuadro 3. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales**

Motivos	fi	hi
Costos	2	15,4%
Estructura Organizacional adecuada	5	38,5%
No requiere Asesores Externos	6	46,2%
Total	13	100,0%

**Figura 2. Motivos por el cual no contratan asesorías profesionales**

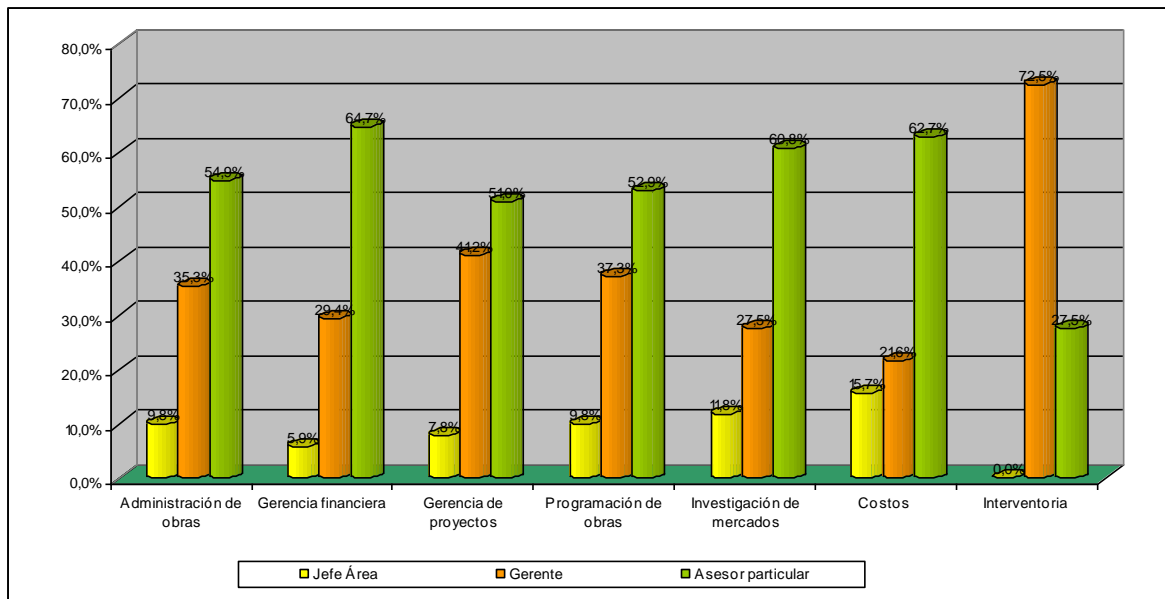


Se observa que la razón mas importante que se aduce para no tener este servicio en las empresas es porque es principalmente por que no requiere Asesores externos (46.2%) y por que tienen una estructura Organizacional adecuada (38.5%).

**Cuadro 4. Área en que recibe asesoría**

Área	Jefe Dpto.	%	Gerente	%	Asesor particular	%	Total
Administración de obras	5	9,8%	18	35,3%	28	54,9%	51
Gerencia financiera	3	5,9%	15	29,4%	33	64,7%	51
Gerencia de proyectos	4	7,8%	21	41,2%	26	51,0%	51
Programación de obras	5	9,8%	19	37,3%	27	52,9%	51
Investigación de mercados	6	11,8%	14	27,5%	31	60,8%	51
Costos	8	15,7%	11	21,6%	32	62,7%	51
Interventoría	0	0,0%	37	72,5%	14	27,5%	51

**Figura 3. Área en que recibe asesoría**

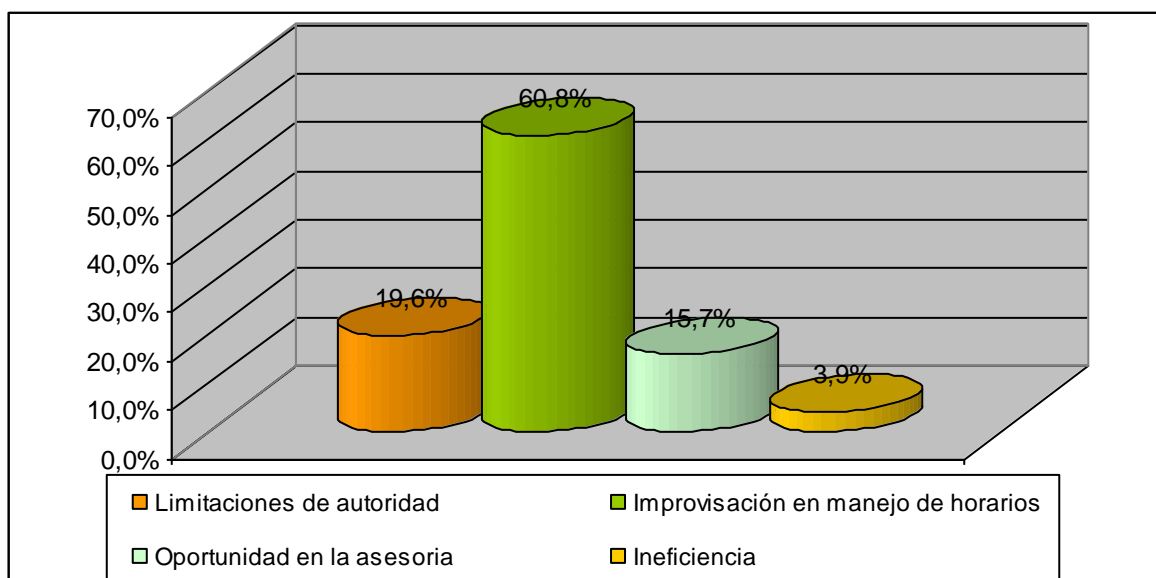


Las empresas consultan actualmente asesorías profesionales principalmente en las áreas Gerencia Financiera (64.1%), Costos (62.7%), Investigación de mercados (60.8%) y administración de obras (54.9%).

**Cuadro 5. Inconvenientes en las Asesorías**

Inconvenientes	fi	hi
Limitaciones de autoridad	10	19,6%
Improvisación en manejo de horarios	31	60,8%
Oportunidad en la asesoría	8	15,7%
Ineficiencia	2	3,9%
Total	51	100,0%

**Figura 4. Inconvenientes en las Asesorías**

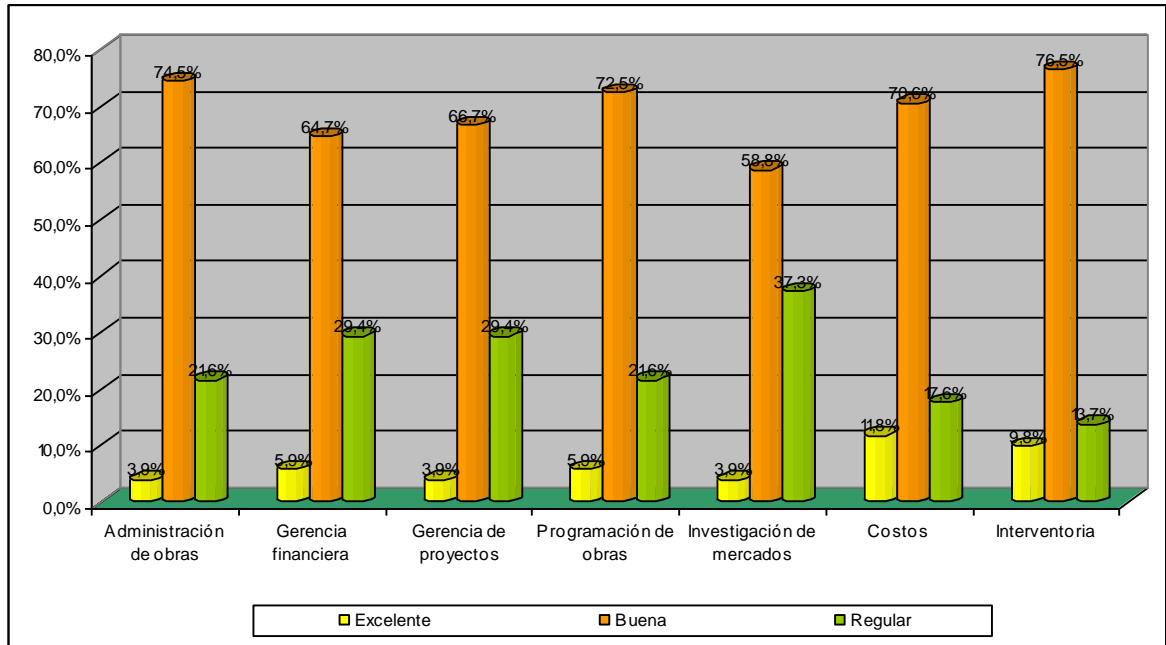


Se aprecia que el mayor inconveniente (60.8%), se presenta debido a la improvisación en el manejo de los horarios, lo que ocasiona demora en la toma de decisiones en las empresas.

**Cuadro 6. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría**

Aspectos	Evaluación						Total
	Excelente	%	Buena	%	Regular	%	
Administración de obras	2	3,9%	38	74,5%	11	21,6%	51
Gerencia financiera	3	5,9%	33	64,7%	15	29,4%	51
Gerencia de proyectos	2	3,9%	34	66,7%	15	29,4%	51
Programación de obras	3	5,9%	37	72,5%	11	21,6%	51
Investigación de mercados	2	3,9%	30	58,8%	19	37,3%	51
Costos	6	11,8%	36	70,6%	9	17,6%	51
Interventoría	5	9,8%	39	76,5%	7	13,7%	51

**Figura 5. Evaluación de Calidad Servicio de Asesoría**

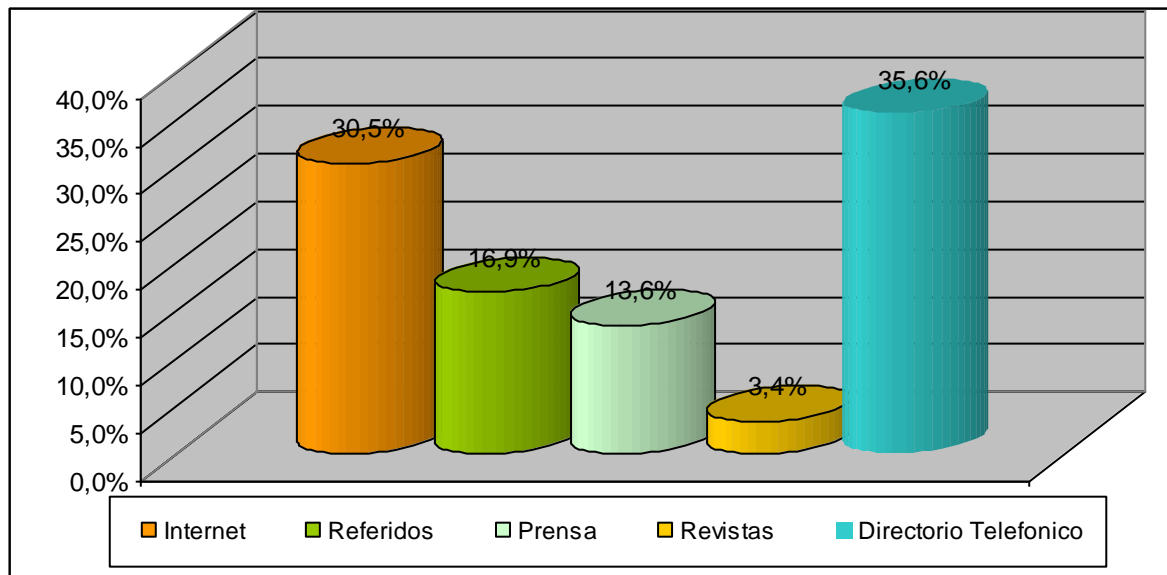


La evaluación por áreas en que recibe asesoría, se permite observar que el nivel de satisfacción es considerado como buena por la demanda para el área Interventoría (76.5%), Administración de obras (74.5%), Programación de obras (72.5%), Costos (70.6%), Gerencia de proyectos (66.7%), Gerencia financiera (64.7%) y Investigación de mercados (58.8%).

**Cuadro 7. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales**

Medio	fi	hi
Internet	36	30,5%
Referidos	20	16,9%
Prensa	16	13,6%
Revistas	4	3,4%
Directorio Telefónico	42	35,6%
Total	118	100,0%

**Figura 6. Medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales**

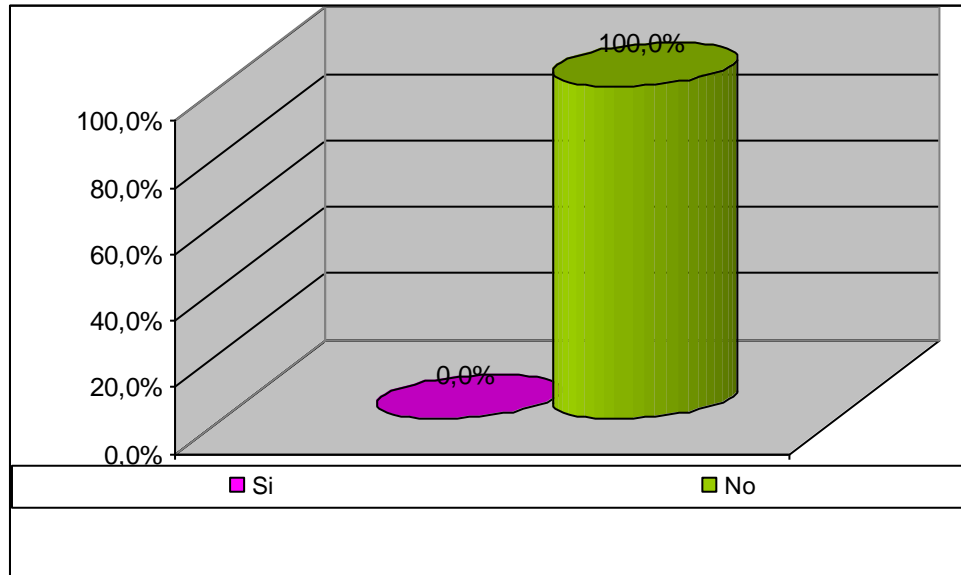


Los medios publicitarios consultados por las empresas para obtener información de los servicios de asesorías son principalmente directorio telefónico (35.6%) y el Internet (30.5%).

**Cuadro 8. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales**

Conoce	fi	hi
Si	0	0,0%
No	64	100,0%
Total	64	100,0%

**Figura 7. Existencia de empresas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales**

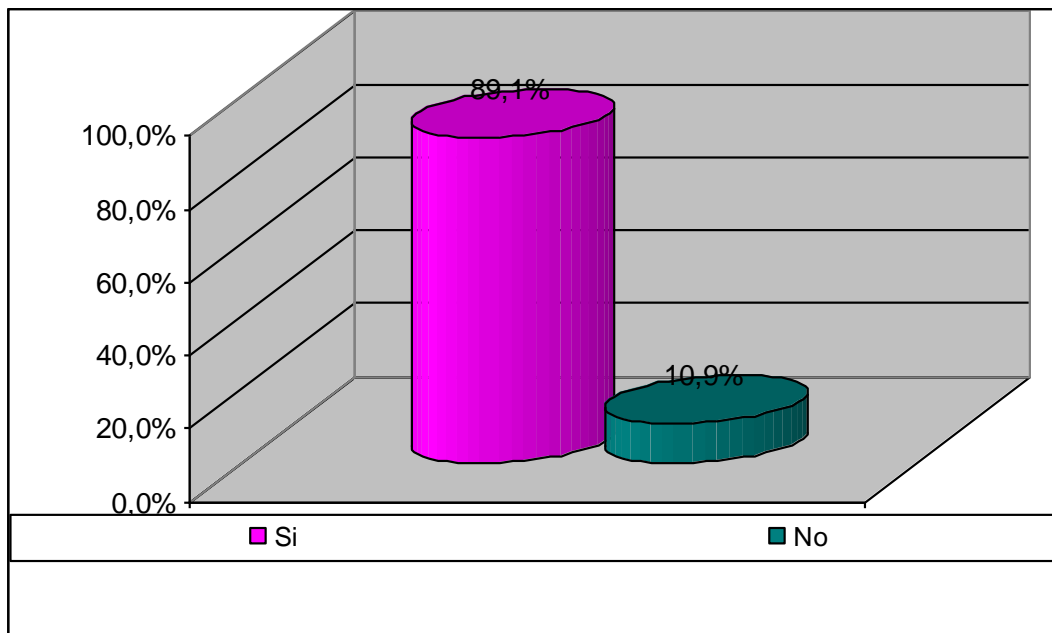


Las empresas de la Construcción no conocen firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de asesorías integrales.

**Cuadro 9. Demanda de asesorías Integrales**

Disponibilidad	fi	hi
Si	57	89,1%
No	7	10,9%
Total	64	100,0%

**Figura 8. Demanda de asesorías Integrales**

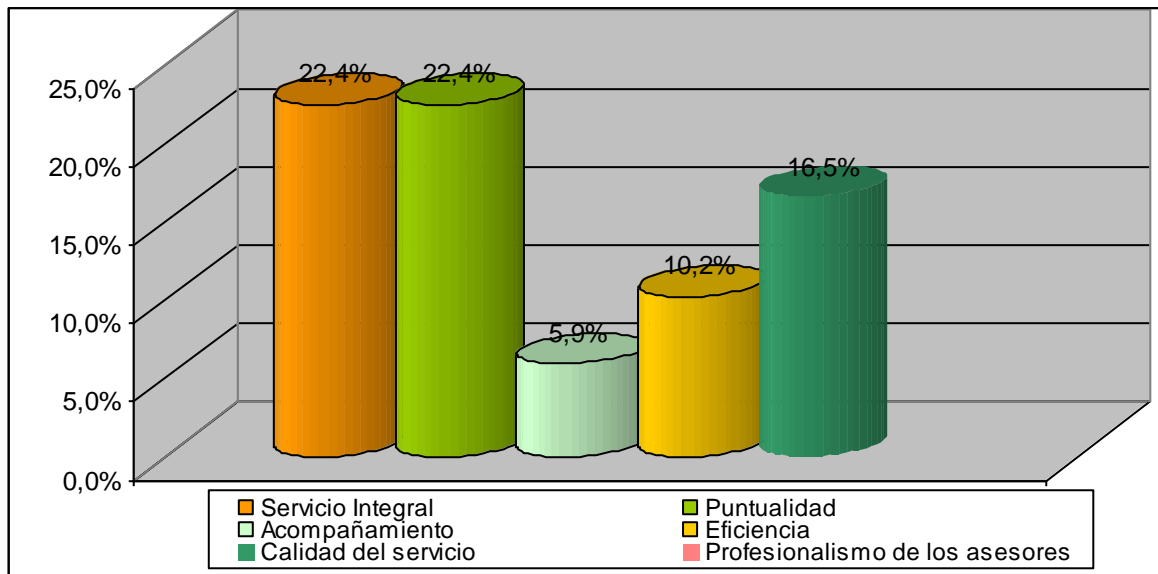


Según muestran los resultados de la investigación de mercados el 89.1% de las empresas están dispuestos a contratar los servicios de asesorías integrales, correspondiente a la demanda real de los servicios.

**Cuadro 9. Características que tendrán en cuenta las Constructoras**

Característica	fi	hi
Servicio Integral	57	22,4%
Puntualidad	57	22,4%
Acompañamiento	15	5,9%
Eficiencia	26	10,2%
Calidad del servicio	42	16,5%
Profesionalismo de los asesores	57	22,4%
Total	254	100,0%

**Figura 9. Características que tendrán en cuenta las Constructoras**

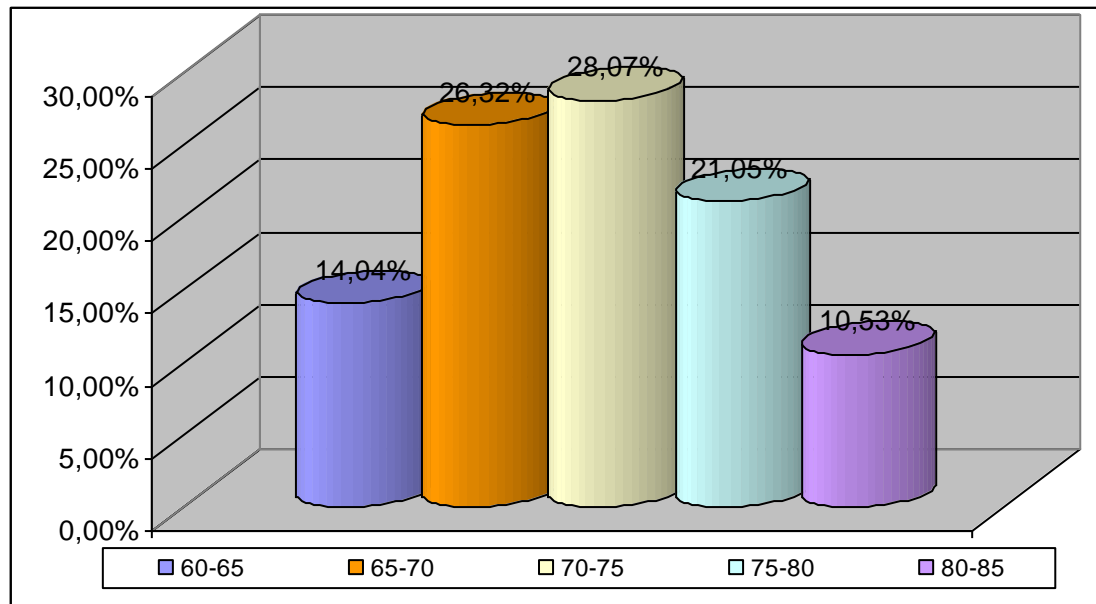


Según muestran los resultados las características que tendrán en cuenta las Constructoras para la contratación de los servicios de asesorías y consultorías son principalmente el servicio integral, la puntualidad y el profesionalismo de los asesores.

**Cuadro 10. Valor promedio por Asesoría/Hora**

Inversión/Hora /Miles)	Xi	fi	hi	xi*hi
60	65	8	14,0%	8,8
65	70	15	26,3%	17,8
70	75	16	28,1%	20,4
75	80	12	21,1%	16,3
80	85	6	10,5%	8,7
Total		57	100,0%	71,9

**Figura 10. Valor promedio por Asesoría/Hora**

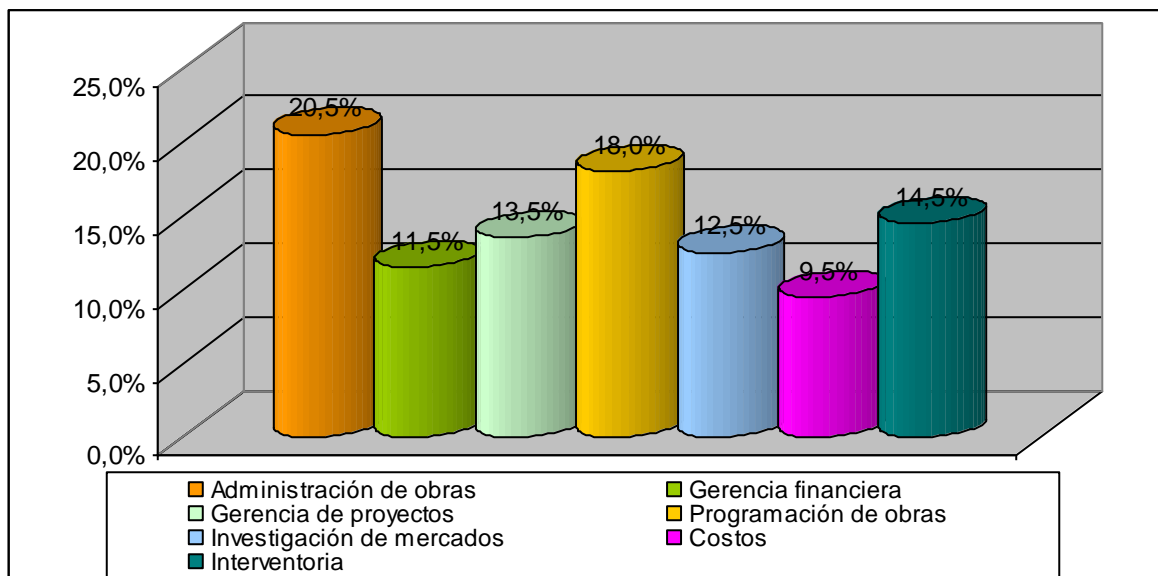


De acuerdo a la investigación de mercados el valor promedio que estarían dispuesto a pagar las empresas por una asesoría hora es de \$71.900, precio que será utilizado para la proyección del valor asesoría por hora; la mayoría (28.1%) pagaría entre \$70.000 y \$75.000.

**Cuadro 11. Áreas a contratar para Asesoría**

Áreas	fi	hi
Administración de obras	41	20,5%
Gerencia financiera	23	11,5%
Gerencia de proyectos	27	13,5%
Programación de obras	36	18,0%
Investigación de mercados	25	12,5%
Costos	19	9,5%
Interventoría	29	14,5%
Total		100.0%

**Figura 11. Áreas a contratar para Asesoría**

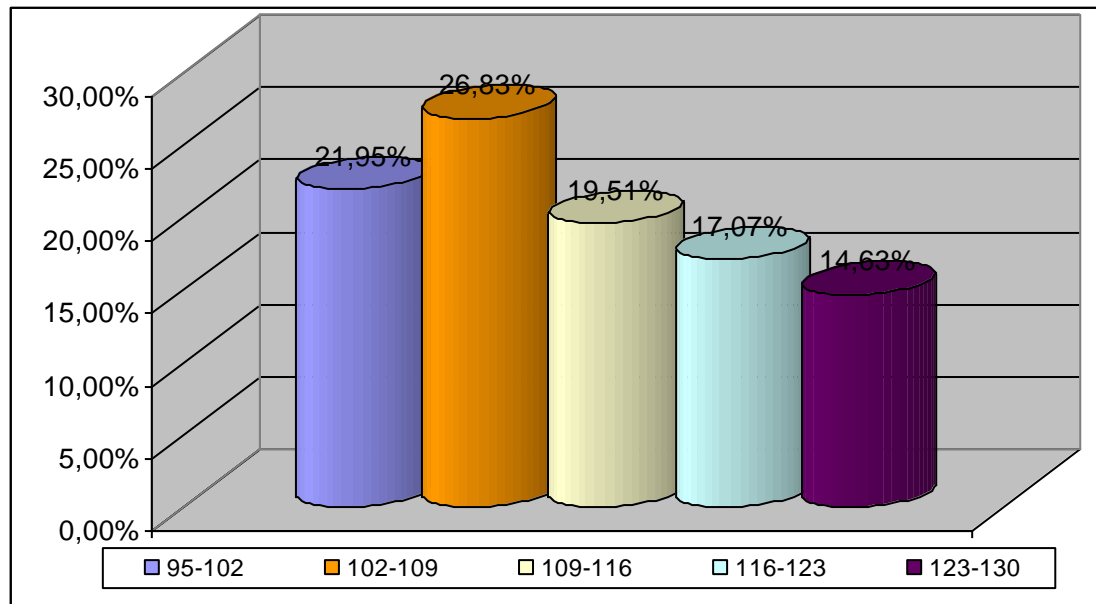


Las áreas en las que mayor preferencia tienen en el manejo de servicios de asesorías por parte de Interventoría Administración de obras (20.5%), Programación de obras (18.0%), Interventoría (14.5%) y Gerencia de proyectos (13.5%); lo cual determina la demanda potencial de los servicios de asesorías y consultorías por área.

**Cuadro 12. Horas promedio mensuales en Administración de obras**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
95	102	98,5	9	22,0%	21,6
102	109	105,5	11	26,8%	28,3
109	116	112,5	8	19,5%	22,0
116	123	119,5	7	17,1%	20,4
123	130	126,5	6	14,6%	18,5
Total			41	100,0%	110,8

**Figura 12. Horas promedio mensuales en Administración de obras**

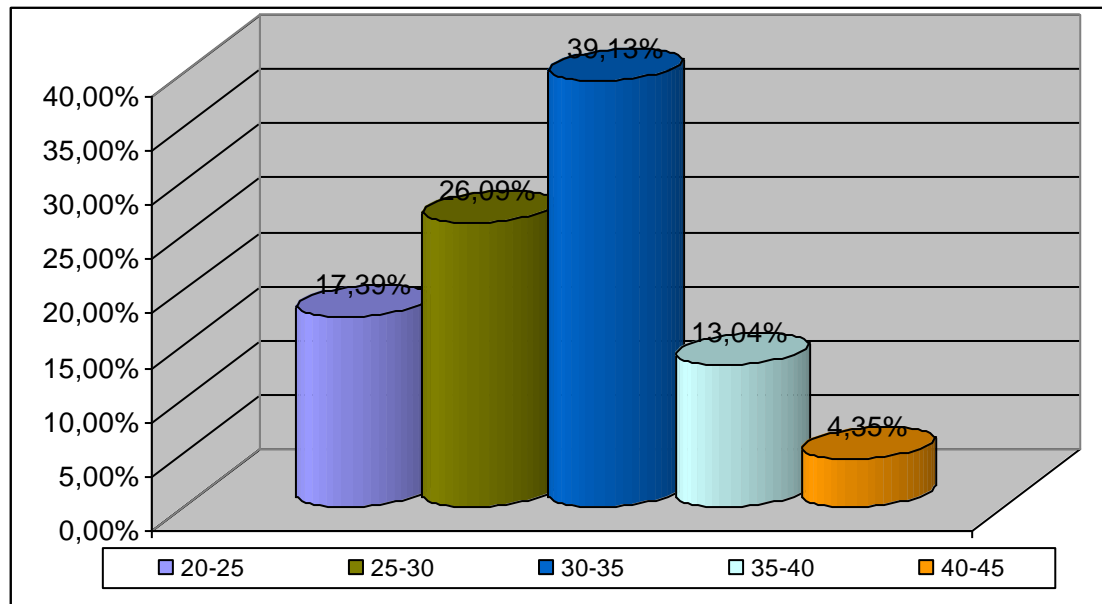


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de administración de obras es de 110.8 horas mensuales equivalentes a 1.330 horas anuales, la mayoría prefieren entre 102 y 109 horas mensuales.

**Cuadro 13. Horas promedio mensuales en Gerencia Financiera**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
20	25	22,5	4	17,4%	3,9
25	30	27,5	6	26,1%	7,2
30	35	32,5	9	39,1%	12,7
35	40	37,5	3	13,0%	4,9
40	45	42,5	1	4,3%	1,8
Total			23	100,0%	30,5

**Figura 13. Horas promedio mensuales en Gerencia Financiera**

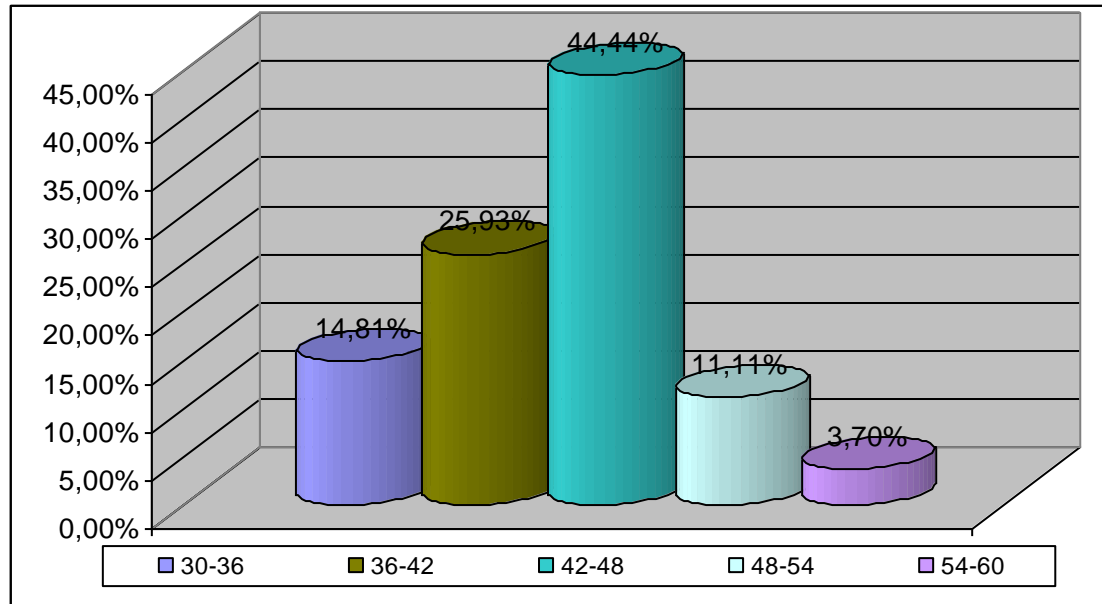


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de gerencia financiera es de 30.5 horas mensuales equivalentes a 366 horas anuales, la mayoría prefieren entre 30 y 35 horas mensuales.

**Cuadro 14. Horas promedio mensuales en Gerencia de Proyectos**

Horas/mes	Xi	fi	hi	xi*hi
30	36	33	14,8%	4,9
36	42	39	25,9%	10,1
42	48	45	44,4%	20,0
48	54	51	11,1%	5,7
54	60	57	3,7%	2,1
Total		27	100,0%	42,8

**Figura 14. Horas promedio mensuales en Gerencia de Proyectos**

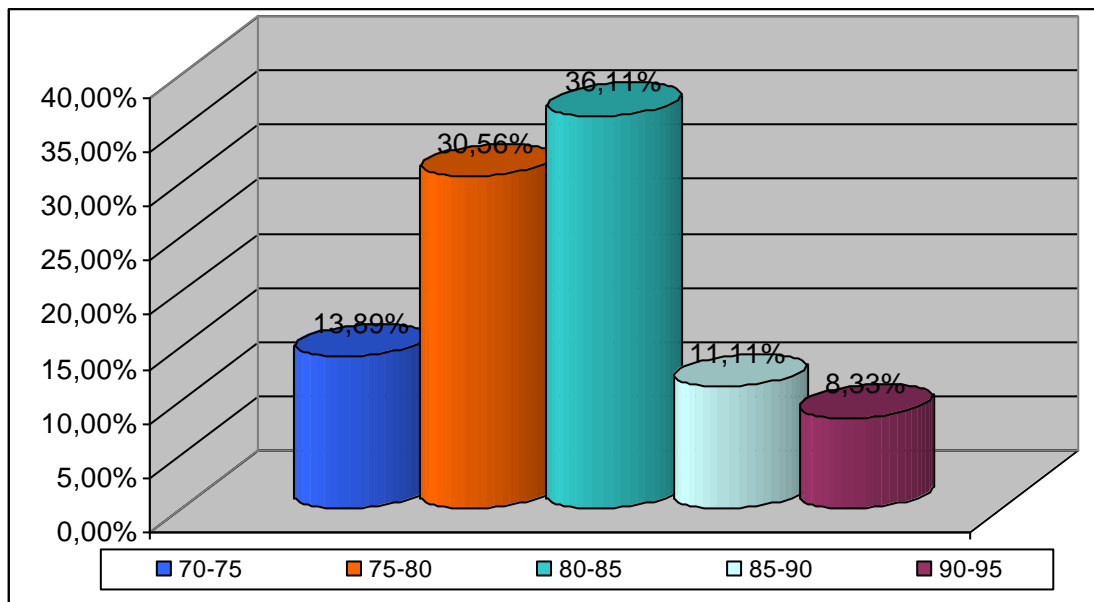


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de gerencia de proyectos es de 42.8 horas mensuales equivalentes a 514 horas anuales, la mayoría prefieren entre 42 y 48 horas mensuales.

**Cuadro 15. Horas promedio mensuales en programación de obras**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
70	75	72,5	5	13,9%	10,1
75	80	77,5	11	30,6%	23,7
80	85	82,5	13	36,1%	29,8
85	90	87,5	4	11,1%	9,7
90	95	92,5	3	8,3%	7,7
Total			36	100,0%	81,0

**Figura 15. Horas promedio mensuales en programación de obras**

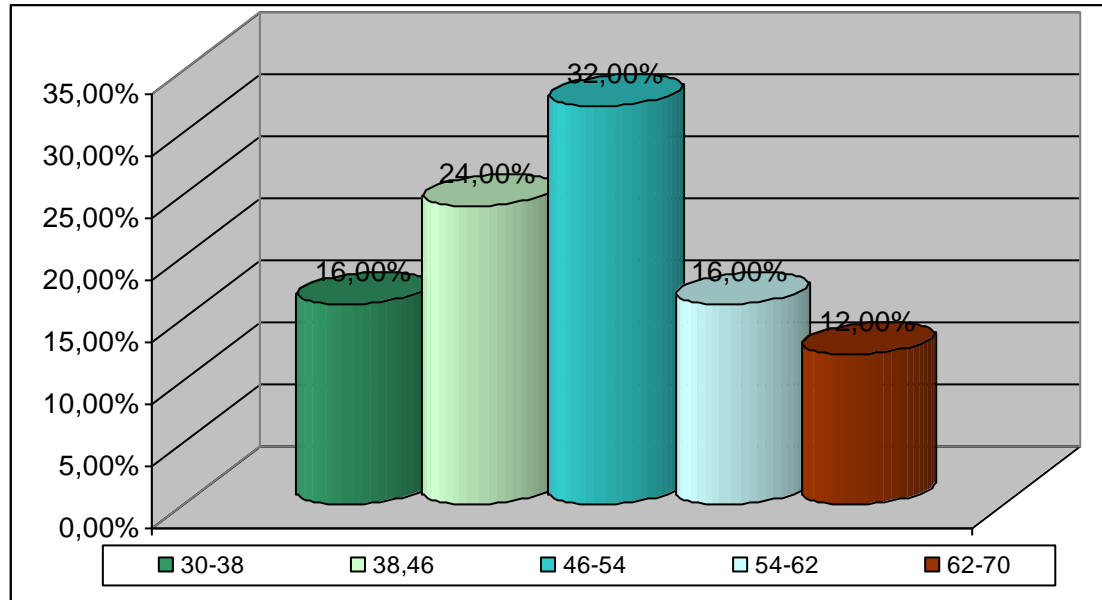


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de programación de obras es de 81.0 horas mensuales equivalentes a 972 horas anuales, la mayoría prefieren entre 80 y 85 horas mensuales.

**Cuadro 16. Horas promedio mensuales en Investigación de mercados**

Horas/mes	Xi	fi	hi	xi*hi
30	38	4	16,0%	5,4
38	46	6	24,0%	10,1
46	54	8	32,0%	16,0
54	62	4	16,0%	9,3
62	70	3	12,0%	7,9
Total		25	100,0%	48,7

**Figura 16. Horas promedio mensuales en Investigación de mercados**

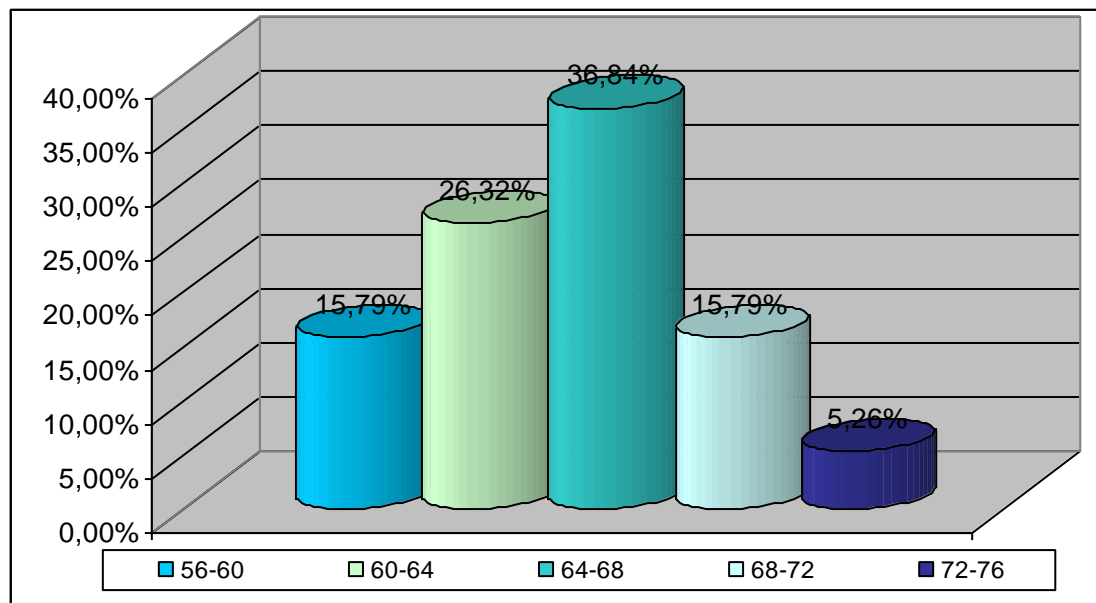


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en Investigación de mercados es de 48.7 horas mensuales equivalentes a 584 horas anuales, la mayoría prefieren entre 46 y 54 horas mensuales.

**Cuadro 17. Horas promedio mensuales en Costos**

Horas/mes	Xi	fi	hi	xi*hi
56	60	3	15,8%	9,2
60	64	5	26,3%	16,3
64	68	7	36,8%	24,3
68	72	3	15,8%	11,1
72	76	1	5,3%	3,9
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>64,7</b>

**Figura 17. Horas promedio mensuales en Costos**

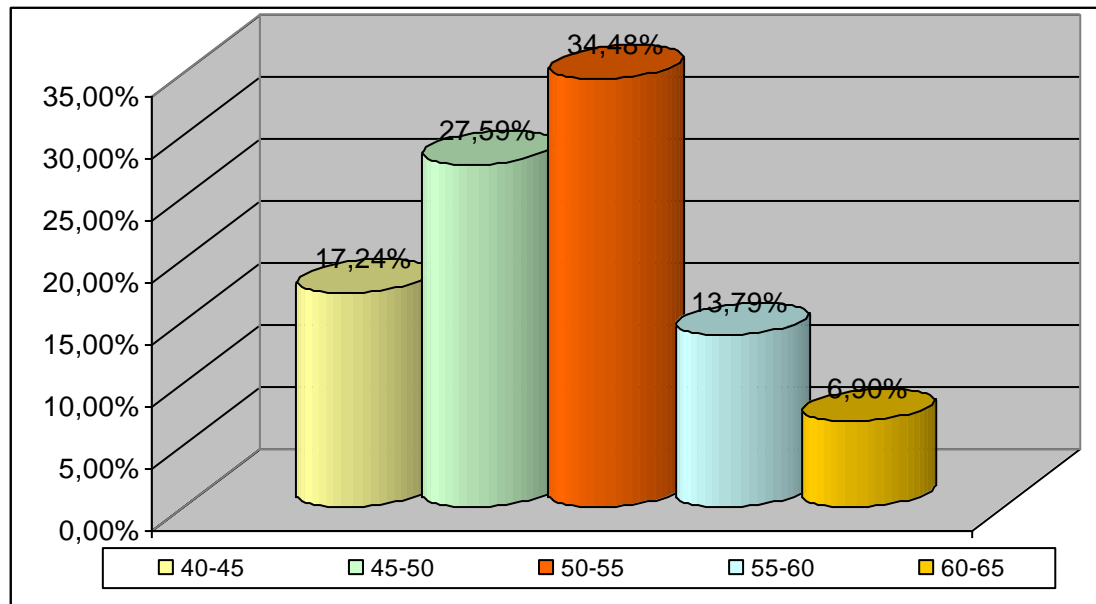


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de Costos es de 64.7 horas mensuales equivalentes a 776 horas anuales, la mayoría prefieren entre 64 y 68 horas mensuales.

**Cuadro 18. Horas promedio mensuales en interventoría**

Horas/mes		Xi	fi	hi	xi*hi
40	45	42,5	5	17,2%	7,3
45	50	47,5	8	27,6%	13,1
50	55	52,5	10	34,5%	18,1
55	60	57,5	4	13,8%	7,9
60	65	62,5	2	6,9%	4,3
Total			29	100,0%	50,8

**Figura 18. Horas promedio mensuales en interventoría**

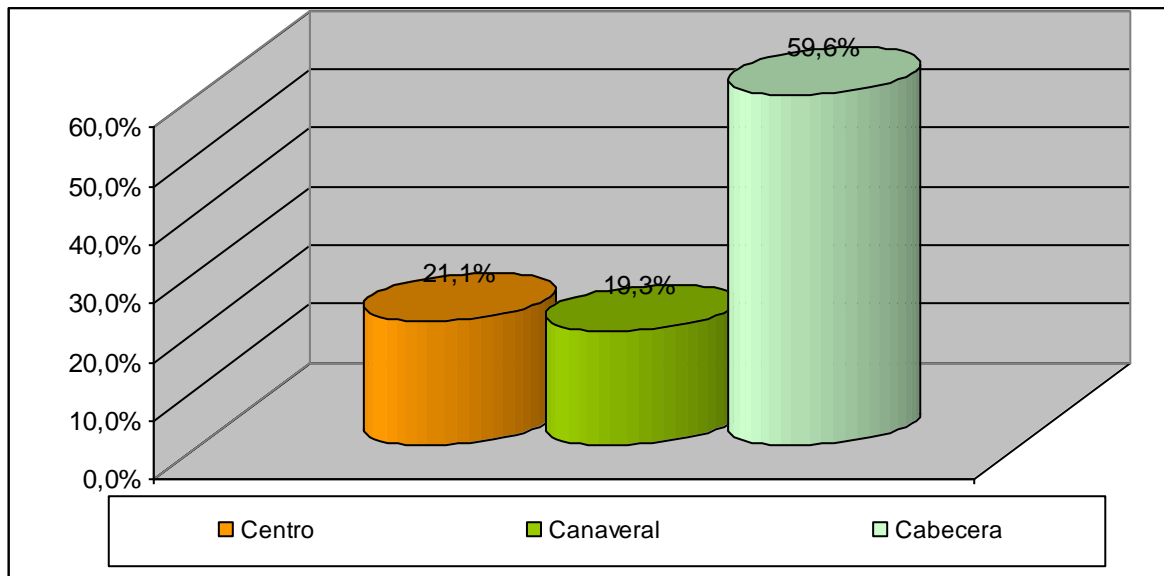


Las horas promedio mensuales que requieren las empresas para tener una efectiva asesoría en el área de interventoría es de 50.8 horas mensuales equivalentes a 610 horas anuales, la mayoría prefieren entre 50 y 55 horas mensuales.

**Cuadro 19. Localización de la nueva empresa de asesorías y Consultorías**

Localización	fi	hi
Centro	12	21,1%
Cañaveral	11	19,3%
Cabecera	34	59,6%
Total	57	100,0%

**Figura 19. Localización de la nueva empresa de asesorías y Consultorías**



Según muestran los resultados la demanda prefiere la ubicación de la nueva empresa de asesorías y Consultorías en el sector de Cabecera (59.6%), lo cual determina la preferencia de la demanda que debe ser tenida en cuenta en la selección de la ubicación.

## **2.5. DEMANDA POTENCIAL**

Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Bucaramanga,<sup>7</sup> las pequeñas y medianas empresas registradas en Bucaramanga y su Área Metropolitana presentan un crecimiento promedio del 1,1452% anual.

<sup>7</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2011.

**Cuadro 20. Proyección de las Constructoras registradas de en Área Metropolitana de Bucaramanga**

Año	Número empresas Constructoras
2.011	64
2.012	65
2.013	66
2.014	67
2.015	68
2.016	69

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2011.

Esta información sirve de base para efectos de determinar la demanda real del servicio de asesorías profesionales ofrecidas. Para efectos de poder realizar esta actividad se empieza por analizar a las empresas que están dispuestas a contratar los servicios de asesorías, el cual está calculado según los datos ofrecidos en el estudio de mercados demanda de asesorías Integrales que asciende al 89.1% de las Empresas Constructoras, que para el año 2.011 ascienden a 57 empresas (64\*89.1%). Esta situación se presenta en término de participación en el Cuadro 21. Proyección de demanda potencial. El cálculo se hace atendiendo a la fórmula:

$$\text{Demanda real de empresas} = \text{Número de empresas} * \% \text{ demanda Efectiva}$$

**Cuadro 21. Proyección de demanda Potencial**

Año	Número empresas	Demanda Potencial	Demanda real de empresas
2.011	64		57
2.012	65		58
2.013	66	89,1%	59
2.014	67		60
2.015	68		61
2.016	69		61

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro Mercantil. 20011. y estimación autor del proyecto.

Para efectos de determinar la demanda efectiva por año y por tipo de servicio, se tendrá en cuenta el número de empresas por año que estarán dispuestas a acceder a los servicios de asesorías (Cuadro 21), al cual se le calcula el respectivo porcentaje de demanda efectiva (correspondiente al área a contratar, calculado como la participación de las respuestas de contratación favorable presentados en el Cuadro 11, sobre la demanda potencial), y el número de horas demandas por servicio (Cuadros 12 al 18).

$$\text{Demanda Efectiva} = \text{Demanda Potencial} * \text{\#Horas/Año}$$

#### Cuadro 22. Demanda efectiva

Áreas	Participación	Horas/año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administración de obras	64,06%	110,8	48.551	49.403	50.255	51.107	51.958	51.958
Gerencia financiera	35,94%	30,5	7.497	7.629	7.760	7.892	8.023	8.023
Gerencia de proyectos	42,19%	42,8	12.350	12.567	12.784	13.001	13.217	13.217
Programación de obras	56,25%	81,0	31.165	31.712	32.258	32.805	33.352	33.352
Investigación de mercados	39,06%	48,7	13.012	13.240	13.469	13.697	13.925	13.925
Costos	29,69%	64,7	13.138	13.369	13.599	13.830	14.060	14.060
Interventoría	45,31%	50,8	15.745	16.021	16.297	16.574	16.850	16.850
Total			141.458	143.941	146.422	148.906	151.385	151.385

#### Cuadro 23. Distribución de las asesorías por servicio

Áreas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Administración de obras	34,32%	34,32%	34,32%	34,32%	34,32%	34,32%
Gerencia financiera	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%	5,30%
Gerencia de proyectos	8,73%	8,73%	8,73%	8,73%	8,73%	8,73%
Programación de obras	22,03%	22,03%	22,03%	22,03%	22,03%	22,03%
Investigación de mercados	9,20%	9,20%	9,20%	9,20%	9,20%	9,20%
Costos	9,29%	9,29%	9,29%	9,29%	9,29%	9,29%
Interventoría	11,13%	11,13%	11,13%	11,13%	11,13%	11,13%

En relación las condiciones de distribución de las asesorías por servicio se observa en el Cuadro 23 que en el mercado se mantiene constante y el aumento en la demanda real se calcula constante también, la participación de cada uno de los renglones de asesoría se comporta también de manera constante en la cantidad de horas anuales efectivamente demandadas, por ejemplo para administración de obras para el año 2.012, el servicio de 49.403/143.941), se participara de un 34.32%.

**2.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA.** En lo que tiene que ver con el aspecto general de las Consultorías y asesorías ofrecidas en el ámbito empresarial cabe hacer las siguientes precisiones: en primer término no existe una empresa que ofrezca los servicios de asesoría integrales para las constructoras<sup>8</sup>, es decir, todas las propuestas existentes ellas lo hacen teniendo como base de trabajo una oficina a la cual acude el empresario en busca de sus servicios o se desplaza a un funcionario a la empresa a trabajar para lo cual se le debe disponer de un espacio y de infraestructura en la cual se desarrolle la actividad por parte del asesor, para lo cual utiliza los recursos humanos y físicos del empresario, pero no responde satisfactoriamente a sus demandas en la medida en que por efectos del contrato y la imposibilidad de acceder a él cuando se le requiere por el cliente, se tiene que esperar a que entregue los resultados no cuando se requiere sino en los parámetros y tiempos fijados en el contrato.

De otro lado, son agentes que tienen características híbridas en la empresa, por cuanto aún cuando utiliza los medios de la entidad y tiene personas que actúan de acuerdo a sus lineamientos dentro del establecimiento, no está el asesor sujeto a ningún tipo de control por parte de quien maneja el personal, situación que ha llevado a que se trunque el desarrollo normal de los negocios, de manera que se hace más grave en la medida en que la entidad tiene menos personal para

---

<sup>8</sup> CAMARA DE COMERCIO. "Diagnóstico del sector asesor empresarial en Santander". 2010.

desarrollar la actividad empresarial. Esta es una de las razones por las cuales los empresarios no acuden a contratar los servicios de los asesores empresariales.

Ahora bien, el panorama de la economía global está incitando a desarrollar toda una propuesta empresarial desde la plataforma de propender por presentar sistemas de competencia internacional en donde la carrera por alcanzar la globalización es la prioridad, de manera que sólo en la medida en que se logre adentrar a los empresarios hacia esta nueva tendencia de manejo de sus núcleos productivos, será mas fácil permitirles que compitan en un mercado cada vez mas exigente.

#### **Cuadro 24. Empresas de la competencia**

Área	Empresas
Asesoría obras civiles	19
Asesoría Construcción y montaje	1
Asesoría en el área de ingeniería	1
Asesoría en Construcción y montaje	6
Asesoría en construcciones sostenibles	1
Asesoría en interventoría	1
Asesoría en arquitectura	2
Asesoría diseños e interventoría	4
Asesoría obras civiles y arquitectura	1
Administración de proyectos inmobiliarios	2
Asesoría en interventoría y obras civiles	2
Total	40

Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Registro mercantil Octubre de 2011.

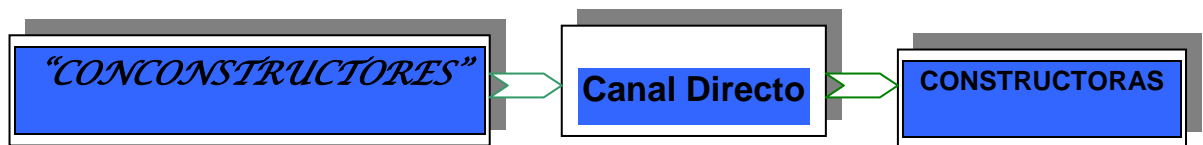
La presente propuesta presenta ventajas comparativas, en primer término, que no existe una empresa especializada en ofrecer asesorías profesionales al sector de la construcción local y en segundo término, que ninguna empresa está utilizando los conceptos que ofrecen los nuevos avances tecnológicos de manera que se logre desarrollar una actividad en doble sentido: buscar que los empresarios tengan mayor contacto y efectividad en el manejo de su asesoría como tal y, que

se involucren paulatinamente en las nuevas opciones que ofrece el mercado de las comunicaciones y del manejo de la información.

## 2.7 MEZCLA DE MARKETING

**2.7.1 Canal de comercialización.** El canal de comercialización que ofrecerá la empresa de Asesorías y Consultorías Integrales será del tipo directo, por cuanto todos los contratos requerirán del contacto directo entre el gerente de la empresa y los representantes de las empresas que quieran contratar. Esta relación se mantiene durante todo el desarrollo del contrato con el doble propósito de evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.

**Figura 20. Canal de comercialización**



**2.7.2 Promoción y publicidad.** Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa de Asesorías Integrales, con el manejo directo de la gerencia, presentará un portafolio de servicios en las respectivas Constructoras de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se vinculará tanto en eventos de capacitación y reuniones de las empresas constructoras, como en los especializados que desarrollen empresas que tengan que ver con el tema, tales como CAMACOL, ANDI y Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## Cuadro 25. Presupuesto de publicidad

Publicidad y promoción	cantidad	Valor unitario	valor total
<b>Lanzamiento</b>			
Cóctel	50	40,000	2,000,000
Cartas de invitación	50	2,000	100,000
Portafolios	50	10,000	500,000
<b>Subtotal</b>			<b>2,600,000</b>
<b>En funcionamiento</b>			
Visitas empresariales	50	20,000	1.000,000
Tarjetas de presentación	200	500	100,000
Portafolios	50	10,000	500,000
Páginas amarillas	1	3,500,000	3,900,000
<b>Subtotal funcionamiento</b>			<b>5,500,000</b>

Fuente. Cotizaciones varias.

### 2.7.2.1 Objetivos publicitarios.

- Diseñar material publicitario y de comunicación.
- Evaluar y alimentar los procesos de mercadeo y publicidad.
- Recopilar información sobre el desarrollo de las áreas de mercadeo y publicidad.
- Fomentar el desarrollo del mercadeo.
- Evaluar los medios publicitarios utilizados.
- Realizar una fuerte presencia en los eventos empresariales.

**2.7.2.2 Nombre y logotipo.** Para efectos de crearle una imagen visual y corporativa a la empresa, se propone identificar el nombre comercial de la firma *“CONCONSTRUCTORES”*.

**Figura 21. Nombre y logotipo**



**CONCONSTRUCTORES**

**Consultores Especializados en Empresas Constructoras**

**Para hacerlo bien hecho!**

La tipografía de entorno grueso utilizada representa la fuerza y asentamiento de la empresa, así como la impetuosidad y garantía de experiencia y solidez.

El símbolo muestra dos cuadrados y un rectángulo que representan a dos edificios, en su centro uno de estos cuadrados en verde representa el puente para lograr la aprobación y calidad en los procesos para la construcción, así como el crecimiento de las empresas a las cuales se les ofrece los servicios.

Los Colores muestran respectivamente:

Azul: Transmite la madurez y sabiduría que la empresa puede ofrecer a sus clientes.

Verde: sugiere estabilidad y resistencia, vida y renovación, así como aprobación y calidad, aspectos vitales en el sector de la construcción.

Marrón: Indica naturaleza y utilidad, calidez y neutralidad, fortaleza en la construcción.

Negro: Es poderoso y conjuga autoridad, elegancia y tradición que propende por demostrar la fortaleza y estructura de la empresa y los beneficios de contar con sus servicios.

El eslogan !Para hacerlo bien hecho representa la utilidad de la empresa en su compromiso por ofrecer a sus clientes la mayor experiencia posible, dándoles la posibilidad de mejorar en sus procesos y obtener resultados eficaces y eficientes.

**2.7.2.3 Estrategia para la captación de clientes.** Teniendo en cuenta las condiciones y características de la empresa y teniendo en cuenta los clientes, se propone una estrategia de publicidad basada en visitas empresariales, así mismo, se hace necesario tratar el concepto del telemarketing que permite no sólo saber los niveles de satisfacción del cliente con el servicio, sino que además, sirve para manejar los procesos de compra de los usuarios.

**2.7.2.4 Elección de medios.** Los medios recomendados sugeridos son:

❖ **Escritos:**

- Portafolios
- Tarjetas de presentación
- Pagina Web
- Directorio telefónico

❖ **Verbales:**

- Telemercadeo
- Visitas Empresariales
- Lanzamiento e Inauguración

**2.7.2.5 Estrategias publicitarias y promocionales y de lanzamiento.** Con el ánimo de lograr hacer conocer los servicios de asesorías ofrecido por la empresa en el mercado, se proponen básicamente cinco (5) tipos de estrategias de manejo, en cada una de las cuales se han de manejar unas condiciones de tiempo, medios y personal involucrado.

❖ **Publicidad.** En este caso se utilizan los siguientes mecanismos:

▪ **Día del lanzamiento.** Se ofrece un cóctel de bienvenida a todos y cada uno de los representantes de las Constructoras ubicados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

- Duración del evento :3 Horas
- Lugar Instalaciones de la empresa
- Cantidad de personas asistentes 100 propietarios de empresas constructoras.
- Responsable Gerencia.
- Protocolo Reunión sin condiciones de formalidad para cóctel.

❖ **Mercadeo.** Se estará pendiente por parte de la empresa de enviar un portafolio de servicios:

- Mínimo 50 por semestre
- Contenido promocional y presentación de los servicios.
- Toda la papelería que distribuida por la empresa debe estar debidamente identificada con la imagen corporativa de la organización.

- Todas las personas que trabajen dentro de la empresa, así como las que tengan que desarrollar procesos de mercadeo, deben estar identificadas debidamente por parte de la empresa.
- Se usará también la telemarcadotecnia como una forma de acceder a una importante población de consumidores potenciales.

❖ **Promoción de ventas.** Se dará a conocer los servicios a través de la página Web a través de la cual se puedan hacer comunicaciones desde y hacia la empresa y como una forma de proponer espacios de presentación de la empresa como tal.

La empresa estará pendiente para participar en eventos, reuniones y capacitaciones empresariales a las cuales asistan los constructores.

❖ **Relaciones públicas.** La empresa manejará dos estrategias fundamentales en este aspecto, una es la relacionada con buscar opciones de presentación de las mismas a los constructores, para lo cual requerirá hacer los contactos necesarios con sus representantes, otra, será la de lograr visitas para determinar el nivel de satisfacción a los constructores con lo cual se afianzan los espacios de comunicación entre las partes y se le ofrece un servicio personalizado a quien se encarga de hablar con los clientes, que son los que en definitiva, terminan dando visto bueno sobre los servicios.

❖ **Eventos.** Se propone participar en eventos empresariales mediante la presentación de un stand o por lo menos de pendones y de sistemas escritos y audiovisuales a través de los cuales los asistentes al evento logren conocer la empresa y proceder a hacer los contratos de venta respectivos.

**2.7.3 Precios y márgenes.** La fijación de los precios de los servicios debe ser el resultado de un análisis de los diferentes aspectos que inciden en él, ya que de lo

contrario se corre el riesgo de fijarlo en desacuerdo con la realidad del mercado, por lo tanto, para su fijación se deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Maximizar utilidades.
- Evitar la guerra de precios, es decir, fijarlos de acuerdo con el mercado.

Para la estimación de los precios por servicios se hará con base a la información suministrada por asesores particulares, utilizando un 4% como índice anual del IPC.

#### **Cuadro 26. Proyección de precios hora por servicios**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio/hora	75.136	78.517	82.050	85.742	89.600

## **2.8 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PROYECTO**

**2.8.1 Factores de diferenciación.** Las condiciones necesarias que implementara la nueva empresa de asesorías y consultorías para lograr un servicio excelente y poder convertirlo en ventaja competitiva se pueden considera como las siguientes:

- 1) Compromiso por parte de la gerencia, significa que el éxito del plan de negocios empresariales de servicio a los clientes dependerá del apoyo e identificación de los directivos de la empresa;
- 2) Recursos adecuados, implicará que la empresa deberá invertir el dinero necesario para desarrollar y mantener vigente un programa de mejora del servicio;

- 3) Mejoras visibles del servicio, la mejoría de la calidad del servicio prestado por los profesionales de las diferentes áreas.
- 4) Formación de los empleados, la entrega del servicio con rapidez, con profesionalidad y con precisión, dependerá de la capacitación que se brinde a los empleados;
- 5) Servicios internos, se contara con equipo multidisciplinario de profesionales refiere y por último
- 6) Implicación de todos los empleados, los asesores deben ser conscientes del efecto de su trabajo en la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio.

**2.8.2 Estrategia competitiva<sup>9</sup>.** Las empresas, en su afán de conquistar y retener clientes, identifican factores diferentes, los cuales puedan establecer como ventaja competitiva, cabe mencionar entre los factores más comunes, las características del producto, el precio, la calidad del producto, la información, así como el servicio al cliente.

La frase “servicio al cliente”, se refiere a las actividades complementarias que coadyuvan a la venta de un bien o de otro servicio (por ejemplo, la disposición de ayudar a los clientes, que muestran los empleados, la rapidez con que se atiende una llamada de un cliente, la cortesía, la entrega a tiempo, la capacidad de respuesta a una queja, entre otros

La identificación de una ventaja competitiva requiere de un análisis de la situación competitiva, a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los de los competidores más peligrosos.

La empresa utilizará el servicio al cliente como ventaja competitiva, en el preciso momento en que adopte el servicio al cliente como una estrategia con el propósito

---

<sup>9</sup> MORALES, Benjamín. "El servicio al cliente como ventaja competitiva". 2007.

de diferenciarse de sus competidores. En este sentido, la ventaja competitiva adoptada por la nueva empresa será ofrecer el servicio al cliente de asesorías integrales en forma oportuna y permanente.

La nueva empresa de Asesorías tendrá como objetivo global de la calidad del servicio el dar Asesoría y consultoría especializada e integral a los clientes, para de esta forma retener a los clientes y desarrollar nuevos clientes. La retención jugará un rol protagónico y permitirá la consolidación y estabilidad de la cartera de clientes de la empresa. No tiene sentido captar nuevos clientes si no somos capaces de retenerlos. El crecimiento y/o desarrollo de la empresa podría depender en gran medida de su capacidad de retener a sus clientes.

Eso permite apreciar la importancia de mantener e incrementar los clientes. Hoy las compañías progresistas no se ven a sí mismas vendiendo productos o servicios, se ven creando clientes satisfechos. Estas empresas no sólo necesitan crear clientes, necesitan 'poseerlos' de por vida y precisamente, el servicio al cliente es una de las estrategias que puede contribuir al logro de ese propósito.

### 3. ESTUDIO TECNICO

Una vez se ha logrado determinar las condiciones de mercado y se han establecido la mezcla de marketing con la que se ha de trabajar la propuesta; se requiere establecer un plan que permita determinar el nivel de aplicación y utilización óptima de los recursos disponibles, distribución en planta, capacidades e ingeniería del proyecto.

#### 3.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa se define de acuerdo a la capacidad económica de los socios que determinan la estructura organizacional, activos fijos, así como la planta física con que debe contar la empresa, por lo cual se estará en capacidad de atender en promedio el 7,13% de la demanda efectiva en el primer año.

##### 3.1.2 Factores condicionantes del tamaño.

**3.1.2.1 Recurso humano.** Para cumplir con los requerimientos de la empresa se contará con personal altamente calificado en las áreas de administración de obras, gerencia financiera, gerencia de proyectos, programación de obras, investigación de mercados, costos e interventoría; garantizando así la efectividad, eficacia y desempeño en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa *“CONCONSTRUCTORES”*

A continuación se presentan los requerimientos de asesores por año por servicio, permite observar que el promedio de asesores requeridos en los primeros cinco años de funcionamiento del proyecto en cada una de las áreas.

**Cuadro 31. Necesidades de asesores por año por servicio**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	N. Asesores	N. Asesores	N. Asesores	N. Asesores	N. Asesores
Administración de obras	2	2	2	2	2
Gerencia financiera	1	1	1	1	1
Gerencia de proyectos	1	1	1	1	1
Programación de obras	1	2	2	2	2
Investigación de mercados	1	1	1	1	1
Costos	1	1	1	1	1
Interventoría	1	1	1	1	1
Total	8	9	9	9	9

**3.1.2.2 Aspecto tecnológico.** La empresa para poder ofrecer los servicios debe desarrollar un pagina Web, de manera que permita ser accedido por los empresarios mediante aplicaciones de correo electrónico, página Web, el sistema de Chat, transferencia de archivos o cualquier otro servicio, que le permita tener contacto con la empresa.

**3.1.2.3 Aspecto financiero.** Actualmente los dos (2) socios aportarían capital en partes iguales para financiar el 70% de la inversión requerida, el otro 30%, será obtenido acudiendo a un crédito bancario con plazo de dos años y cuyas condiciones se presentan en el estudio financiero de este proyecto.

### **3.1.3 Capacidad del proyecto.**

**3.1.3.1 Capacidad diseñada.** Corresponde a la máxima capacidad que se puede producir según las necesidades reales de la demanda).

La empresa se diseña de tal manera que queda en capacidad de ofrecer 2.112 horas de trabajo por cada asesor contratado durante el año, para un total de 14.784 horas

Todo esto teniendo en cuenta que semanalmente se laboran efectivamente 48 horas, que multiplicadas por 44 horas semanales por 4 semanas y por 12 meses al año, permite obtener el dato de las 2.112 horas al año por asesor.

**Cuadro 32. Capacidad diseñada por año y por asesor (en horas)**

Servicio	% Participación	N. Horas	N. Asesores
Administración de obras	34,32%	5.074	3
Gerencia financiera	5,30%	784	1
Gerencia de proyectos	8,73%	1.291	1
Programación de obras	22,03%	3.257	2
Investigación de mercados	9,20%	1.360	1
Costos	9,29%	1.373	1
Interventoría	11,13%	1.645	1
Total	100,0%	14.784	10

**3.1.3.2 Capacidad instalada.** Se tiene en cuenta el tiempo real de prestación del servicio de la empresa, según jornada laboral, número de asesores disponibles. Expresar el número de horas de asesoría y/o consultorías, que estaría en capacidad de atender el mercado.

**Cuadro 33. Capacidad instalada por asesor (horas/año)**

Servicios	Año 1	
	N. Horas	N. Asesores
Administración de obras	4.498	3
Gerencia financiera	592	1
Gerencia de proyectos	1.099	1
Programación de obras	2.873	2
Investigación de mercados	1.168	1
Costos	1.181	1
Interventoría	1.453	1
Total	12.864	10

Teniendo en cuenta que el número de semanas laborables al año son 48 (4 semanas por 12 meses), los días laborados en cada una de las semanas es de 5.5 días y en cada día se propone para planeación de actividades el sábado en la mañana (tiempos suplementarios) de 4 horas por semana que genera unos tiempos suplementarios de 192 horas al año, se tiene que la capacidad instalada real es de 12.864 horas por año.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada.** Determina el margen de capacidad utilizada y el grado de participación que atenderá inicialmente del mercado.

El proyecto estima participar en el primer año en un 70% de su capacidad instalada, con un incremento de un 5% en el primer año.

**Cuadro 34. Capacidad utilizada por año y por servicio (horas)**

Servicios	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	N. Horas	N. Asesores	N. Horas	N. Asesores	N. Horas	N. Asesores	N. Horas	N. Asesores	N. Horas	N. Asesores
Administración de obras	3.149	2	3.374	2	3.598	2	3.823	2	4.048	2
Gerencia financiera	414	1	444	1	474	1	503	1	533	1
Gerencia de proyectos	769	1	824	1	879	1	934	1	989	1
Programación de obras	2.011	1	2.155	2	2.298	2	2.442	2	2.586	2
Investigación de mercados	818	1	876	1	934	1	993	1	1.051	1
Costos	827	1	886	1	945	1	1.004	1	1.063	1
Interventoría	1.017	1	1.090	1	1.162	1	1.235	1	1.308	1
<b>Total</b>	<b>9.005</b>	<b>8</b>	<b>9.649</b>	<b>9</b>	<b>10.290</b>	<b>9</b>	<b>10.934</b>	<b>9</b>	<b>11.578</b>	<b>9</b>

### 3.1.4 Localización.

**3.1.4.1 Macrolocalización.** La empresa a constituir estará ubicada en Bucaramanga.

**3.1.4.2 Microlocalización.** La mejor alternativa de ubicación de la empresa, teniendo en cuenta los factores de disponibilidad de planta física en el sector, facilidad de acceso en el sector y zonas de parqueo es el sector de cabecera, en el cual se maximizan los factores que inciden en la toma de la decisión.

- Disponibilidad de planta física. Facilidad de conseguir una planta física que cumpla con los requerimientos mínimos exigidos por la ley para efectos de cumplir con el ofrecimiento en las condiciones que se tienen en cuanto al manejo de la

capacidad instalada y, teniendo en cuenta además, la disponibilidad de este tipo de instalaciones en las oficinas de arrendamientos.

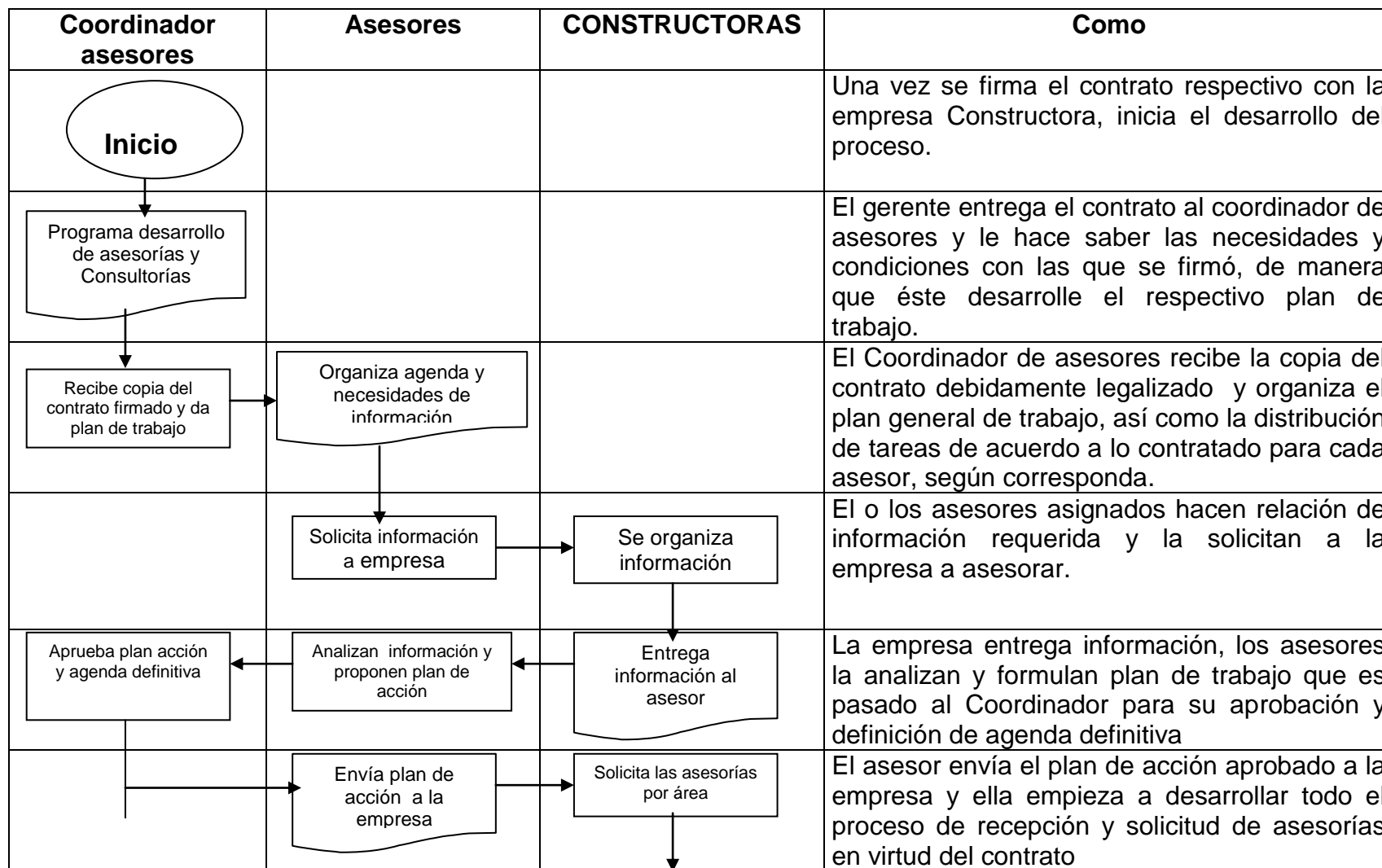
- Facilidad de acceso en el sector. Hace referencia a la facilidad de desplazamiento en el sector, de acuerdo al concepto de congestión vehicular.
- Zonas de parqueo. Factibilidad de acceso a zonas de parqueo temporal en sitios cercanos a las instalaciones de la Empresa.

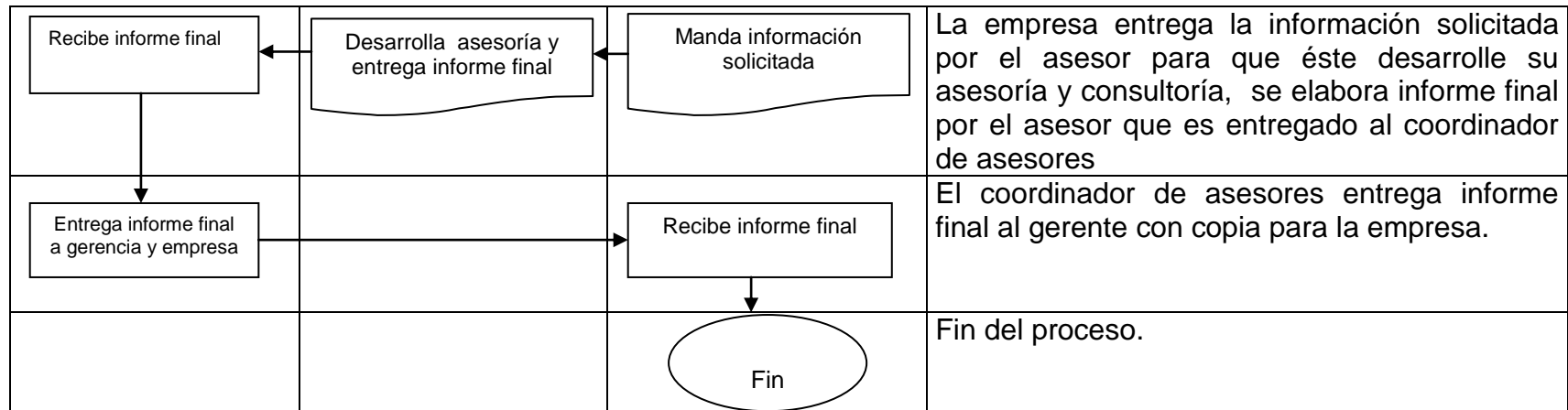
### **3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO**

El proceso del servicio de asesoría empieza una vez se ha recibido por parte del gerente de *“CONCONSTRUCTORES”* la copia del contrato con la empresa y termina cuando se ha cumplido a cabalidad con el encargo hecho tanto por cada uno de los asesores como por la empresa en general.

Aún cuando es un proceso, se requiere que se deje constancia mediante informes que sean puestos en una parte del sistema de información, permitiendo que el gerente y/o Coordinador de Asesores, verifique que realmente se está cumpliendo con lo contratado con el cliente en el tiempo estipulado. Es entregado por parte de los asesores a la gerencia en las condiciones que lo haya solicitado el contratante, así como un reporte diario de actividades con las cuales se haga el cruce y control por parte del coordinador de asesores.

**Figura 22. Proceso del servicio**

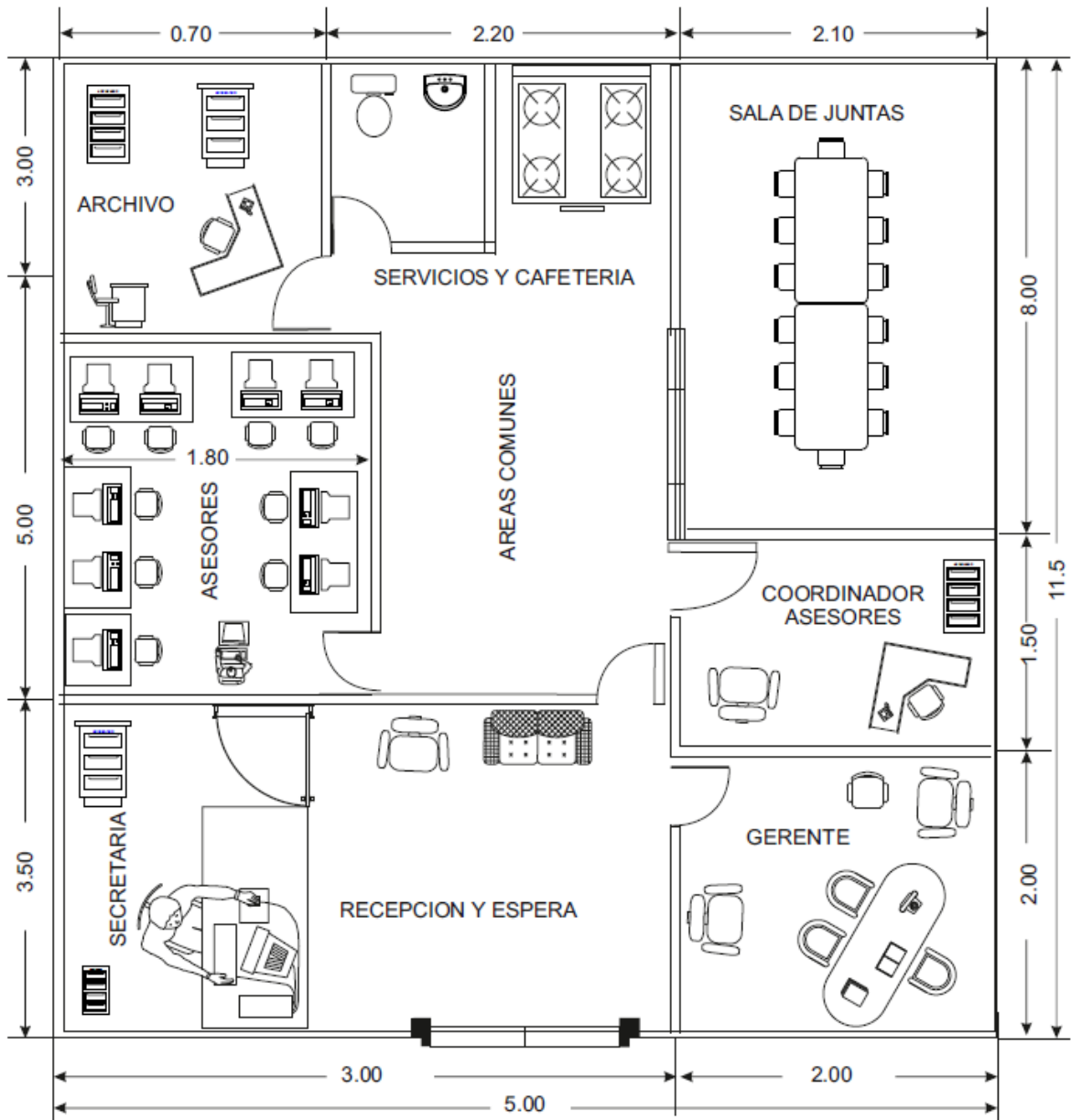




### 3.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA

Para efectos de prestar los servicios de manera eficiente, se deberán adecuar las instalaciones colocando divisiones que tengan instalaciones eléctricas y de red, conformando así los diferentes espacios, según lo propuesto en la distribución de planta física. Así mismo, se necesita conectar todas las terminales de computadores, mediante el cableado estructurado que se requiera además del tendido por medio de las divisiones, se instalan líneas de teléfono y la impresora se conecta en ambiente de red.

**Figura 23. Distribución de planta física**



**DETALLE DE AREAS**

ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )
GERENTE	4
SALA ESPERA -REPCION	10.5
SALA DE REUNION - JUNTAS	16.8
COORD. ASESORES	4
SERVIVIOS - CAFETERIA	4

ZONA	AREA (m <sup>2</sup> )
ASESORES	9
AREA DE ARCHIVO	2
AREAS COMUNES	8
AREA TOTAL	57.5

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El objetivo fundamental que se pretende alcanzar al crear la empresa es la asociación de dos (2) personas, que además de poseer conocimientos en administración de personal y manejo de outsourcing, poseen un capital que pretenden invertir en esta organización para lograr prestar un excelente servicio a las empresas Constructoras, obteniendo así el beneficio económico y a su vez, crear fuentes de empleo.

### 4.1 MARCO LEGAL

**4.1.1 Empresa.** Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio<sup>10</sup>.

**4.1.2 Tipo de organización.** La entidad se constituirá como una sociedad limitada de dos (2) personas únicamente, en la cual se deberá hacer el aporte de capital social de acuerdo a lo establecido en el estudio financiero y cuyo objetivo es el de ofrecer un servicio de asesoría integral a las empresas del sector de La Construcción de Bucaramanga y su área metropolitana. La sociedad limitada está reglamentada con base en lo estipulado en el Código de Comercio, Libro II, Título I, Capítulo I – IX y Título V, Artículo 352 al 372.

La razón social o nombre comercial es *“CONCONSTRUCTORES”* cuya administración está a cargo y bajo la responsabilidad de los socios, los cuales serán a la vez asesores de la empresa, quienes trabajaran arduamente a fin de hacer realidad su proyecto con gran éxito.

---

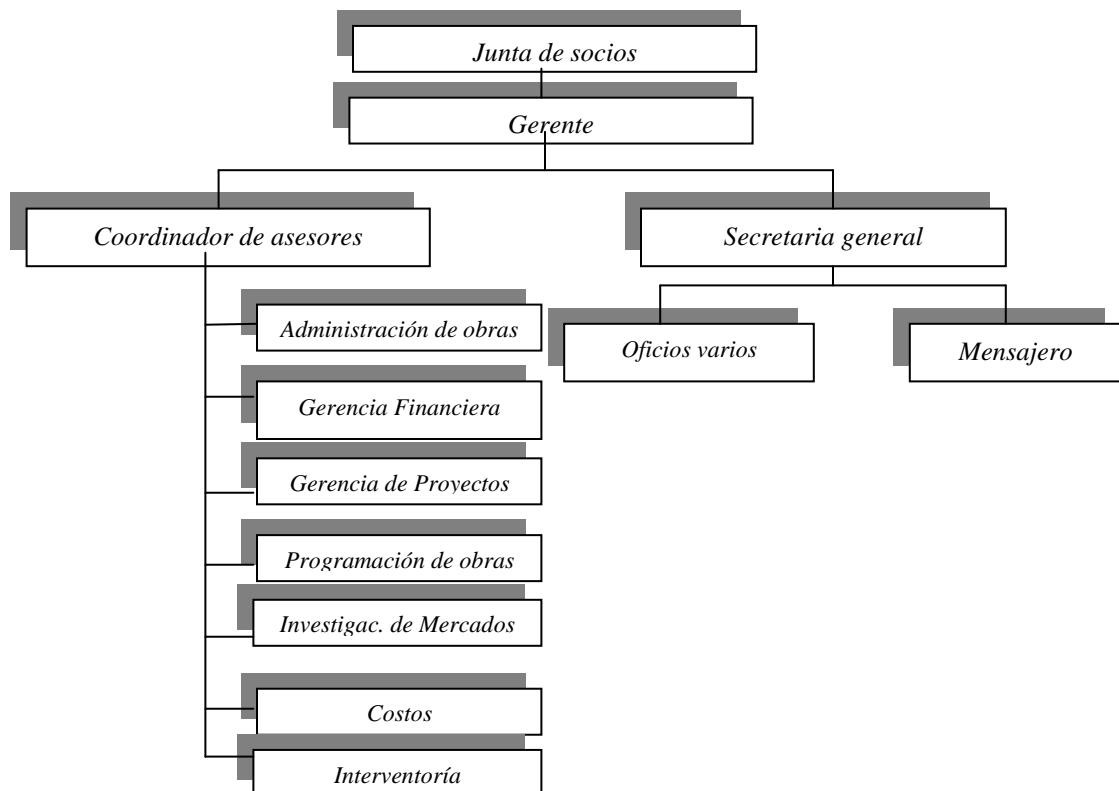
<sup>10</sup> Artículo 25 del Código de Comercio.

**4.1.2.1 Requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial.** La empresa cumplirá con una serie de requisitos tales como ser inscritos ante la Cámara de Comercio, obtener el concepto de bomberos, tramitar la identificación tributaria, además de los siguientes requisitos especiales:

- Cumplirá con las normas referentes al uso del suelo, ubicación y destinación, expedida por la Secretaría de Planeación Municipal.
- Cumplirá con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Mantendrá vigentes los requisitos solicitados por la Supersociedades
- Estará debidamente inscrita ante la DIAN y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Figura 24. Organigrama “CONCONSTRUCTORES”**



Para cumplir con los objetivos propuestos, *“CONCONSTRUCTORES”* deberá contar con la presente planta de personal, diseñado atendiendo las necesidades, definiendo las líneas de autoridad y el área a la cual pertenece cada cargo.

**4.2.1 Misión.** *“CONCONSTRUCTORES”* ofrecerá servicios de asesorías y consultorías con calidad para satisfacer las necesidades de las Constructoras, en lo que tiene que ver con las áreas Administración de obras, Gerencia financiera, Gerencia de proyectos, Programación de obras, Investigación de mercados, Costos y Interventoría, manteniendo el liderazgo con precios competitivos y un servicio integral en un marco de mejoramiento continuo garantizando a los clientes, confiabilidad, confidencialidad y profesionalismo en la prestación del servicio y a los trabajadores, un clima laboral de mutuo respeto y procurando un ambiente que permita desarrollo humano integral.

**4.2.2 Visión.** *“CONCONSTRUCTORES”*, será dentro de cinco (5) años, la empresa líder en la prestación de servicios especializados de asesoría en el sector de la construcción del país, ofreciendo un servicio integral con el mejor talento humano, con una organización ágil, garantizando una inmejorable relación entre los diferentes recursos necesarios y las empresas contratantes.

### **4.3 RECURSOS**

*“CONCONSTRUCTORES”* para poder funcionar requiere que se le provea por lo menos de los siguientes recursos.

**4.3.1 Recurso humano.** La empresa básicamente ha de trabajar con nueve (9) puestos de trabajo. En lo que tiene que ver con la vinculación del personal, se han de manejar contratos por el sistema de outsourcing en los asesores, excepto para los demás cargos, esta opción como una manera de evitar el desarrollo de

actividades de preselección, selección, vinculación, liquidaciones de nómina, entre otros aspectos que requiere el manejo del personal, para que de esta manera sólo se proceda a solicitar a la empresa contratada para el aprovisionamiento de estos recursos, la persona que ha de ocupar el cargo determinado, ajustándose al perfil requerido.

El gerente es nombrado por la junta de socios en contrato a término indefinido. Es de libre nombramiento y remoción. La secretaria de gerencia, mensajero y oficios varios serán nombrados por el gerente, mediante contratos laborales a término fijo de un (1) año. Para el caso del contador, se procede a manejar contratos de prestación de servicios profesionales por periodos de un (1) año.

**Cuadro 35. Planta de personal**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Coordinador de asesores	1
Asesores	9
Mensajero	1
Secretaria	1
Oficios varios	1
Asesor Contable	1

**4.3.2 Recursos físicos.** Esta constituida por la propiedad planta y equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Cuadro 36. Equipo de cómputo y comunicación**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Computador con elementos de audio	9
UPS	9
Impresora Multifuncional	1
Computador portátil	9

#### 4.3.2.1 Activos fijos Operativos.

**Cuadro 37. Muebles y enseres**

Concepto	Cantidad
Oficina modular (Asesores)	1
Sillas ergonómicas	9
Escritorios	1
Sillas auxiliares	9
Archivadores	2
Mesas de juntas	1
Papeleras	9

**Cuadro 38. Equipo de oficina**

Concepto	Cantidad
TV y DVD	1
Aire acondicionado	1
Teléfonos	9
PBX	1
Extintores	2
Greca	1
Nevera	1
Vídeo Bean	1
Expógrafo	1
Pendón de proyección	1

#### 4.3.2. Activos fijos Administrativos.

**Cuadro 39. Muebles y enseres**

Concepto	Cantidad
Sillas ergonómicas	2
Escritorios	2
Sillas auxiliares	4
Archivadores	1
Sala de espera	1
Papeleras	2

**Cuadro 40. Equipo de oficina**

Concepto	Cantidad
Aire acondicionado	1
Teléfonos	2

**Cuadro 41. Equipo de cómputo y comunicación**

Concepto	Cantidad
Computador	1
Impresora Multifuncional	1
Computador portátil	1

**4.3.3 Recursos logísticos.** La empresa *“CONCONSTRUCTORES”* para desarrollar su proceso de asesorías, ha de crear una página de Web a través de la cual se pueden solicitar todas las asesorías, de otro lado, en esta página se han de permitir realizar los negocios mediante el envío de información encriptada y buscando guardar las medidas de seguridad pertinentes, con las empresas que así lo prefieran.

Va a tener disponible así mismo, un correo electrónico a través del cual se puede tener contacto con los usuarios y con el mercado en general. Se ha de contar con un software de contabilidad para manejar las actividades de la empresa, adicional al paquete de software para las asesorías debidamente legalizado del Windows.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio se presenta las condiciones generales en las que se desarrolla la empresa de acuerdo a los lineamientos propuestos por los socios de la empresa, de manera que se logren determinar las inversiones necesarias, sus fuentes de financiación, costos del servicio, administración y venta de los servicios de asesorías. Los valores presentados son ajustados con una tasa de inflación promedio del 4,5% anual.

### 5.1 INVERSIONES

**5.1.1 Inversión en activos fijos.** Representada por la cantidad de dinero que requerida para adquirir activos fijos, equivalente a \$ 72.750.000. La inversión total en activos fijos corresponde a la propiedad planta y equipo operativo y administrativo para el funcionamiento de la empresa, simboliza todos los activos tangibles adquiridos con la intención de emplearlos en forma permanente para la prestación del servicio, que se utilizaran en la administración; la contribución de estos activos a la generación de ingresos se reconoce en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado.

#### Cuadro 42. Inversión fija

Concepto	Valor
Inversión fija	
Muebles y enseres	16.240.000
Equipo de oficina	9.710.000
Equipo de cómputo	46.800.000
Total inversión fija	72.750.000

La Inversión en activos fijos área operativa necesario para la prestación de los servicios tiene un valor de \$62.540.000.

### Cuadro 43. Inversión en activos fijos área operativa

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	12.140.000
Equipo de oficina	8.560.000
Equipo de computo y comunicación	41.840.000
Total inversión fija operación	62.540.000

**5.1.1.1 Muebles y enseres operativa.** Registra los costos incurridos por la empresa en la adquisición muebles y enseres, hasta el momento en que el activo queda listo para su utilización, en el sitio y condiciones requeridas. Los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento operativo de la nueva empresa tienen un valor de \$12.140.000.

### Cuadro 44. Muebles y Enseres operativa

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Oficina modular (Asesores)	1	5.500.000	5.500.000	10	550.000
Sillas ergonómicas	9	290.000	2.610.000	10	261.000
Escritorios	1	250.000	250.000	10	25.000
Sillas auxiliares	9	90.000	810.000	10	81.000
Archivadores	2	360.000	720.000	10	72.000
Mesas de juntas	1	1.800.000	1.800.000	10	180.000
Papeleras	9	50.000	450.000	10	45.000
Total			12.140.000		1.214.000

**5.1.1.2 Equipo de oficina operativo.** Registra el costo histórico del equipo mobiliario, de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones. El equipo de oficina necesario para el área operativa tiene un valor de \$8.560.000.

### Cuadro 45. Equipo de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
TV y DVD	1	2.200.000	2.200.000	10	220.000
Aire acondicionado	1	450.000	450.000	10	45.000
Teléfonos	9	140.000	1.260.000	10	126.000
Extintores	2	160.000	320.000	10	32.000
Greca	1	170.000	170.000	10	17.000

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Nevera	1	1.200.000	1.200.000	10	120.000
Vídeo Bean	1	2.600.000	2.600.000	10	260.000
Expógrafo	1	190.000	190.000	10	19.000
Pendón de proyección	1	170.000	170.000	10	17.000
Total			8.560.000		856.000

**5.1.1.3 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo.** Registra el costo histórico del equipo de cómputo y comunicación adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus planes o actividades de sistematización y/o comunicación. El Equipo de Cómputo y Comunicación operativo necesario para el área operativa tiene un valor de \$41.840.000.

**Cuadro 46. Equipo de Cómputo y Comunicación operativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador con elementos de audio	9	2.700.000	24.300.000	5	4.860.000
UPS	9	210.000	1.890.000	5	378.000
Impresora Multifuncional	1	350.000	350.000	5	70.000
Computador portátil	9	1.700.000	15.300.000	5	3.060.000
Total			41.840.000		8.368.000

La Inversión en activos fijos área administrativa necesario para el funcionamiento de la empresa tiene un valor de \$10.000.000.

**Cuadro 47. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas**

Concepto	Año 0
Muebles y enseres	4.100.000
Equipo de oficina	1.150.000
Equipo de computo y comunicación	4.750.000
Total inversión fija administración	10.000.000

**5.1.1.4 Muebles y enseres administrativa.** Los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento administrativo de la nueva empresa tienen un valor de \$4.100.000.

**Cuadro 48. Muebles y Enseres administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Sillas ergonómicas	2	290.000	580.000	10	58.000
Escritorios	2	250.000	500.000	10	50.000
Sillas auxiliares	4	90.000	360.000	10	36.000
Archivadores	1	360.000	360.000	10	36.000
Sala de espera	1	2.200.000	2.200.000	10	220.000
Papeleras	2	50.000	100.000	10	10.000
Total			4.100.000		410.000

**5.1.1.5 Equipo de oficina administrativo.** El equipo de oficina necesario para el área administrativa tiene un valor de \$1.150.000.

**Cuadro 49. Equipo de oficina administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Aire acondicionado	1	350.000	350.000	10	35.000
PBX	1	520.000	520.000	10	52.000
Teléfonos	2	140.000	280.000	10	28.000
Total			1.150.000		115.000

**5.1.1.6 Equipo de Cómputo y Comunicación Operativo.** El Equipo de Cómputo y Comunicación administrativo necesario para el área administrativa tiene un valor de \$4.960.000.

**Cuadro 50. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas administrativa**

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Depreciación año
Computador	1	2.700.000	2.700.000	5	540.000
UPS	1	210.000	210.000	5	42.000
Impresora Multifuncional	1	350.000	350.000	5	70.000
Computador portátil	1	1.700.000	1.700.000	5	340.000
Total			4.960.000		992.000

**5.1.2 Inversión diferida.** Corresponde a rubros como adecuaciones y remodelaciones, estudio del proyecto, publicidad y lanzamiento, entre otros, equivalente a \$ 21.350.000.

**Cuadro 51. Inversión diferida**

Concepto	Valor
Estudio del proyecto	4.500.000
Adecuaciones y remodelaciones	4.200.000
Página Web	1.600.000
Software	7.800.000
Publicidad Lanzamiento	2.600.000
Gastos de constitución	650.000
Total inversión diferida	21.350.000

**5.1.3 Inversiones de Capital de Trabajo.** Representado por el capital de giro distinto a la inversión de activos fijos y diferidos con que contará para que empiece a funcionar el proyecto, para lo cual contará con 6 días de efectivo y 29 días de cartera.

**Cuadro 52. Política de Cartera**

Política de venta	N. Días	%	Plazo promedio
Contado	De 0 a 30	10,00%	1,5
Crédito	30	90,00%	27
Plazo promedio			29

**Cuadro 53. Capital de trabajo**

Capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	11.276.661	12.626.842	14.071.575	15.625.050	17.289.813
Cartera comercial	54.503.863	61.029.737	68.012.613	75.521.077	83.567.431
Total capital de trabajo	65.780.524	73.656.580	82.084.188	91.146.128	100.857.244
Recuperación capital de trabajo		7.876.055	8.427.608	9.061.940	9.711.117

Las inversiones requeridas en propiedad planta y equipo, capital de trabajo e inversión diferida, para la puesta en marcha de la propuesta requieren \$159.880.524.

**Cuadro 54. Inversiones Total**

Concepto	Valor
Inversión fija	72.750.000
Capital de trabajo	65.780.524
inversión diferida	21.350.000
Total de inversión	159.880.524

❖ **Costos del servicio.** Durante el periodo de operación de la empresa, incurre en una serie de costos operativos, para efectos de la estimación de los honorarios de asesores, se considera que su costo equivale al 55% del valor de los ingresos percibidos por la prestación de los servicios.

**Cuadro 55. Presupuesto Operativo**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y prestaciones	39.461.928	41.237.715	43.093.412	45.032.615	47.059.083
Honorarios asesores	372.129.824	416.685.793	464.361.975	515.626.665	570.563.840
Servicios públicos	6.720.000	7.022.400	7.338.408	7.668.636	8.013.725
Útiles y papelería	1.680.000	1.755.600	1.834.602	1.917.159	2.003.431
Póliza de cumplimiento	10.148.995	11.364.158	12.664.418	14.062.545	15.560.832
Mantenimiento equipos	1.876.200	1.960.629	2.048.857	2.141.056	2.237.403
Conexión a Internet canal dedicado	1.680.000	1.755.600	1.834.602	1.917.159	2.003.431
Otros Costos	1.500.000	1.567.500	1.638.038	1.711.749	1.788.778
Seguros	1.563.500	1.633.858	1.707.381	1.784.213	1.864.503
Arriendo	18.240.000	19.060.800	19.918.536	20.814.870	21.751.539
Subtotal	455.000.447	504.044.052	556.440.228	612.676.669	672.846.566
Depreciaciones	10.438.000	10.438.000	10.438.000	10.438.000	10.438.000
TOTALES	465.438.447	514.482.052	566.878.228	623.114.669	683.284.566

❖ **Mano de obra directa.** Se refiere al costo del personal que realiza directamente el proceso de prestación del servicio y que se carga directamente.

**Cuadro 56. Honorarios de asesores**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración de obras	130.131.795	145.703.997	162.368.745	180.285.416	199.485.440
Gerencia financiera	17.108.467	19.173.851	21.390.435	23.720.524	26.266.240
Gerencia de proyectos	31.778.771	35.583.904	39.667.073	44.045.665	48.737.920
Programación de obras	83.104.173	93.062.274	103.702.995	115.160.080	127.438.080
Investigación de mercados	33.803.686	37.829.491	42.149.085	46.827.993	51.793.280
Costos	34.175.610	38.261.334	42.645.488	47.346.732	52.384.640
Interventoría	42.027.322	47.070.942	52.438.155	58.240.254	64.458.240
<b>Total</b>	<b>372.129.824</b>	<b>416.685.793</b>	<b>464.361.975</b>	<b>515.626.665</b>	<b>570.563.840</b>

❖ **Mano de obra indirecta.** Se refiere al costo del personal que interviene indirectamente en el proceso de prestación del servicio.

**Cuadro 57. Mano de obra indirecta**

Año 1						
CARGO	No .	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.200.000	26.400.000	5.763.120	7.298.808	39.461.928
<b>TOTAL</b>			26.400.000	5.763.120	7.298.808	39.461.928
Año 2						
CARGO	No .	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.299.000	27.588.000	6.022.460	7.627.254	41.237.715
<b>TOTAL</b>			27.588.000	6.022.460	7.627.254	41.237.715
Año 3						
CARGO	No .	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.402.455	28.829.460	6.293.471	7.970.481	43.093.412
<b>TOTAL</b>			28.829.460	6.293.471	7.970.481	43.093.412

Año 4						
CARGO	No .	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.510.565	30.126.786	6.576.677	8.329.152	45.032.615
TOTAL			30.126.786	6.576.677	8.329.152	45.032.615
Año 5						
CARGO	No .	SUELDOS		PRESTACIONES 20,45%	APORTES PARAFIS 29,91%	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL			
Coordinador asesores	1	2.623.541	31.482.491	6.872.628	8.703.964	47.059.083
TOTAL			31.482.491	6.872.628	8.703.964	47.059.083

❖ **Gastos de administración y ventas.** Los gastos operacionales de administración son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la empresa y registra, sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa del ente económico incluyendo básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, financiera, comercial, legal y administrativa.

#### **Cuadro 58. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos, prestaciones y honorarios	99.744.336	104.232.831	108.923.309	113.824.857	118.946.976
Dotación (5%)	1.264.565	1.321.470	1.380.937	1.443.079	1.508.017
Servicios Públicos	1.680.000	1.755.600	1.834.602	1.917.159	2.003.431
Arriendo	4.560.000	4.765.200	4.979.634	5.203.718	5.437.885
Mantenimiento	306.300	320.084	334.487	349.539	365.268
Útiles y papelería	420.000	438.900	458.651	479.290	500.858
Aseo y cafetería	2.200.000	2.299.000	2.402.455	2.510.565	2.623.541
Registro mercantil	850.000	888.250	928.221	969.991	1.013.641
Licencias y permisos	450.000	470.250	491.411	513.525	536.633
Otros gastos	1.440.000	1.504.800	1.572.516	1.643.279	1.717.227
Publicidad	5.500.000	5.747.500	6.006.138	6.276.414	6.558.852
Seguro	255.250	266.736	278.739	291.283	304.390
Subtotal	118.670.451	124.010.621	129.591.099	135.422.699	141.516.720
Imp industria y comercio (6%..)	4.059.598	4.545.663	5.065.767	5.625.018	6.224.333

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subtotal	122.730.049	128.556.284	134.656.866	141.047.717	147.741.053
Depreciaciones	1.517.000	1.517.000	1.517.000	1.517.000	1.517.000
Amortización de diferidos	4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000
TOTALES	128.517.049	134.343.284	140.443.866	146.834.717	153.528.053

❖ **Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.** Se relacionan los sueldos del personal administrativo y de ventas.

**Cuadro 59. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales**

Año 1		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	
Gerente	1	2.800.000	33.600.000	6.871.200	10.049.760	50.520.960
Secretaria	1	690.000	8.280.000	1.693.260	2.476.548	12.449.808
Mensajero	1	630.000	7.560.000	1.546.020	2.261.196	11.367.216
Oficios varios	1	610.000	7.320.000	1.496.940	2.189.412	11.006.352
Asesor Contable	1	1.200.000	14.400.000	-	-	14.400.000
TOTAL		56.760.000		11.607.420	16.976.916	99.744.336
Año 2		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	
Gerente	1	2.926.000	35.112.000	7.180.404	10.501.999	52.794.403
Secretaria	1	721.050	8.652.600	1.769.457	2.587.993	13.010.049
Mensajero	1	658.350	7.900.200	1.615.591	2.362.950	11.878.741
Oficios varios	1	637.450	7.649.400	1.564.302	2.287.936	11.501.638
Asesor Contable	1	1.254.000	15.048.000	-	-	15.048.000
TOTAL		59.314.200		12.129.754	17.740.877	104.232.831
Año 3		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	
Gerente	1	3.057.670	36.692.040	7.503.522	10.974.589	55.170.151
Secretaria	1	753.497	9.041.967	1.849.082	2.704.452	13.595.502
Mensajero	1	687.976	8.255.709	1.688.292	2.469.283	12.413.284
Oficios varios	1	666.135	7.993.623	1.634.696	2.390.893	12.019.212
Asesor Contable	1	1.310.430	15.725.160	-	-	15.725.160
TOTAL		61.983.339		12.675.593	18.539.217	108.923.309
Año 4		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	
Gerente	1	3.195.265	38.343.182	7.841.181	11.468.446	57.652.808
Secretaria	1	787.405	9.448.856	1.932.291	2.826.153	14.207.299
Mensajero	1	718.935	8.627.216	1.764.266	2.580.400	12.971.882
Oficios varios	1	696.111	8.353.336	1.708.257	2.498.483	12.560.076
Asesor Contable	1	1.369.399	16.432.792	-	-	16.432.792
TOTAL		64.772.589		13.245.995	19.373.481	113.824.857
Año 5		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	TOTAL
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,91%	
Gerente	1	3.339.052	40.068.625	8.194.034	11.984.526	60.247.185
Secretaria	1	822.838	9.874.054	2.019.244	2.953.330	14.846.628

Mensajero	1	751.287	9.015.441	1.843.658	2.696.518	13.555.617
Oficios varios	1	727.436	8.729.236	1.785.129	2.610.915	13.125.279
Asesor Contable	1	1.431.022	17.172.268	-	-	17.172.268
TOTAL			67.687.356	13.842.064	20.245.288	118.946.976

❖ **Depreciaciones.** Corresponde a las depreciaciones de la inversión fija para la nueva propuesta. Las depreciaciones registran los valores calculados por el ente económico sobre la base del costo del activo, de acuerdo con las instrucciones señaladas en la cuenta 1592 depreciación acumulada.

#### **Cuadro 60. Depreciación área operativa**

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual					
Muebles y enseres	1.214.000	1.214.000	1.214.000	1.214.000	1.214.000
Equipo de oficina	856.000	856.000	856.000	856.000	856.000
Equipo de computo y comunicación	8.368.000	8.368.000	8.368.000	8.368.000	8.368.000
Total depreciación anual	10.438.000	10.438.000	10.438.000	10.438.000	10.438.000
Depreciación acumulada	10.438.000	20.876.000	31.314.000	41.752.000	52.190.000

#### **Cuadro 61. Depreciación área Administrativa**

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Depreciación anual					
Muebles y enseres	410.000	410.000	410.000	410.000	410.000
Equipo de oficina	115.000	115.000	115.000	115.000	115.000
Equipo de computo y comunicación	992.000	992.000	992.000	992.000	992.000
Total depreciación anual	1.517.000	1.517.000	1.517.000	1.517.000	1.517.000
Depreciación acumulada	1.517.000	3.034.000	4.551.000	6.068.000	7.585.000

❖ **Seguros.** Corresponde al costo de los seguros de incendio, robo, entre otros, que cubren la propiedad, planta y equipo. Está estimada en un valor del 2.5% del valor de los activos.

❖ **Gastos diferidos.** Registra los valores correspondientes a las amortizaciones efectuadas de conformidad con las instrucciones impartidas para

los cargos diferidos que tienen origen en el área administrativa, los cuales se difieren a cinco (5) años.

**Cuadro 62. Amortizaciones diferidas**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diferidos	4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000

❖ **Impuestos.** Correspondiente al 33% de impuesto sobre renta y el impuesto de industria y comercio por el cual debe cancelar el seis por mil (6%..) sobre el valor de los ingresos anuales por ventas.

❖ **Fuentes de financiación.** Se obtendrá un crédito correspondiente al 70% de la inversión inicial aportes de los socios correspondiente a \$ 111.916.367 y el excedente un crédito financiero por \$47.964.157, a una tasa de interés un interés del 23.74% anual equivalente al 11.24% semestral.

**Cuadro 63. Política de financiación**

Fuente	Valor	
Aporte socios	111.916.367	70,00%
Crédito	47.964.157	30,00%
Total inversión	159.880.524	
Plazo	2 años	
Amortización	Cotas fijas semestrales	
Interés	11,24%	Semestral
	23,74%	Anual

La amortización del crédito se realiza a dos años en cuotas semestrales iguales e interés sobre saldo, por lo cual este va disminuyendo mientras que el abono a capital va aumentando para disminuir la obligación financiera.

**Cuadro 64. Amortización del crédito**

N. Periodos	Cuota	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0				47.964.157
1	15.539.405	5.391.171	10.148.234	37.815.923

2	15.539.405	4.250.510	11.288.896	26.527.028
3	15.539.405	2.981.638	12.557.767	13.969.260
4	15.539.405	1.570.145	13.969.260	0

#### Cuadro 65. Abono a capital e intereses

Concepto	Año 1	Año2	Total
Interés	9.641.681	4.551.783	14.193.464
Abono a capital	21.437.130	26.527.028	47.964.157

❖ **Presupuesto de ingresos.** Los ingresos representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la prestación de servicios realizadas durante un período, que no provienen de los aportes de capital. Su cálculo se estima con base al precio de la asesoría y el número de asesorías proyectado por servicio.

#### Cuadro 66. Ingresos por ventas

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración de obras	236.603.264	264.916.358	295.215.900	327.791.666	362.700.800
Gerencia financiera	31.106.304	34.861.548	38.891.700	43.128.226	47.756.800
Gerencia de proyectos	57.779.584	64.698.008	72.121.950	80.083.028	88.614.400
Programación de obras	151.098.496	169.204.135	188.550.900	209.381.964	231.705.600
Investigación de mercados	61.461.248	68.780.892	76.634.700	85.141.806	94.169.600
Costos	62.137.472	69.566.062	77.537.250	86.084.968	95.244.800
Interventoría	76.413.312	85.583.530	95.342.100	105.891.370	117.196.800
Total	676.599.680	757.610.533	844.294.500	937.503.028	1.037.388.800

❖ **Punto de equilibrio.** Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCP}$$

$$PE = \sum (\% \text{ Ventas} * MCU)$$

Donde:

- PE = Punto de equilibrio  
 CF = Costos fijos  
 MCP = Margen de contribución ponderado  
 MCU = Margen de contribución unitario

### Cuadro 67. Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos administrativos	134.099.132	134.349.404	135.378.099	141.209.699	147.303.720
Costos fijos operativos	93.308.623	97.796.259	102.516.253	107.488.004	112.720.726
<b>Total costos fijos</b>	<b>227.407.755</b>	<b>232.145.663</b>	<b>237.894.353</b>	<b>248.697.703</b>	<b>260.024.446</b>
Costos variables administrativos	4.059.598	4.545.663	5.065.767	5.625.018	6.224.333
Costos variables operativos	372.129.824	416.685.793	464.361.975	515.626.665	570.563.840
<b>Total costos variables</b>	<b>376.189.422</b>	<b>421.231.456</b>	<b>469.427.742</b>	<b>521.251.684</b>	<b>576.788.173</b>
<b>Precio de venta unitario</b>					
Administración de obras	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Gerencia financiera	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Gerencia de proyectos	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Programación de obras	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Investigación de mercados	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Costos	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
Interventoría	75.136	78.517	82.050	85.743	89.601
<b>Porcentaje de venta</b>					
Administración de obras	34,97%	34,97%	34,97%	34,96%	34,96%
Gerencia financiera	4,60%	4,60%	4,61%	4,60%	4,60%
Gerencia de proyectos	8,54%	8,54%	8,54%	8,54%	8,54%
Programación de obras	22,33%	22,33%	22,33%	22,33%	22,34%
Investigación de mercados	9,08%	9,08%	9,08%	9,08%	9,08%
Costos	9,18%	9,18%	9,18%	9,18%	9,18%
Interventoría	11,29%	11,30%	11,29%	11,30%	11,30%
<b>Costo variable unitario</b>					
Administración de obras	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Gerencia financiera	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Gerencia de proyectos	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Programación de obras	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Investigación de mercados	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Costos	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
Interventoría	41.776	43.655	45.620	47.673	49.818
<b>Margen de contribución unitaria</b>					
Administración de obras	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Gerencia financiera	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Gerencia de proyectos	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programación de obras	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Investigación de mercados	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Costos	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Interventoría	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
<b>Margen de contribución ponderado</b>					
Administración de obras	11.666	12.190	12.738	13.311	13.909
Gerencia financiera	1.534	1.604	1.678	1.751	1.831
Gerencia de proyectos	2.849	2.977	3.112	3.252	3.398
Programación de obras	7.450	7.786	8.136	8.503	8.886
Investigación de mercados	3.030	3.165	3.307	3.457	3.611
Costos	3.064	3.201	3.346	3.496	3.653
Interventoría	3.768	3.938	4.114	4.300	4.494
Margen de contribución ponderado	33.360	34.862	36.431	38.070	39.783
Punto equilibrio total (Horas)	6.817	6.659	6.530	6.533	6.536
% Capacidad Utilizada	75,7%	69,0%	63,5%	59,7%	56,5%
<b>Punto de equilibrio por servicio (Horas)</b>					
Administración de obras	2.384	2.328	2.283	2.284	2.285
Gerencia financiera	313	306	301	301	301
Gerencia de proyectos	582	569	558	558	558
Programación de obras	1.522	1.487	1.458	1.459	1.460
Investigación de mercados	619	605	593	593	593
Costos	626	611	600	600	600
Interventoría	770	752	737	738	738

La empresa alcanza el punto de equilibrio cuando genere ingresos operacionales correspondiente a 6.817 horas de asesorías en el primer año, operando con el 75.7% de su capacidad Utilizada.

#### **Cuadro 68. Punto de equilibrio Año 1**

N. Horas	Ingresos	Costo variable	Costo fijo	Costo total	Utilidad/pérdida
0	0	0	227.407.755	227.407.755	-227.407.755
6.000	450.816.000	61.913.358	227.407.755	289.321.113	161.494.887
6.817	512.179.629	284.771.874	227.407.755	512.179.629	0
9.005	676.599.680	376.189.422	227.407.755	603.597.177	73.002.503

## 5.2 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

**5.2.1 Presupuesto de efectivo.** Corresponde a la planeación de ingresos generados por las ventas de los productos y servicios.

### Cuadro 69. Cuentas por cobrar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas del periodo	622.095.817	696.580.796	776.281.888	861.981.951	953.821.369
Recuperación cartera	54.503.863	61.029.737	68.012.613	75.521.077	83.567.431
Ingresos totales	676.599.680	757.610.533	844.294.500	937.503.028	1.037.388.800

### Cuadro 70. Cuentas por pagar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios de contado	341.119.005	381.961.977	425.665.144	472.657.777	523.016.853
Pago honorarios	31.010.819	34.723.816	38.696.831	42.968.889	47.546.987
Honorarios	372.129.824	416.685.793	464.361.975	515.626.665	570.563.840

### Cuadro 71. Presupuesto de efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos de contado	622.095.817	696.580.796	776.281.888	861.981.951	953.821.369
Recuperación de cartera	-	54.503.863	61.029.737	68.012.613	75.521.077
Crédito bancario	47.964.157	-	-	-	-
Aportes socios	111.916.367	-	-	-	-
Total ingresos	781.976.341	751.084.659	837.311.625	929.994.563	1.029.342.446
Egresos					
Compra de muebles y enseres	16.240.000				
Compras de equipo oficina	9.710.000				
Compra equipo de cómputo	46.800.000				
Activos diferidos	21.350.000				
Honorarios de contado	341.119.005	381.961.977	425.665.144	472.657.777	523.016.853
Honorarios por pagar		31.010.819	34.723.816	38.696.831	42.968.889
Otros costos del servicio	82.870.623	87.358.259	92.078.253	97.050.004	102.282.726
Pago gastos administrativos	122.730.049	128.556.284	134.656.866	141.047.717	147.741.053
Pago gastos financieros	9.641.681	4.551.783	-	-	-
Abono capital	21.437.130	26.527.028			
Pago impuesto		24.090.826	34.397.026	45.200.894	55.292.702
TOTAL EGRESOS	671.898.488	684.056.976	721.521.106	794.653.222	871.302.223
SALDO NETO	110.077.853	67.027.683	115.790.519	135.341.341	158.040.223
SALDO INICIAL DE CAJA		110.077.853	177.105.536	292.896.055	428.237.396
SALDO FINAL DE CAJA	110.077.853	177.105.536	292.896.055	428.237.396	586.277.619

**5.2.2 Estado de resultados presupuestado.** Este instrumento permite medir la rentabilidad y reportar las operaciones que realizará la empresa, determinando la utilidad o pérdida mediante la deducción de los costos y gastos de los ingresos que reciba la nueva empresa.

**Cuadro 72. Estado de resultados presupuestado**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	676.599.680	757.610.533	844.294.500	937.503.028	1.037.388.800
(-) Costo del servicio	465.438.447	514.482.052	566.878.228	623.114.669	683.284.566
Utilidad bruta	211.161.233	243.128.481	277.416.272	314.388.359	354.104.234
(-) Gastos operacionales	128.517.049	134.343.284	140.443.866	146.834.717	153.528.053
Gastos administrativos	128.517.049	134.343.284	140.443.866	146.834.717	153.528.053
Utilidad operacional	82.644.184	108.785.196	136.972.405	167.553.642	200.576.181
(-) Gastos financieros	9.641.681	4.551.783	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	73.002.503	104.233.413	136.972.405	167.553.642	200.576.181
(-) Impuestos (33%)	24.090.826	34.397.026	45.200.894	55.292.702	66.190.140
Utilidad neta	48.911.677	69.836.387	91.771.512	112.260.940	134.386.041
(-) Reserva legal (10%)	4.891.168	6.983.639	9.177.151	11.226.094	13.438.604
Utilidad por distribuir	44.020.509	62.852.748	82.594.361	101.034.846	120.947.437

**5.2.3 Balance general presupuestado.** Este instrumento permite conocer la situación financiera en que se proyecta la empresa para periodos en particular.

**Cuadro 73. Balance General presupuestado**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Activo Corriente					
Disponible	110.077.853	177.105.536	292.896.055	428.237.396	586.277.619
Cuentas por cobrar	54.503.863	61.029.737	68.012.613	75.521.077	83.567.431
Total Activo Cte	164.581.716	238.135.273	360.908.668	503.758.473	669.845.050
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	16.240.000	16.240.000	16.240.000	16.240.000	16.240.000
Equipo de Oficina	9.710.000	9.710.000	9.710.000	9.710.000	9.710.000
Equipo de Computo	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
Depreciación Acumulada	11.955.000	23.910.000	35.865.000	47.820.000	59.775.000
Total Propiedad Planta y Equipo neto	60.795.000	48.840.000	36.885.000	24.930.000	12.975.000
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Cargos diferidos	17.080.000	12.810.000	8.540.000	4.270.000	0
Total Otros Activos	17.080.000	12.810.000	8.540.000	4.270.000	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>242.456.716</b>	<b>299.785.273</b>	<b>406.333.668</b>	<b>532.958.473</b>	<b>682.820.050</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	31.010.819	34.723.816	38.696.831	42.968.889	47.546.987
Imporrenta por pagar	24.090.826	34.397.026	45.200.894	55.292.702	66.190.140
Total Pasivo Cte	55.101.645	69.120.843	83.897.725	98.261.591	113.737.126
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
Obligaciones Financieras	26.527.028	0	0	0	0
Total Pasivo a Largo Plazo	26.527.028				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>81.628.672</b>	<b>69.120.843</b>	<b>83.897.725</b>	<b>98.261.591</b>	<b>113.737.126</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes sociales	111.916.367	111.916.367	111.916.367	111.916.367	111.916.367
Utilidad por distribuir	44.020.509	62.852.748	82.594.361	101.034.846	120.947.437
Excedentes acumulados ejercicio anterior	0	44.020.509	106.873.257	189.467.618	290.502.464
Reserva Legal	4.891.168	11.874.806	21.051.958	32.278.052	45.716.656
Total Patrimonio	160.828.044	230.664.431	322.435.943	434.696.883	569.082.924
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>242.456.716</b>	<b>299.785.273</b>	<b>406.333.668</b>	<b>532.958.473</b>	<b>682.820.050</b>

## **6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Para evaluar económicamente el proyecto se utilizarán los índices de evaluación económica y financiera, además el impacto social.

### **6.1 IMPACTO SOCIAL**

La creación de una empresa de servicios integrales de asesorías empresariales, con las condiciones y requerimientos planteados, permite el desarrollo económico de las Constructoras en el Área Metropolitana de Bucaramanga y de la nación en general.

Con la generación de empleo se esta aportando para que un pequeño porcentaje de personas tengan con que satisfacer sus necesidades de mejorar el desarrollo empresarial, de esta forma se disminuye la tasa de desempleo y aumenta el consumo en otros sectores de la economía.

El proyecto generará unos ingresos fiscales al estado, los cuales son utilizados por el Gobierno Colombiano según su política de bienestar social, esto representa inversión social para la comunidad municipal, departamental y nacional.

Entre los aspectos de impacto social que se encontraron, es la relación de los precios del mercado con los de este proyecto; ya que se aprecia el sacrificio en alguno de los recursos, para obtener estos precios en el mercado. Por lo anterior se debe luchar por la equidad y la justicia, ya que el recurso humano es uno de los afectados y si no hay una paga con las mínimas condiciones que establece el gobierno, se esta llevando a un estancamiento económico, que se refleja en los problemas sociales.

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

**6.2.1 Tasa Interna de Retorno (TIR %).** El flujo de caja proyectado se refleja el comportamiento general tanto de ingresos como de egresos, a partir del cual se puede hacer la respectiva evaluación económica que se presenta posteriormente

**Cuadro 74. Flujo de caja proyectado**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		48.911.677	69.836.387	91.771.512	112.260.940	134.386.041
(+) Depreciación		11.955.000	11.955.000	11.955.000	11.955.000	11.955.000
(+) Amortización diferidos		4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000	4.270.000
Compra de muebles y enseres	(16.240.000)					
Compras de equipo oficina	(9.710.000)					
Compra equipo de cómputo	(46.800.000)					
Capital de trabajo	(65.780.524)	(7.876.055)	(8.427.608)	(9.061.940)	(9.711.117)	
Recuperación Capital de trabajo						100.857.244
Inversión diferida	(21.350.000)					
Valor de salvamento						12.975.000
Fujo de caja neto	(159.880.524)	57.260.622	77.633.779	98.934.571	118.774.823	264.443.286

**Cuadro 75. Ingresos y egresos totales**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		418.470.192	466.295.357	517.276.982	571.591.066	629.422.632
Egresos	106.714.602	386.095.256	425.471.523	461.742.089	502.647.830	469.219.026

$$VPN = (159.880.524) + 57.260.622 (P/F i, 1) + 77.633.779 (P/F i, 2) + 98.934.571 (P/F i, 3) + 118.774.823 (P/F i, 4) + 264.443.286 (P/F i, 5) = 0$$

La Tasa de rentabilidad esperada (TRE) del proyecto es definida con la fórmula:

$$TRE = (1+TAR)*(1+TR)-1$$

$$TRE = (1+0.10)*(1+0.08)-1=18.80\%$$

Donde:

TRE: Tasa de Rentabilidad esperada

TR: Tasa de Riesgo (80% anual (10\*80%=8%))

La TIR que satisface la ecuación es del 50,13%, anual. Como la TIR es mayor que la TRE (Tasa Rentabilidad Esperada) que se estima en 18,80% efectivo anual, como resultado del mejor costo de oportunidad (TAR) en las corporaciones financieras y la tasa del riesgo del proyecto, se puede concluir que es rentable.

**6.2.2 Valor presente neto (VPN).** Es la ganancia equivalente a pesos de hoy generado por el proyecto por encima de la Tasa de Rentabilidad esperada (TRE).

$$VPN = (159.880.524) + 57.260.622 (P/F 18.8, 1) + 77.633.779 (P/F18.8, 2) + 98.934.571 (P/F 18.8, 3) + 118.774.823 (P/F18.8, 4) + 264.443.286 (P/F 18.8, 5)$$

Significa que el proyecto genera una ganancia adicional por encima de la tasa de rentabilidad esperada de \$173.711.863

**6.2.3 Periodo de pago.** Mide el tiempo en el cual se recupera las inversiones generadas en la puesta en marcha del proyecto.

**Cuadro 76. Periodo de recuperación de la inversión**

Años	Valores a evaluar	$P=(F/(1+i)^n)$	VPN
0	-159.880.524	$P=(F/(1+i)^n)$	-159.880.524
1	57.260.622	$P=(F/(1+i)^n)$	48.199.176
2	77.633.779	$P=(F/(1+i)^n)$	65.348.299
3	98.934.571	$P=(F/(1+i)^n)$	83.278.259
4	118.774.823	$P=(F/(1+i)^n)$	99.978.808
5	264.443.286	$P=(F/(1+i)^n)$	222.595.358

La inversión inicial se recupera en el transcurso del año 3, recuperando la inversión dentro de la vida útil por lo tanto el proyecto es rentable.

### 6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Esta relación permite determinar la relación que existe entre cada peso invertido con respecto a los ingresos obtenidos en el periodo. Para su cálculo se aplica la fórmula siguiente:

$$RBC = \frac{\sum VPN \text{ Ingresos}}{\sum VPN \text{ Egresos}}$$

$$RBC = \frac{2.518.929.769}{2.133.969.671} = 1.18$$

La Relación Beneficio Costo es de 1.18, indicando que los ingresos son mayores a los egresos en un 1.18 veces, de manera que es viable la ejecución del proyecto.

## CONCLUSIONES

La información contenida en este documento permite determinar la viabilidad del plan de negocios, desde el punto de vista de mercados, técnico, administrativo, económico, social y financiero la implementación de la empresa de asesorías integrales para las empresas constructoras, bajo las condiciones que se presentan en el contenido de este proyecto. Este sistema permite además de obtener beneficios económicos para quienes invierten en el, fijar pautas para que se logre un mayor nivel de desarrollo local y regional en donde se permita proyectar en el mediano plazo la empresa santandereana a nivel nacional.

El procedimiento metodológico empleado, junto con los instrumentos escogidos para la recolección y procesamiento de la información, fue altamente eficiente pues dejó en su debido momento pautas claras en cuanto a las necesidades de los servicios especializados de asesorías empresariales dirigidos a las Constructoras.

En la evaluación del proyecto, desde el punto de vista social, se encontró que la creación de esta nueva empresa generará nuevas fuentes de empleo en la zona y aumentará los ingresos del inversionista interesado.

La evaluación financiera permitió conocer el valor presente neto (VPN) de la empresa por \$173.711.863 con una tasa interna de retorno (TIR) de 50.13% anual, y un período de recuperación en el transcurso del año 3; de acuerdo a los resultados de cada uno de los estudios se evidencia que la empresa de asesorías empresariales en la ciudad de Bucaramanga es una muy buena opción de un nuevo negocio y una atractiva inversión para los socios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Boletín Informativo, agosto 5 de 2.010, Bucaramanga, se consultó para investigar la situación de creación y cierre de Constructoras en Bucaramanga en el 2.010.
  
- ❖ Código de comercio y código sustantivo del trabajo. Ediciones Temis, Santafé de Bogotá, 2008, sirvió de soporte para la investigación del marco legal en los aspectos relacionados con la seguridad social, notariado y registro y requerimientos legales para crear una empresa.
  
- ❖ DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador. Editorial Norma. Cali, 2006. Dará soporte este texto al marco de referencia teórico en cuanto desarrolla teorías de Psicología empresarial que definen el perfil y las características del empresario innovador y los procesos de cambio que debe asumir en sus roles.
  
- ❖ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 12a. ed. México, D.F.; McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., 2004. 804 p.
  
- ❖ KOTLER, Philip. Marketing y estrategias. MC Graw Hill, México, 2003. Fundamentara este texto la aplicación de técnicas de mercadeo tendientes a la creación de empresas en el mundo competitivo y de apertura global de los negocios.
  
- ❖ MÉNDEZ, Carlos. Metodología, MC Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2006. Este texto sirvió como referente metodológico, pues presenta un modelo de investigación en las áreas económicas, administrativas y contables. Sus lineamientos se siguen en el diseño y formulación de la propuesta.

❖ NASSIR SAPAG, Chain Nassir y Reinaldo, Preparación y Evaluación de proyectos, 4ª edición, Mc Graw Hill, 2002. Evaluación económica de inversiones. Editorial Norma, Cali, 1989. Desarrolla este texto un complemento recorrido por los todos los estudios que comprende la evaluación global de las inversiones, dichas teorías dan soporte y fundamento al estudio financiero.

❖ SERPELL B., Alfredo. Administración de operaciones de construcción. 2ª ed. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor, 2002.

# Anexo

## Anexo A. Investigación de Constructoras

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORIAS Y CONSULTORIAS PROFESIONALES PARA LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

La presente investigación tiene como objetivo establecer la necesidad de crear una empresa de asesorías profesionales integrales que contribuya al posicionamiento de las empresas constructoras.

Nombre empresa \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_

1. ¿Su empresa ha contratado en algún momento anterior los servicios de asesores y/o consultores?

Si\_\_\_ (pase a la pregunta 3) No\_\_\_ (pase a la pregunta 2)

2. ¿Cual es el principal motivo por el cual no contrata asesorías profesionales?  
(Marque sólo uno)

Costos \_\_\_\_\_

Cuenta con la estructura Organizacional adecuada \_\_\_\_\_

No requiere de asesores externos \_\_\_\_\_

Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

(Pase a la pregunta 7)

3. ¿En qué áreas la empresa está recibiendo actualmente asesorías y Consultorías y quiénes la realizan?

Actividades	Profesional que realiza la asesoría		
	Jefe Departamento	Gerente	Asesor Particular
Administración de obras			
Gerencia financiera			
Gerencia de proyectos			
Programación de obras			
Investigación de mercados			
Costos			
Otras. ¿Cuales?			

4. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha encontrado con los asesores actuales?

Limitaciones de autoridad \_\_\_\_\_

Improvisación en manejo de horarios \_\_\_\_\_

Oportunidad en la asesoría \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo evalúa la calidad de las asesorías que ha recibido?

Área	Evaluación		
	Excelente	Buena	Regular
Administración de obras			
Gerencia financiera			
Gerencia de proyectos			
Programación de obras			
Investigación de mercados			
Costos			
Otras. ¿Cuales?			

6. ¿Que medios publicitarios consulta para obtener información de los servicios de asesorías empresariales?

Internet \_\_\_\_\_ Diferidos \_\_\_\_\_ Prensa \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_

Directorio telefónico \_\_\_\_\_ Otros. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce de firmas de consultoría o consultores independientes que ofrezcan el servicio de Asesorías integrales?

Si \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. ¿Estaría dispuesto a acceder a los servicios de una empresa de asesorías integrales partir del año 2012 como medio para proveerse de los servicios de asesorías profesionales en las áreas requeridas en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No (fin de la encuesta)

9. Cuales de las siguientes características tendrá en cuenta de una empresa de Asesorías y Consultorías para llegar a ser su proveedor de servicios.

Servicio Integral \_\_\_\_\_ Puntualidad \_\_\_\_\_ Acompañamiento \_\_\_\_\_ Eficiencia \_\_\_\_\_

Calidad del servicio \_\_\_\_\_ Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por hora por recibir una asesoría?

Entre \$60.000 y \$64.999 \_\_\_\_\_ Entre \$65.000 y \$69.999 \_\_\_\_\_  
Entre \$70.000 y \$74.999 \_\_\_\_\_ Entre \$75.000 y \$79.999 \_\_\_\_\_  
Entre \$80.000 y \$85.000 \_\_\_\_\_ Otra. ¿Cual? \$ \_\_\_\_\_

11. ¿Cuántas horas promedio mensuales considera que requerirá su empresa para tener una efectiva asesoría en cada una de las áreas?

<b>Áreas</b>	<b>Horas /mes</b>
Administración de obras	
Gerencia financiera	
Gerencia de proyectos	
Programación de obras	
Investigación de mercados	
Costos	
Otras. ¿Cuales?	

12. ¿En qué sitio del Área Metropolitana de Bucaramanga le gustaría que se ubicara la empresa de asesorías y Consultorías?

Centro \_\_\_\_\_ Cañaveral \_\_\_\_\_ Cabecera \_\_\_\_\_ Otro. ¿Cual? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su atención**