

**DISEÑO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE SERVICIOS
FINANCIEROS PARA LAS COOPERATIVAS DE ANTIOQUIA,
FOCALIZADA EN LA COLOCACIÓN EFICIENTE DE LAS PERSONAS
NATURALES.**

AÑO 2016.

ANA MARIA ECHEVERRI RAMIREZ

ANDRES FELIPE DIEZ RAMIREZ

**UNIVERSIDADES CES Y DEL ROSARIO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
MEDELLIN**

2015

**DISEÑO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE SERVICIOS
FINANCIEROS PARA LAS COOPERATIVAS DE ANTIOQUIA,
FOCALIZADA EN LA COLOCACIÓN EFICIENTE DE LAS PERSONAS
NATURALES.**

AÑO 2016.

ANA MARIA ECHEVERRI RAMIREZ

ANDRES FELIPE DIEZ RAMIREZ

**Trabajo de Grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Empresas**

**Asesor Metodológico y temático
DOCTOR ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ**

**UNIVERSIDADES CES Y DEL ROSARIO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
MEDELLIN**

2015

Nota de aceptación

Director de Postgrados
Dr. LUIS FELIPE CORREA ORTEGA

Asesor Metodológico
Dr. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ

Asesor Temático
Dr. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ

Medellín, Agosto de 2015

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Al Consultor, Dr. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ, por sus valiosas orientaciones, por el aporte de sus conocimientos técnicos y metodológicos en el desarrollo del Trabajo de Grado.

A todas las personas que motivaron con sus conocimientos y acompañamiento en la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN:.....	10
OBJETIVO	11
DELIMITACIÓN.....	11
DESCRIPCIÓN.....	12
1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA	15
1.1 CONFORMACIÓN.....	15
1.2 MISION	15
1.3 VISIÓN.....	15
1.4 PROYECTOS Y PROYECCIONES.....	16
1.5 ORGANIGRAMA	16
1.6 PERSONAL VINCULADO	17
1.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	19
1.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN	20
1.9 PÚBLICO OBJETIVO	21
1.10 PRINCIPALES CLIENTES.....	23
1.11 POLITICAS Y MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	24
1.12 POLITICAS Y MEDIOS UTILIZADOS EN SERVICIO POST VENTA	25

2.	REVISIÓN DEL NEGOCIO	26
2.1	ANÁLISIS DEL NEGOCIO	26
2.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	33
2.3	DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL	40
2.4	DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	40
2.5	ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS POR SEGMENTO	41
2.6	ANALISIS DEL CLIENTE POR SEGMENTO	48
2.7	ANALISIS DEL CANAL DE VENTA POR SEGMENTO	55
2.8	ANÁLISIS DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN POR SEGMENTO	57
2.9	ANÁLISIS DE PRECIOS POR SEGMENTO	59
2.10	COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA.....	63
3.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BASADOS EN EL ANÁLISIS DOFA.....	66
3.1	VARIABLES DE IMPACTO Y SU EFECTO.....	66
3.2	OBJETIVO DE VENTA	69
3.3	MERCADO OBJETIVO	69
3.4	OBJETIVOS DE MERCADO POR SEGMENTO	70
3.5	ESTRATEGIAS	71
3.6	CRONOGRAMA.....	74
3.7	PRESUPUESTOS DE MERCADEO.....	75
3.8	COMUNICACIÓN DEL PLAN.....	76
3.9	PLAN DE CONTINGENCIA	77
3.10	CONTROLES	78
❖	CONCLUSIONES	79

RESUMEN

DISEÑO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE SERVICIOS FINANCIEROS PARA LAS COOPERATIVAS DE ANTIOQUIA, FOCALIZADA EN LA COLOCACIÓN EFICIENTE DE LAS PERSONAS NATURALES.

AÑO 2016.

AUTORES: ANA MARIA ECHEVERRI RAMIREZ
ANDRES FELIPE DIEZ RAMIREZ

ASESOR TEMÁTICO: DR. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ

ASESOR METODOLÓGICO: DR. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ

El presente trabajo tiene como finalidad poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridas en la especialización en Gerencia de Empresas, con miras a plantear el proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de Empresas de las Universidades CES y el Rosario.

Lo anterior, mediante la realización del diseño de una empresa de consultoría de servicios financieros, para la colocación eficiente de personas naturales dirigido a las Cooperativas de Antioquia en el año 2016, que permita crear un ambiente financiero que se adecuó a los perfiles de las cooperativas minimizando los riesgos asociados y que permita orientar la toma de decisiones y el uso de los recursos en el cumplimiento de las operaciones activas de crédito.

Las cooperativas de Antioquia podrán mejorar los procesos y optimizar los recursos que hasta ahora vienen gestionando, incrementando con ello, los beneficios para sus asociados y garantizando su permanencia y crecimiento.

ABSTRACT

**DESIGN OF A COMPANY CONSULTING FINANCIAL SERVICES FOR COOPERATIVES OF
ANTIOCH, FOCUSED ON EFFICIENCY OF INDIVIDUALS PLACEMENT.**

2016.

Authors: ANA MARIA ECHEVERRI RAMIREZ

ANDRES FELIPE DIEZ RAMIREZ

Thematic Adviser: **Dr. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ**

Methodological Adviser: **Dr. ANGEL YEZID PEDROZA TELLEZ**

This paper aims to implement all the knowledge and skills acquired in the specialization in Business Management, with a view to raise the Work Grade Project to aspire at the degree of Specialists in Business Management of Universities and the Rosary CES.

This, by conducting a design consulting firm for financial services, based on efficient individuals placement aimed at Cooperative of Antioquia in 2016, allowing create a financial environment that fit the profiles of cooperatives minimizing associated risks, guiding the decision-making process and use of resources in compliance with the active credit operations.

Antioquia's cooperatives can improve processes and optimize resources so far been managed, thereby increasing the benefits for its members and guaranteeing its permanence.

INTRODUCCIÓN

La Consultoría de Servicios Financieros es aquella que le provee a la banca comercial técnicas administrativas y financieras que permitan orientar la toma de decisiones y el uso de los recursos en el cumplimiento de las operaciones activas de crédito.

En el primer capítulo se realiza una descripción general de la empresa, la cual incluye la misión de la empresa, la visión, los proyectos y proyecciones, organigrama, el personal vinculado, la descripción de sus productos o servicios, los canales de distribución y de comercialización, público objetivo y los principales clientes, las políticas y medios de promoción y publicidad y con las políticas y medios utilizados en el servicio post-venta

El segundo capítulo abarca la revisión del negocio, esto es, el análisis del entorno y de las perspectivas globales en las que se desenvuelve la empresa - Luego se desarrolla la segmentación del mercado, la definición del mercado potencial, la distribución de la participación del mercado, el análisis de los productos por segmento, el análisis del cliente por segmento, el análisis del canal de venta por segmento, el análisis de la publicidad y promoción por segmento y el análisis de precios por segmento.

En el tercer capítulo, se realiza una combinación de estrategias DOFA, y se define los objetivos de venta por segmento, el mercado objetivo de la empresa, el objetivo del mercado por segmento, las estrategias, el cronograma, el presupuesto de mercadeo, la estrategia de comunicación, el plan de contingencia por si se producen desviaciones de los objetivos propuestos durante su período de vigencia y finalmente, en la última sección del plan se definen los controles que serán utilizados para monitorear el progreso del plan: INDICADORES.

JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día, es de gran importancia para los gerentes contar con técnicas administrativas y financieras que permitan orientar la toma de decisiones y el uso de los recursos al cumplimiento de su objetivo básico financiero empresarial.

El diseño de una empresa de consultoría de servicios financieros, focalizada en la colocación eficiente para personas naturales, mejora el impacto económico-financiero de las decisiones, así mismo permite orientar todas las actividades empresariales al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por las organizaciones, generando valor en cada uno de sus procesos, maximizando la riqueza empresarial, traducida en mejorar la calidad de vida de sus asociados y la consolidación empresarial en el mediano y largo plazo.

Las cooperativas de Antioquia podrán mejorar los procesos y optimizar los recursos que hasta ahora vienen gestionando, incrementando con ello, los beneficios para sus asociados y garantizando su permanencia y crecimiento.

Un adecuado acompañamiento de expertos en colocación para las cooperativas de Antioquia, les permitirá crecer y consolidarse en el medio financiero y solidario, de igual manera que le permite, el óptimo manejo de sus recursos financieros para atender las necesidades económicas y financieras de un mayor número de usuarios, lo que se traduce en bienestar y calidad de vida de sus asociados.

La realización del diseño de una empresa de consultoría de servicios financieros, para la colocación eficiente de personas naturales dirigido a las Cooperativas de Antioquia en el año 2016, es de gran importancia, ya que se trata de crear un ambiente financiero que se adecúe a los perfiles de las Cooperativas minimizando los riesgos asociados.

A nivel profesional, pondremos en práctica los conocimientos adquiridos en la Especialización de Gerencia de Empresas, y se podrá profundizar y afianzar los conceptos hasta ahora aprendidos sobre el tema.

OBJETIVO

Diseñar una empresa de consultoría de servicios financieros, para las Cooperativas de Antioquia, focalizada en la colocación eficiente para las personas naturales, en el año 2016, de tal forma que permita orientar la toma de decisiones administrativas y el uso de los recursos de las Cooperativas al cumplimiento de su objetivo básico financiero y social.

DELIMITACIÓN

La empresa estaría ubicada en el Sector de Conquistadores, Oficina 101 Edificio Torrejones en la Ciudad de Medellín, sede que nos permitirá iniciar nuestras labores con unos costos bajos en gastos de arrendamiento y servicios públicos pero que a la vez dará una buena impresión a los clientes que deseen visitarnos, sin embargo nuestra operación se desarrolla en un 50% en las cooperativas clientes. Este lugar permite un desplazamiento fácil hacia cualquier lado de la ciudad.

El diseño de una empresa de consultoría de servicios financieros, para la Colocación eficiente de personas naturales dirigido a las Cooperativas de Antioquia, tiene una duración desde enero de 2016 hasta agosto del mismo año.

El concepto de la gerencia de la gestión de riesgo en Colombia comenzó a tener relevancia alrededor del año 2000.

DESCRIPCIÓN

Desde la antigüedad, los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos, objetivos que no podían lograr individualmente.

Para lograr la eficiente coordinación de todos los esfuerzos individuales era necesario concentrar y promover el esfuerzo grupal, fue mediante estas necesidades sentidas que poco a poco nacieron en nuestro medio pequeñas organizaciones que encaminadas a prestar un servicio a la comunidad, también generaban aportes y lograban conjuntamente objetivos de realización y progreso a nivel personal.

Dichas unidades económicas comenzaron a interrelacionarse con otras y formaron unidades mayores, es decir, mercados e industrias, para lo cual fue necesario crear leyes y políticas que guiaran el desarrollo de las empresas y sirvieran de instrumento a los directivos y responsables de ella.

Fue entonces cuando dentro de estas organizaciones surgieron personas líderes interesadas en consolidar el bienestar económico y social de quienes conformaban el grupo empresarial, fue la búsqueda del bienestar individual y comunitario lo que justificó la creación de los Fondos de empleados en las organizaciones.

Actualmente los directivos, no solo de las Cooperativas, sino los directivos de todas las organizaciones, están recibiendo señales contradictorias en sus procesos y cambios en sus variables de decisión a tal velocidad que no les permiten alcanzar su potencial total.

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance.

A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja.

Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

Como respuesta a estas necesidades, surge la Consultoría de empresas "La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos.

Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño”

Tomado del libro La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor Milan Kubr. Ed. Limusa (Noriega Editores - México. 2008. Pág 4.

En una compañía que haya adoptado la Gerencia del Valor, el concepto se refleja en la manera como se toman las decisiones, el uso de los recursos. Pero con adoptar el concepto no basta. Para alcanzar el máximo valor es necesario pasar de la teoría a la práctica.

La Gerencia del Valor comienza con la estrategia y termina con los resultados financieros, es el lazo de unión entre la estrategia y los resultados financieros.

Para que la Gerencia del Valor sea exitosa se requiere que su filosofía sea integrada en la manera como se toman las decisiones.

Las decisiones, no sólo deben reflejar los resultados financieros, sino que también, deben reflejar la estrategia de la empresa y enfocar a los Gerentes y Administradores en las decisiones que crean valor.

Lo verdaderamente importante al crear y formular decisiones, es seleccionar aquellas que trabajarán dentro de la empresa adecuada y efectivamente con miras a cumplir óptimamente su objetivo básico propuesto, conduciendo a la organización a un mayor valor de mercado, es acá dónde el Modelo de Colocación eficiente para las personas naturales clientes de las Cooperativas de Antioquia, toma importancia, ya que incluye en su esencia las variables mencionadas.

El gran reto para las Cooperativas de Antioquia es pasar de las palabras a los hechos en lo referente a la generación de valor y adoptar diseños de modelos formales que aseguren que las decisiones tomadas en sus están relacionadas con el valor que deben crear para sus socios.

Todas las personas que forman parte de las direcciones de las organizaciones, sin importar su objeto social y sector al que pertenezca, han recurrido al diseño como una gran herramienta de organización y planeación de las actividades que deben seguirse en la ejecución de los proyectos, de tal forma que puedan éstas esquematizarse y bosquejarse ordenadamente en cumplimiento de los objetivos propuestos.

La consultoría para la colocación eficiente de personas naturales dirigido a las cooperativas de Antioquia, permite indicar una secuencia lógica que sirva de guía a las organizaciones que encaminen todos sus esfuerzos a realizar una actividad afín a ésta.

1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 CONFORMACIÓN

La empresa de consultoría de servicios financieros, especializada en la eficiente colocación de productos financieros de personas naturales está ubicada en la ciudad de Medellín.

Es una empresa privada, local, con ánimo de lucro, sociedad por acción simplificada (SAS) ya que es más flexible que las sociedades anónimas tradicionales. El capital inicial es de 5.000.000.

1.2 MISION

Garantizar a los clientes la colocación eficiente de productos financieros y por ende, el equilibrio entre rentabilidad, crecimiento y beneficio, enmarcados en una excelente calidad para nuestros clientes.

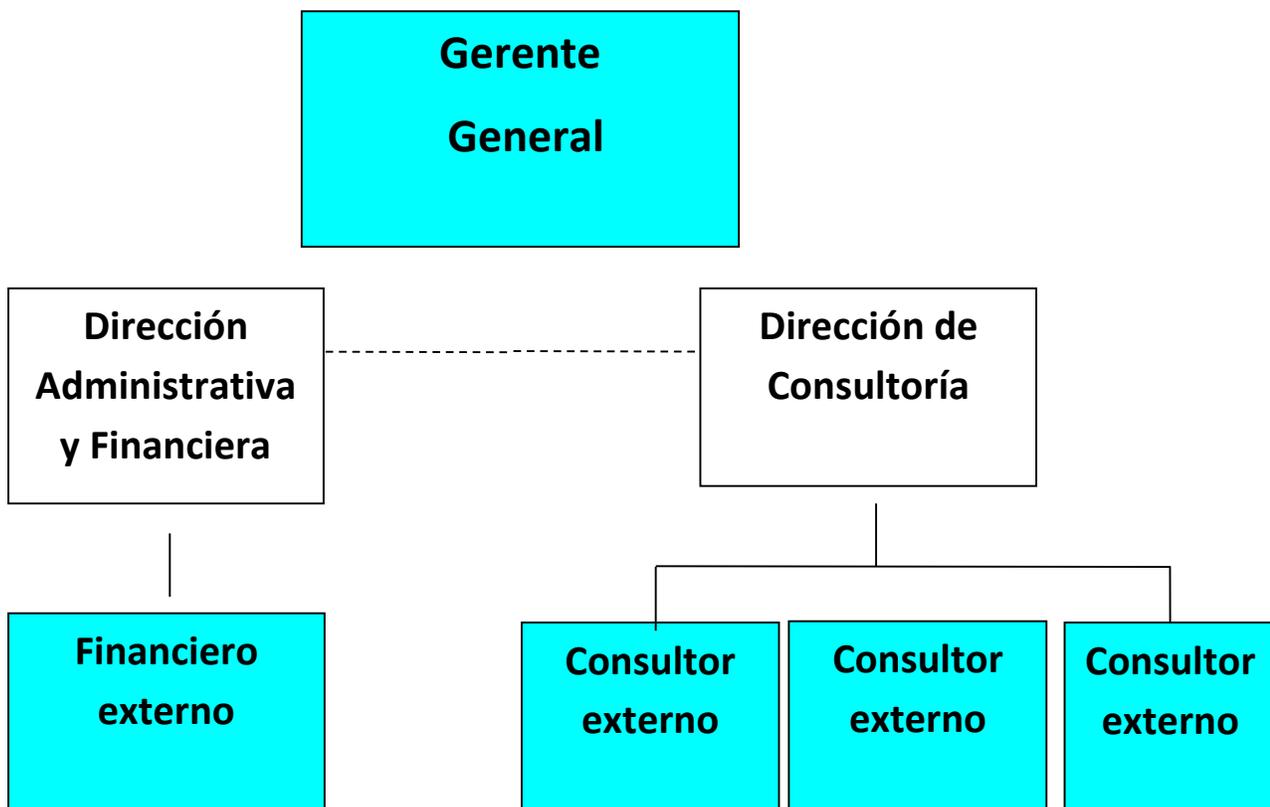
1.3 VISION

Ser en 2025 una empresa reconocida en Colombia, por prestar a sus clientes servicios de consultoría financiera orientados a minimizar los riesgos en los productos de colocación.

1.4 PROYECTOS Y PROYECCIONES

Fomentar y estimular la calidad en el estudio de crédito en las cooperativas Antioqueñas mediante el desarrollo de modelos para nuevos productos será la estrategia que permitirá una consolidación en el mercado.

1.5 ORGANIGRAMA



1.6 PERSONAL VINCULADO

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con las competencias necesarias para sacarlo adelante con éxito, la experiencia, la formación y contar con la transferencia de conocimientos de las personas que desarrollan los procesos, expertos en riesgos y en el sector financiero y solidario.

El equipo de trabajo - Direcciones - estará a cargo de dos profesionales con maestría en finanzas y negocios.

Se complementará con un financiero externo para la parte administrativa y con tres consultores externos, los cuales se requieren para lograr atender los requerimientos de la demanda analizada y para cerrar los negocios con los clientes pensados una vez iniciemos operaciones.

Estaremos preparados para atender un posible incremento en la demanda de los servicios.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y K. Smith.)

DATOS

Incremento Anual Salarios	20%
Prestaciones Sociales (Salario Integral)	0%
Prestaciones Sociales	43,63%
Cesantías un Salario Anual	1
Meses del Año	12

PRESTACIONES SOCIALES**DATOS**

Meses del Año	12
Días del Año	360
Días del Mes	30
Vacaciones Días	15
Primas (Junio y Diciembre) Días	30
Cesantías (Un Salario) Días	30
Intereses Cesantías año	12,00%

PRESTACIONES SOCIALES

CONCEPTO	PORCENTAJE TOTAL	PAGA EL EMPLEADOR	PAGA EL EMPLEADO
Salud	12,500%	8,500%	4,000%
Pensiones	15,500%	11,625%	3,875%
Riesgos Profesionales	1,000%	1,000%	
Aportes Parafiscales	9,000%	9,000%	
Intereses a las Cesantías	1,000%	1,000%	
Vacaciones	4,167%	4,167%	
Primas	8,333%	8,333%	
PRESTACIONES	51,500%	43,625%	7,875%

Cesantías	8,333%	8,333%	
TOTAL	8,333%	8,333%	0,000%

TOTAL PRESTACIONES	59,833%	51,958%	7,875%
---------------------------	----------------	----------------	---------------

NÓMINA

Directores	2,00
Asesores	4,00
Otros	0,00

SALARIO MES

Directores	3.000.000,00
Asesores	1.500.000,00
otros	0,00

SALARIOS AÑO

Directores	72.000.000,00
Asesores	72.000.000,00
otros	0,00

PRESTACIONES AÑO

Directores	0
Asesores	31.410.000,00
otros	0,00

CESANTIAS AÑO

Directores	
Asesores	6.000.000,00
otros	0,00

PROYECCIÓN NÓMINA

AÑO	1	2	3	4	5
SALARIOS					
Directores	36.000.000	43.200.000	51.840.000	62.208.000	74.649.600
Asesores	72.000.000	86.400.000	103.680.000	124.416.000	149.299.200
otros	0	0	0	0	0
TOTAL SALARIOS AÑO	108.000.000	129.600.000	155.520.000	186.624.000	223.948.800
PRESTACIONES					
Directores	0	0	0	0	0
Asesores	31.410.000	37.692.000	45.230.400	54.276.480	65.131.776
otros	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTACIONES AÑO	31.410.000	37.692.000	45.230.400	54.276.480	65.131.776
CESANTIAS					
Directores	0				
Asesores	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000	12.441.600
otros	0	0	0	0	0
TOTAL CESANTIAS AÑO	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000	12.441.600
TOTAL PRESTACIONES Y CESANTIAS	145.410.000	174.492.000	209.390.400	251.268.480	301.522.176

SUELDOS ADMINISTRACIÓN

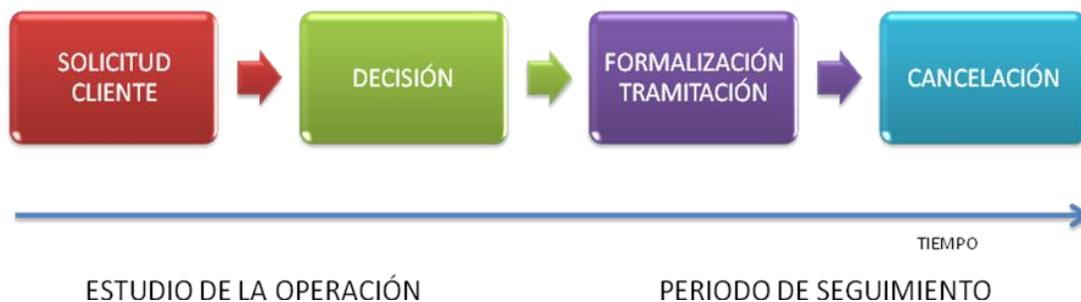
SALARIOS ADMINISTRACIÓN	108.000.000	129.600.000	155.520.000	186.624.000	223.948.800
PRESTACIONES ADMINISTRACIÓN	31.410.000	37.692.000	45.230.400	54.276.480	65.131.776
CESANTIAS ADMINISTRACIÓN	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000	12.441.600
TOTAL SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN	145.410.000	174.492.000	209.390.400	251.268.480	301.522.176
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

1.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

- Consultoría en colocación eficiente
- Consultoría en procesos de crédito
- Consultoría en indicadores de cartera
- Consultoría en flujos de crédito

En términos generales, toda operación de crédito cuenta con los siguientes pasos:

Figura 1. Esquema de los momentos en que existe el factor riesgo



FUENTE: TOMÁS, Jaume y otros. Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes. Barcelona: Gestión 2000, 2005. p. 21.

El alcance de este trabajo se centra en el estudio de la operación, entiéndase como el análisis riguroso que realiza una entidad financiera a sus clientes antes de tomar la decisión debido a que su continuidad depende de que la financiación que ofrece a sus clientes se pueda recuperar.

En el estudio de la operación, la cooperativa cliente necesita tener la documentación necesaria y buenos analistas con suficiente conocimiento y experiencia.

La entidad ha de recoger información de origen interno y externo generada con los antecedentes operativos de los clientes y de origen externo que es la que nos aporta el cliente o la que la entidad solicita a terceros.

1.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN

Como canales tendremos:

- Ventas en vivo: es la venta tradicional. Se da en el espacio físico del negocio, pretendemos asistir a las oficinas de los directivos relacionados directamente con la decisión de compra de nuestro servicio.
- Promoción por Internet: Los sitios web son una herramienta fundamental ya que tener un espacio en la red nos da reconocimiento y buena imagen, no se mira como canal de venta directo sino como un aporte a la imagen y garantía de la empresa (no se pueden dejar de hacer porque el cliente que recurra a este medio y no consiga información, perderá credibilidad en nosotros)

- Correo directo: mediante la elaboración de un buen servicio de distribución de correo directo, una lista de clientes potenciales, y el envío del material de venta. Con un servicio de ventas por correo directo se puede llegar a miles de clientes potenciales a la vez

1.9 PÚBLICO OBJETIVO

Nuestro público objetivo es el 20% de las 54 cooperativas seleccionadas que se registran en Antioquia. Nuestro público objetivo inicial corresponde a las 10 cooperativas de mayor consolidación financiera en el departamento. Adicionalmente, se muestra a continuación, el respaldo legal que nuestros clientes tienen, norma que da peso a nuestra razón de ser.

NORMA	OBJETIVO
Art. 335 Constitución Política de Colombia	Define a las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 como de interés público.
Ley 79 de 1988	Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo. 2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general. 3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social. 4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación. 5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y

	<p>municipal al sector cooperativo.</p> <p>6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y</p> <p>7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.</p>
Decreto 1134 de 1989	Reglamenta la actividad de Ahorro y Crédito desarrollada por las Cooperativas y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de éstas.
Decreto 663 DE 1993	Descripción básica de las entidades sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.
Ley 454 de 1998	Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Decreto 790 de 2003	Principios y procedimientos aplicables al riesgo de liquidez.
Circular 0007 de 2003	Todas las cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito están en la obligación de adoptar medidas de control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar que en la realización de cualquier operación sean utilizadas como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento, en cualquier forma, de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas, o para dar apariencia de legalidad a las transacciones y fondos vinculados con las mismas.

1.10 PRINCIPALES CLIENTES

Si bien este es nuestro foco inicial, que corresponde a las 10 cooperativas de mayor trayectoria en el departamento – cifra que corresponde aproximadamente al 20% de las cooperativas de ahorro y crédito que se registran en Antioquia a la fecha -, iniciaremos operaciones con el 50% de ellas, es decir con las 5 más consolidadas a la fecha, la estrategia es que éstas 5 nos ayuden a expandirnos para consolidar el 20% del mercado potencial. En el primer mes atenderemos una cooperativa y así sucesivamente.

En Antioquia tienen sus principales operaciones cinco de las seis cooperativas financieras que funcionan en el país bajo las mismas reglas y vigilancia que las entidades bancarias:

- Coofinep,
- Confiar,
- Cotrafa,
- CFA
- John F. Kennedy.

Y posteriormente:

- Cooperativa Belén de Ahorro y Crédito
- Comfamigos Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Cooperativa Ahorro y Crédito Colanta
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Coyamor
- Cooperativa Municipal de Ahorro y Crédito

1.11 POLITICAS Y MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se contratará un plan de medios que fortalezca las comunicaciones que bajo la figura de outsourcing nos transfiera el conocimiento estratégico para el posicionamiento y fortalecimiento de la imagen de la empresa.

El Plan incluirá:

Un mercadeo Voz a Voz,

Conferencias con fines publicitarios

Publicidad en revistas del gremio

Stand y Pendones en Congresos, Simposios y Seminarios de eventos financieros.

Inicialmente se hará una inversión de \$ 5.000.000, destinados para:

Diseño Web (Home y páginas interiores)

1 banners en flash

Editor de contenido y fotografías

Noticias y novedades

Buscador de contenidos

Capacitación administrador de contenidos

Material POP

1.12 POLITICAS Y MEDIOS UTILIZADOS EN SERVICIO POST VENTA

La empresa de Consultoría, luego de prestar un servicio, en caso de que se presente algún indicador de insatisfacción por parte del cliente, o un indicador de error en los resultados de la consultoría, deberá:

REPARAR: Daños materiales o de servicios

CORREGIR: Equivocaciones e impresiones desfavorables.

PROMOVER: Actitudes favorables hacia la empresa.

MOSTRAR: Realizaciones y beneficios otorgados.

ENSEÑAR: Utilización de productos y servicios.

PROMOVER: Operaciones de los demás servicios, que supongan atención al cliente.

TERMINAR: Prestaciones inconclusas que fueron iniciadas por otros servicios.

FOMENTAR: La confianza del cliente.

RECORDAR: A quien proceda, las instrucciones y normativas que se le expresen.

La postventa recibe información a través de encuestas de satisfacción, relativos a los defectos del servicio o del comportamiento del personal en sus relaciones laborales, defectos de los productos y las sugerencias para poder prestar un buen servicio, luego, un análisis sistemático de la información recogida a través de los servicios postventa permitirá la adopción de medidas capaces de solucionar gran cantidad de problemas, evitar costos innecesarios y satisfacer a la clientela.

2. REVISIÓN DEL NEGOCIO

2.1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario con una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000.

En esencia, se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y el crecimiento empresarial son prácticas poco comunes. En Colombia, la consultoría es asociada a tercerizaciones y asesorías operativas; el aporte de este sector productivo al desarrollo nacional ha sido subestimado.

Aunque la oferta colombiana es competitiva en el escenario de los países de la región y de Centroamérica, estas oportunidades permanecen inexploradas debido a que los altos costos de incursionar en esos mercados resultan infranqueables para muchas firmas interesadas en exportar sus servicios.

Las empresas colombianas no generan grandes excedentes económicos que les permitan el mejoramiento de sus productos y su estructura productiva. El sector de la consultoría en Colombia está muy lejos del nivel de desarrollo requerido por un país.

Consultoría, motor oculto de evolución productiva del país

Marzo 26 de 2013 Portafolio economía

2.1.1 Definición del negocio

Nuestra empresa prestará servicios de consultoría financiera para la colocación eficiente en personas naturales a las cooperativas Antioqueñas.

Contamos con expertos en riesgos financieros, reconocidos en el sector financiero y con las habilidades y conocimientos necesarios para abrir el mercado en las cooperativas de Antioquia, para iniciar ofreceremos la consultoría enfocada en la colocación eficiente de personas naturales.

Nuestro equipo de expertos en el sector financiero, reconocido en el medio por el enfoque en riesgos, direccionará a las Cooperativas paso a paso, para que ellas a través de la colocación eficiente, reduzcan riesgos y a la vez crezcan dentro del sector.

En la medida que minimicen sus riesgos y que se formalicen sus prácticas de análisis para dicho proceso, lograrán nuestras empresas clientes, el equilibrio entre rentabilidad, crecimiento y beneficio.

Nuestro enfoque a futuro es liderar las consultorías de las cooperativas a nivel nacional en todos sus servicios; para lograr el desarrollo integral de los mismos en beneficio de sus intereses.

2.1.2 Análisis del entorno

- Económico:

La economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento por encima de los demás factores económicos tangibles. En la nueva economía

que se está configurando, el conocimiento y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico, elemento clave para la creación de la riqueza.

La importancia de la creación del conocimiento y de las actividades innovadoras como factores de crecimiento económico, viene explicado por la evolución en el desarrollo de indicadores y métodos de medición que ha contribuido a considerar al conocimiento como nuevo input inherente al proceso productivo.

Para poder conseguir este objetivo, nuestra empresa de Consultoría debe analizar las necesidades de los clientes y considerar con cada cliente los indicadores que se presentan a continuación.

Crecimiento continuo:

Comportamiento de la cartera comercial

Comportamiento de los depósitos vista y ahorro

Manejo del riesgo de crédito:

El índice de cartera vencida

La estimación preventiva para riesgos crediticios

Eficiencia:

El índice de productividad

% renovación de productos

% nuevos clientes

- Político regulatorio:

En Colombia dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rija dicho ejercicio.

Cada entidad perteneciente a este sector es libre de establecer los requisitos y normas que deberán cumplir los consultores a quienes solicitan sus servicios de manera análoga Así como el Gobierno Nacional lo hace a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo a las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos.

El principal marco legal que regula la consultoría en Colombia se encuentra en el sector público y es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contemplado en la Ley 80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública. Dicha norma ha sido objeto de varias modificaciones y derogaciones por la Ley 1150 de 2007.

La Ley 1474 de 2011 por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción, regula algunos aspectos sobre responsabilidad y factores de selección en la consultoría, modificando así la Ley 1150 de 2007, ésta última que corresponde a la consagración legal de medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

Son contratos de consultoría los que se refieren a estudios requeridos previamente para la ejecución de un proyecto de inversión, a estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos especificados así como a las asesorías técnicas y de coordinación.

Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventora, la asesoría misma en el desarrollo de los contratos de consultoría y la ejecución de estudios, diseños, planos, anteproyectos, proyectos, localización, asesorías, coordinación o dirección técnica y programación de obras públicas”.

De esto se desprende una definición de lo que es la consultoría dentro de la legislación colombiana, por supuesto, dentro del marco de la contratación pública, **aunque su concepto puede ser extrapolado a una definición de lo que es la consultoría en general.**

Referente a la regulación de las cooperativas, los miembros de la Junta Directiva, el Comité de Control Social, el Representante Legal, el Revisor Fiscal y demás funcionarios de las cooperativas, son responsables por acción, omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con las normas de estos Estatutos y la legislación correspondiente.

Los asociados de las cooperativas (clientes) podrán ejercer acción de responsabilidad contra las cooperativas, por sus actos, hechos u omisiones, extralimitación o abuso de autoridad en el ejercicio de sus funciones con las cuales haya perjudicado el patrimonio y el prestigio, con el objeto de exigir la reparación de los perjuicios causados, sin perjuicio de las sanciones previstas en los Estatutos.

Los directivos deben obrar de buena fe, con lealtad y con diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de los asociados. En el cumplimiento de sus funciones deberán:

- Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.

- Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
- Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la Junta Directiva o Asamblea General.

Los miembros de la Junta Directiva sólo pueden ser eximidos de responsabilidades por violación de la ley, los Estatutos o reglamentos, cuando demuestren su ausencia de la reunión correspondiente, o haber salvado expresamente su voto.

La empresa de consultoría por crearse, tendrá dentro de sus bases legales como objetivo cumplir a cabalidad con las normas y leyes establecidas en Colombia para la creación, el funcionamiento y la legalización de las empresas a la cuales se intervendrá, dando como hecho que se actuará bajo ciertas normas, en el caso de la empresa que no esté en regla, será obligación nuestra inducirla mediante asesoría a cumplir con la normatividad y luego se le hará la asesoría o consultoría que requiera.

También nuestra empresa de consultoría, para prestar sus servicios estará debidamente constituida ante cámara de comercio y las demás instancias correspondientes siendo así una empresa legal y de confianza para nuestros clientes.

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."

Tomado del libro La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor

Milan Kubr. Ed. Limusa (Noriega Editores - México. 2008. Pág. 4.

- Ambiental:

Para nuestra empresa de consultoría no es regulatorio porque en las empresas relacionadas con la consultoría no se dan las actividades relacionadas con el uso de los recursos naturales.

Sin embargo, la empresa de consultoría no se relaciona directamente con una actividad donde la intervención con el medio ambiente sea lo fundamental, dentro de nuestras políticas de aporte social, incluiremos charlas de sensibilización para nuestros empleados, aportaremos con nuestra consciencia para que nuestros actos personales y profesionales sean de apoyo a los procesos limpios que se generen a nivel de país.

Nuestro enfoque para esto será la Ley General Ambiental para Colombia donde están enmarcados los principios que competen a todo profesional del país, que tiene como principal objetivo ser un contribuyente activo o pasivo de vida, en nuestro caso somos contribuyentes pasivos ya que nuestro fin es la consultoría.

2.1.3 Perspectivas globales

“En el plano internacional, la consultoría es considerada un negocio de grandes cifras; nos referimos a un negocio en el que las 4 firmas más grandes del mercado (The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC) reportan ingresos anuales cercanos al billón de dólares y en el que compiten firmas que muestran procesos de crecimiento interesantes, como el de TATA Consultancy, que en el 2012 reportó un aumento en las utilidades de 14,8 por ciento y logró superar la barrera de facturación de los 10.000 millones de dólares.

No obstante lo dicho, el sector de la consultoría en Colombia está muy lejos del nivel de desarrollo requerido por un país catalogado por Kennedy Consulting Research and Advisory como el cuarto mercado más importante de la región, por delante de Argentina, con un prospecto de crecimiento de cientos de millones de dólares”.

Consultoría, motor oculto de evolución productiva del país

Marzo 26 de 2013 Portafolio economía

2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Nuestro segmento son las Cooperativas de Antioquia con más de 100.000 asociados y con los mejores rendimientos según los últimos informes financieros conocidos. Se cuenta con un mercado de aproximadamente 54 Cooperativas en el departamento, el 20% de ellas serán nuestro objetivo inicial, pero este irá desagregado en dos momentos, el momento de apertura, en el cual ya habremos

concretado negocios con cinco de las diez Cooperativas que corresponden a este porcentaje.

Estás cinco con las que iniciamos operaciones por su alto grado de liquidez y de permanencia en el mercado, estamos hablando del 10% del mercado total, porcentaje ambicioso para una empresa que apenas comienza, por esta razón también dejamos el otro 10% para un segundo momento.

La segmentación realizada por nosotros inicialmente es geográfica, ya que iniciaremos con el departamento de Antioquia, pero paulatinamente se irá ofreciendo el servicio a los otros departamentos de Colombia.

En Antioquia tienen sus principales operaciones cinco de las seis cooperativas financieras que funcionan en el país bajo las mismas reglas y vigilancia que las entidades bancarias, en ellas nos concentraremos para ingresar al mercado por varias razones:

- La experiencia les permitirá mayor fluidez a la hora de negociar el servicio pues ya son conscientes de la necesidad del apoyo de expertos para sus colocaciones exitosas.
- Son empresas que han alcanzado rendimientos y no se ven obligadas a economizar en estos servicios de valor ni a sacrificar su sostenibilidad.
- Serán ellas a la vez jalonadoras de nuevos clientes ya que están posicionadas en el mercado y son quienes marcan las pautas a otras cooperativas más pequeñas o más jóvenes en el mercado.

Ellas son: Coofinep, Confiar, Cotrafa, CFA y John F. Kennedy

Como se mencionó anteriormente, estas cooperativas sumaron en 2013, 357.749 asociados, una cartera de 1,76 billones de pesos, depósitos por otros 1,35 billones y excedentes (utilidades) por 40.369 millones de pesos.

Estas cifras de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) dan cuenta de un subsector solidario que ante la negativa de acceso a crédito de la banca tradicional ha granjeado su crecimiento paulatino en los amplios estratos populares de Antioquia y ya comienzan a ganar terreno entre la clase media.

Visitaremos las cooperativas con el ánimo de identificar cuáles son las que están interesadas en la búsqueda del beneficio que le ofrece la consultoría, segmentando inicialmente a las que tengan una mayor tasa de utilización del servicio de colocación.

Lo anterior se concluye explicando que si bien abarcaremos el departamento de Antioquia, analizaremos en un segundo momento, después de lograr las cooperativas mencionadas como nuestros clientes pioneros, cuáles son más representativas en número de colocaciones y luego de tener este grupo identificaremos por medio de un sondeo directo con ellas, quienes están realmente interesadas en la búsqueda del beneficio que les ofrecemos; todo lo citado anteriormente nos permite demostrar que la segmentación de nuestro mercado también incluye variables de conducta, para el caso, - Búsqueda del beneficio y Tasa de utilización del producto –

Al hablar de tres variables de segmentación no podemos garantizar que se trate de una segmentación profunda pero sí suficiente para nuestro negocio en un inicio.

Esta segmentación que realizamos nos da la tranquilidad de poder direccionar nuestra fuerza de marketing hacia ellos, los recursos disponibles para tal fin no serán lanzados al mercado de manera irresponsable y poco práctica pues somos conscientes de que nuestra permanencia en el mercado depende en gran parte del retorno que hagamos de esta inversión y de la imagen que logremos una vez vayamos ganando mercado.

La otra estrategia que perseguimos al segmentar es poder tener información concentrada sobre quienes nos compiten a este nivel de mercado, y así podernos ir especializando y diferenciando, pues la diferenciación en nuestros procesos es uno de nuestros factores a favor, contamos con expertos en innovación que analizarán de cerca cada proceso para garantizar siempre el mejoramiento y la satisfacción del cliente.

2.2.1 Caracterización

Un subsector cooperativo que crece y se fortalece

El análisis del desempeño del cooperativismo como actividad financiera en Antioquia, que representa aproximadamente el 30% de las cifras globales de todo el país, evidencia unos resultados muy positivos y un comportamiento superior al crecimiento promedio del sector financiero tradicional (banca).

En el departamento de Antioquia funcionan 54 de las 188 entidades de este tipo del país y totalizan 866.505 asociados -2013-

Estos asociados a cooperativas con actividad financiera, lo que refleja es un mayor número de antioqueños que han encontrado en este modelo solidario ventajas inigualables y mayores beneficios sociales.

Asimismo, las cooperativas continúan trabajando por tener un mayor fortalecimiento patrimonial con sus reservas y mayor cobertura de provisiones y han incursionando en la administración basada en riesgos, que les permite tener más capacidad para afrontar desafíos propios de la operación financiera.

Es importante destacar que estas Cooperativas Antioqueñas generaron en el 2013 aproximadamente \$ 86 mil millones de pesos de excedentes, de los cuales en promedio invierten el 50% en educación formal que beneficia principalmente a los estudiantes de estratos bajos, y otros programas sociales que impactan considerablemente a la comunidad y generan una ventaja muy diferencial frente a otras entidades financieras tradicionales.

Por último, los principales retos para este subsector del cooperativismo durante 2014 se sintetizan en cinco puntos:

1. Articular una red financiera nacional. Contamos con Redess especializadas en ahorro y crédito, las cuales lidera Confecoop Antioquia.
2. Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), cuyo proceso hemos venido adelantando de acuerdo a la normatividad.
3. Fortalecer el esquema de administración por riesgos.
4. Cualificar más el recurso humano.
5. Trabajar en programas que tenga un mayor impacto en la calidad de vida y desarrollo de las diferentes comunidades.

En Colombia, las Cooperativas están reglamentadas por la Ley 79 de 1988, ley que reglamenta los aspectos básicos que deben regir el cooperativismo.

En la moderna economía de mercado, hay espacios crecientes para modelos o formas de empresas cooperativas orientadas por las necesidades de las personas que utilicen sus servicios más que por los intereses de quienes invierten su capital en ellas.

Las características que definen una Cooperativa son las siguientes:

- ✓ La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente.
- ✓ Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos.
- ✓ El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- ✓ Las Cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios cooperativos.
- ✓ El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones.

De tal manera, podemos encontrar cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con necesidades, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas.

- **Por destino del uso de los productos**

Según los servicios, nuestro enfoque está en las cooperativas de Ahorro y crédito, son aquellas que reciben aportes periódicos de sus asociados, captan ahorros y otorgan créditos.

Por el nivel de desarrollo, nos concentraremos en las cooperativas económicamente integradas, la cual es bastante fuerte para disputar mercados, tiene una eficiente gestión, y a diferencia de las anteriores controla las decisiones de sus asociados para evitar que se distorsionen sus objetivos y, por tanto, sus metas económicas y sociales.

Por su función, estamos definiendo las cooperativas de servicios, es decir, aquellas que cumplen actividades para el bienestar de los integrantes de la organización o de la comunidad en general, en áreas de la salud, educación, recreación, transporte, financieros, abastecimiento de bienes básicos, cultura, deporte, asistencia técnica y orientación profesional;

- **Por sector de actividad económica de acuerdo a su objetivo social**

Nos enfocamos en las Cooperativas financieras cuyo objetivo se centra en la captación y la colocación de productos financieros, todas éstas de primer grado. las Cooperativas de “primer grado” están constituidas por personas individuales (físicas o jurídicas); las de segundo grado, vienen a ser “Cooperativas de Cooperativas”, y se establecen generalmente para prestar servicios comunes -

producción, industrialización, logística, compras, comercialización, distribución, exportación, etc. - a las distintas Cooperativas que las componen.

2.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

En el departamento de Antioquia funcionan 54 de las 187 cooperativas financieras del país y totalizan 866.505 asociados.

“En Colombia, existen 187 instituciones cooperativas con actividad financiera, de las cuales cinco son cooperativas financieras, una es un banco de naturaleza cooperativa y 181 son cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas integrales con sección de ahorro”.

Artículo de Portafolio abril de 2015

Las cooperativas de ahorro y crédito siguen creciendo

Nuestro mercado potencial corresponde a las 54 cooperativas de Antioquia, pero para iniciar operaciones seleccionaremos el 20% de estas 54, dándonos este valor un total de 10, de esta cifra, tenemos identificadas como negocios iniciales a las cinco cooperativas financieras más consolidadas del país y que tienen operación en la ciudad de Medellín. El primer mes cerramos negocios con una cooperativa y cada mes una sucesivamente.

2.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Una vez que encuentres que fila (1-13) se aproxima más a la descripción de tu competencia, podrás observar cómo está su participación de mercado.

Para nuestra empresa, los competidores son “Grandes”, son “Muchos” competidores y sus productos son “Similares” a los míos. Por lo tanto, nuestro porcentaje de participación de mercado es de 0 - 0.5%.

* Fuente: Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentaría para el emprendedor.

2.5 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS POR SEGMENTO

2.5.1 Qué es para el consumidor final en términos de satisfacción

La colocación eficiente significa para las empresas clientes concretamente mayor rentabilidad. Para el consumidor final, es decir para los asociados de las cooperativas, ésta mayor rentabilidad queda reflejada en dividendos, mayor

número de productos, mejores tasas, plazos de pagos más cómodos, montos mayores.

2.5.2 Tendencia en el uso de los servicios

En el futuro la empresa de consultoría debe tener una dimensión humana y financiera suficiente. Buscar formas de participación les será más fácil a los consultores globales que a los especializados, pero afectará a ambos.

El futuro, en el mercado de la consultoría especializado, será de empresas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental.

Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las empresa de consultoría medianas y pequeñas, también en las empresas consultoras de un solo empleado-propietario.

La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados. La consultoría, a semejanza de cualquier otra profesión basada en el conocimiento, depende de la persona que se dedique a esta labor

2.5.3 Cuál es el futuro potencial de los servicios

En Colombia, como en la mayoría de los países de la región, la consultoría es asociada usualmente a tercerizaciones y asesorías operativas; en un marco de referencia como este, la consultoría empresarial y gubernamental de calidad desempeña un papel crucial en la evolución competitiva del país. Para nadie es un

secreto que la evolución del aparato público en países como Colombia está explicada, en buena medida, por el desarrollo de consultoría de calidad.

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; aunque la oferta colombiana es competitiva en el escenario de los países de la región y de Centroamérica, estas oportunidades permanecen inexploradas debido a que los altos costos de incursionar en esos mercados.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, es crucial que el país caracterice a la consultoría como un sector de clase mundial e inicie un proceso de transformación productiva que lo fortalezca, multiplique su crecimiento y eleve la calidad de sus servicios.

Consultoría, motor oculto de evolución productiva del país

Marzo 26 de 2013 Portafolio economía

2.5.4 Qué otros productos se esperan en el mercado

- ✓ Asesorías en todo el proceso de crédito.
- ✓ Asesorías para la construcción de bases de datos para score de crédito.
- ✓ Formación a empleados en riesgo financiero.
- ✓ Asesorías para la administración de la información con las centrales de riesgo.
- ✓ Asesorías en innovación de productos de colocación
- ✓ Asesorías en estrategias de fidelización del cliente
- ✓ Asesorías en estrategias de permanencia en el mercado financiero mediante la consolidación de los procesos de colocación exitosos.

2.5.5 Cuáles son los diferenciales con la competencia

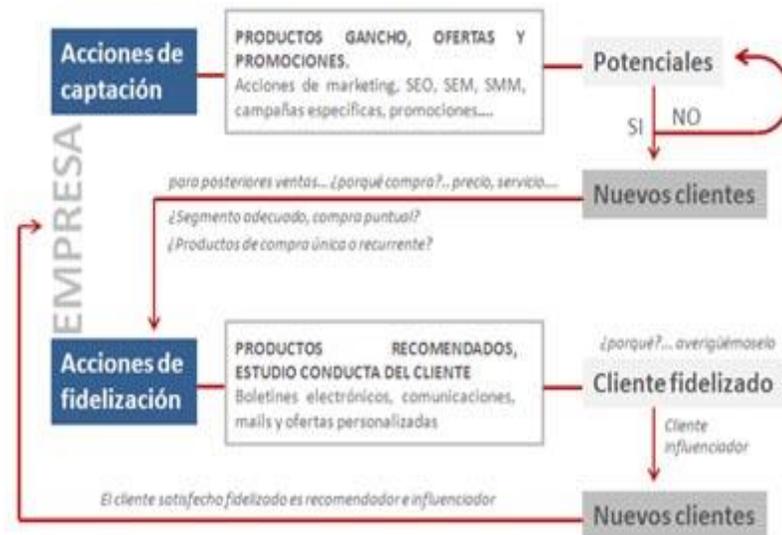
"La consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor", afirma Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly.

Actualmente, las organizaciones están integrando redes, consorcios o plataformas para potenciar nuevas estrategias de acción y con ello posibilitar mayores impactos en los sectores a los cuales se dirigen, esto les impide una toma de decisiones tan ágil como la de nuestra empresa.

La nuestra es una empresa que se puede repensar sin mayores alteraciones a nivel financiero, por ser una empresa de servicios, pequeña, local, podemos movernos ante cambios en el mercado con mayor rapidez que otras de la competencia que ya tienen unas estructuras consolidadas y que requieren tiempos para ajustar sus procesos.

Por pertenecer al sector financiero tenemos aliados a nivel de las cooperativas que nos facilitarían la negociación y la adquisición de clientes, esto, junto con nuestro conocimiento a nivel de riesgo de colocación y avalados por la empresa financiera con mayor reconocimiento en la actualidad a nivel de país, nos permite pensar en relaciones de largo plazo con nuestros clientes y un esquema de fidelización como el que se muestra a continuación:

Diagrama de Fidelización



Por: Alberto Alcocer

2.5.6 Ciclo de vida de los productos

El sector de servicios en Colombia cuenta con un potencial de crecimiento enorme, por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país. Actualmente se están llevando a cabo iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mercados, mejorando las políticas del sector y así ampliar la oferta.

Con relación a la empresa de consultoría, las organizaciones ya sean éstas de naturaleza pública o privada, requieren de un conocimiento amplio e interdisciplinario para llevar a cabo con éxito las funciones que constituyen su razón de ser.

Es aquí donde el ejercicio de la consultoría en Colombia toma fuerza y relevancia en el plano del desarrollo, fortalecimiento institucional, penetración de mercados y ejecución de obras o proyectos de alto impacto.

- **Matriz BCG**

Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG

Interrogante

La colocación eficiente de personas naturales es un servicio de gran crecimiento y que se proyecta de gran participación de mercado, sin embargo apenas entraremos en el mercado, por lo que esta posición de baja participación nos conlleva a catalogar como interrogante nuestro servicio.

2.5.7 Análisis de competencias internas

En nuestro grupo contamos con consultores profesionales de alto desempeño con una probada trayectoria en consultoría financiera de alta dirección.

Realizaremos estudios e investigaciones con el fin de aumentar el conocimiento, nos definimos como un grupo de conocimiento y nuestro reto es consolidar nuevos desarrollos y el crecimiento en los mercados.

Nuestras fortalezas incluyen el acompañar al cliente a desarrollar capacidades específicas dentro de su equipo y a implementar las estrategias y cambios organizacionales diseñados.

Dentro de ese proceso se deberá de hacer un seguimiento sobre cómo es que el servicio es usado por el cliente y se le deberá de tratar de orientar en sus beneficios.

Nuestra empresa inicia con un capital aportado por sus dueños, y a su vez existen estrategias de inyección de capital semilla que le permitirá inversiones futuras en temas de posicionamiento, pues no pretendemos amarrar nuestra salida al mercado del capital que se otorgue vía concursos de creación de empresas que se dan en el país.

Hacerla posible antes también posibilita el éxito con la adquisición de estos recursos ya que anticipadamente estamos demostrando que el mercado que decimos atender es una realidad y que eso garantizará el recurso público.

La falta de experiencia en procesos de creación de empresas, la mitigaremos con acompañamiento de expertos en el proceso y con el buen análisis y estudio de las mejores prácticas a nivel mundial.

La transferencia de conocimiento es otra gran estrategia que nos permitirá cumplir nuestros objetivos sin tener que depender completamente del flujo de caja para consolidarnos.

Pareto de productos

Servicio	Porcentaje
Consultoría en colocación eficiente	100%

Se inicia con un solo servicio por lo cual se le da todo el peso en el Pareto de productos

En el actual contexto de globalización e integración económica en el que se desarrollan las actividades empresariales e institucionales, las organizaciones ya sean estas de naturaleza pública o privada, requieren de un conocimiento amplio e interdisciplinario para llevar a cabo con éxito las funciones que constituyen su razón de ser.

Es aquí donde el ejercicio de la consultoría en Colombia toma fuerza y relevancia en el plano del desarrollo, fortalecimiento institucional, penetración de mercados y ejecución de obras o proyectos de alto impacto.

La consultoría puede comprender una gran cantidad de servicios profesionales especializados que tienen como objetivo ilustrar a los que lo solicitan en un campo específico, sobre estrategias que permitan identificar, elaborar, planificar y evaluar proyectos a nivel de desarrollo, diseño o evaluación de factibilidad.

Puede comprender además labores de investigación o la supervisión, fiscalización, diseño y operación, así como la asesoría y asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos y financieros, entre otros.

2.6 ANALISIS DEL CLIENTE POR SEGMENTO

2.6.1 Perfil del cliente

Nuestro perfil de cliente son aquellas cooperativas financieras que funcionan bajo las mismas reglas de las entidades bancarias, que en el último año hayan sido generadoras de excedentes, que su actividad financiera esté focalizada en el ahorro y en el crédito, que tengan certificado de calidad, más de 100.000 asociados, que la tendencia del número de ahorradores sea creciente, y que estén ubicadas en Medellín o en el área Metropolitana.

Los siete principios cooperativos que nos pueden aportar en la definición del perfil del cliente son:

- Adhesión voluntaria y abierta.
 - Gestión democrática por parte de los socios.
 - Participación económica de los socios.
 - Autonomía e independencia.
 - Educación, formación e información.
 - Cooperación entre cooperativas.
 - Interés por la comunidad
-
- **Quién toma la decisión de comprar?**

El resolutivo en nuestro caso son los gerentes departamentales, por esta razón debemos penetrar en la cabeza gerencial de la organización, en el área de la gerencia operativa directamente, pues a ellos se les debe sensibilizar mediante un foro propuesto a nivel departamental, sobre la importancia de formalizar sus procesos.

La participación en el foro, contará con la alianza de la academia quién nos permitirá certificar el evento, contará con reconocidos del sector quienes nos ayudarán a generar mayor impacto en el mensaje de la necesidad de la colocación eficiente.

Para terminar tendremos un espacio de diálogo para acercarnos a los gerentes de las Cooperativas y concretar las citas de iniciación del proceso.

Este protocolo es necesario dado el perfil de nuestro agente Resolutivo, debemos llegar a ellos de manera masiva y estratégica, generarles un espacio atractivo por el conocimiento y el relacionamiento es una buena opción siempre y cuando tenga inmersa la mejor y más eficiente de las logísticas

- **Hábitos de compra**

EL PROCESO DE COMPRA



PAP : PROCESO DE ACTIVIDAD PREVIA :

- Información
- Conocimiento
- Percepción
- Convicción
- Persuasión
- Deseo

2

Autor, Ingeniero Mario R Olsztyn. MBA. Gestión Estratégica

En nuestro caso las regulaciones por ley y la competencia es el otro factor que habitualmente lleva a las Cooperativas a necesitar comprar los servicios de consultoría.

El hábito en ellas está más enfocado hacia la necesidad de formalizar las colocaciones, por lo general en busca de certificaciones y de competitividad.

La rentabilidad asociada también es un factor que los lleva a decidir y a comprar servicios como el ofrecido, pues asociada a esta calidad van las contribuciones finales para sus asociados.

Las cooperativas al comprar de servicios de consultoría, prefieren un servicio ágil, amigable, fácil de acondicionar a su entorno, económico.

2.6.2 Costo de adquisición del cliente

En términos generales podremos extraerlo de la inversión que se realizará en publicidad y promoción del servicio, como éste está focalizado, esperamos por medio de las estrategias asociadas, contar con una base inicial de 5 clientes, los cuales atenderemos con la garantía de que sean estos 5 iniciales los que nos abran el mercado siguiente.

No queremos iniciar con más proyectos pues las 5 cooperativas más grandes de Antioquia nos permiten hacer uso de nuestra capacidad, pensando en esto, enfocamos la estrategia de marketing en los gerentes de 50 cooperativas, estamos hablando del 10% efectivo en ventas.

Siendo así, el costo de adquisición del cliente es de $5.000.000/5 = 1.000.000$

Aproximadamente \$1.000.000 nos cuesta adquirir nuestros 5 primeros clientes, y hablamos de una cifra aproximada porque existen variables intangibles que siempre estarán asociadas al éxito de la adquisición y que no son contempladas.

2.6.3 Análisis de rentabilidad por cliente

A continuación se detalla el método establecido para determinar si nuestros clientes son rentables:

Esperamos un negocio con cada cliente en la fase inicial, Es importante tomar en cuenta el número de clientes (5) y analizar si se aplica la regla 80/20, es decir, que el 80% de las ganancias proviene del 20% de los clientes, y si es así, enfocarse y cuidar muy bien a estos clientes.

Cada cliente facturará \$20.000.000 de los cuales el 40% son utilidad, es decir \$8.000.000

<u>Utilidad por cliente</u>	<u>Número Clientes Año 1</u>	<u>Utilidad Año 1</u>
<u>\$5.459.000</u>	<u>10</u>	<u>\$54.590.000</u>

Análisis de Rentabilidad

<u>Utilidad Año 1</u>	<u>80% de la Utilidad A1</u>	<u>20% de los Clientes</u>
<u>\$54.590.000</u>	<u>\$43.672.000</u>	<u>2</u>

El 80% de la Utilidad corresponde a \$43.672.000 y el 20% de los clientes, es decir, dos para el caso, me representa en ingresos 40.000.000 lo que corresponde al 90 % de la utilidad del primer año. Se da la relación 80/20, razón por la cual los diez clientes son fundamentales en la adquisición de la utilidad por eso debo cuidarlos y pensar en relaciones de largo plazo.

En nuestra empresa los 5 clientes iniciales me generan un ingreso representativo como aporte a la rentabilidad.

Se anexan datos del Ejercicio:

PRESUSPUESTO

ANO	0	1	2	3	4	5
VENTAS						
		200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
TOTAL INGRESOS		200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000

COSTOS VENTAS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Arrendamiento		3.600.000	4.320.000	5.184.000	6.220.800	7.464.960
Gastos Generales de Administración		12.000.000	14.400.000	17.280.000	20.736.000	24.883.200
Propaganda, Papelería y Publicidad		5.000.000	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000

NÓMINA ADMINISTRACIÓN

Salarios Administración		108.000.000	129.600.000	155.520.000	186.624.000	223.948.800
Prestaciones Administración		31.410.000	37.692.000	45.230.400	54.276.480	65.131.776
Cesantías Administración		6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000	12.441.600

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

PERÍODO AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos		200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
Costos operativos		145.410.000	174.492.000	209.390.400	251.268.480	301.522.176
UTILIDAD BRUTA		54.590.000	125.508.000	240.609.600	423.731.520	710.977.824
Arrendamientos		3.600.000	4.320.000	5.184.000	6.220.800	7.464.960
Gastos Grales de Admon		12.000.000	14.400.000	17.280.000	20.736.000	24.883.200
Propaganda y otros gastos		5.000.000	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000
TOTAL GASTOS GRALES DE ADMON		20.600.000	24.720.000	29.664.000	35.596.800	42.716.160
UTILIDAD OPERACIONAL		33.990.000	100.788.000	210.945.600	388.134.720	668.261.664
Otros Ingresos						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		33.990.000	100.788.000	210.945.600	388.134.720	668.261.664
IMPUESTO DE RENTA 33%		11.216.700	33.260.040	69.612.048	128.084.458	220.526.349
UTILIDAD NETA		22.773.300	67.527.960	141.333.552	260.050.262	447.735.315

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Aporte Socios	5.000.000					
Recaudos Ingresos del Período		200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
TOTAL INGRESOS		200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
EGRESOS						
Nómina		139.410.000	167.292.000	200.750.400	240.900.480	289.080.576
Arrendamientos		3.600.000	4.320.000	5.184.000	6.220.800	7.464.960
Gastos Grales de Admon		12.000.000	14.400.000	17.280.000	20.736.000	24.883.200
Propagandas y otros Gastos de Ventas		5.000.000	6.000.000	7.200.000	8.640.000	10.368.000
TOTAL EGRESOS		160.010.000	192.012.000	230.414.400	276.497.280	331.796.736

BALANCE

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Caja y Bancos	5.000.000	200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.000.000	200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
TOTAL ACTIVO	5.000.000	200.000.000	300.000.000	450.000.000	675.000.000	1.012.500.000
PASIVO						
Imporrenta Por Pagar		11.216.700	33.260.040	69.612.048	128.084.458	220.526.349
TOTAL PASIVO CORRIENTE		11.216.700	33.260.040	69.612.048	128.084.458	220.526.349
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO		11.216.700	33.260.040	69.612.048	128.084.458	220.526.349
PATRIMONIO						
Capital (Aporte Socios)	5.000.000	0	0	0	0	0
Utilidades del Ejercicio		22.773.300	67.527.960	141.333.552	260.050.262	447.735.315
Utilidades Retenidas		0	22.773.300	90.301.260	231.634.812	491.685.074
TOTAL PATRIMONIO	5.000.000	22.773.300	90.301.260	231.634.812	491.685.074	939.420.389
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.000.000	33.990.000	123.561.300	301.246.860	619.769.532	1.159.946.738

2.6.4 Pareto de clientes

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	
Participación	<u>20%</u>	<u>20%</u>	<u>20%</u>	<u>20%</u>	<u>20%</u>	<u>100%</u>

2.7 ANALISIS DEL CANAL DE VENTA POR SEGMENTO

2.7.1 Dimensionamiento actual

Relación Directa

Nuestra empresa de consultoría ofrecerá el servicio directamente al cliente.

Dada la importancia de argumentarle al cliente nuestro quehacer, es relevante que la comunicación desde el inicio sea liderada por uno de nuestros expertos, quien

además de negociar puede comenzar a identificar las variables de diagnóstico , siendo este un gesto que nos permite brindarle confianza al cliente y que pretendemos nos ayude para cerrar los negocios.

Como canales tendremos:

Ventas en vivo: es la venta tradicional. Se da en el espacio físico del negocio, pretendemos asistir a las oficinas de los directivos relacionados directamente con la decisión de compra de nuestro servicio.

Promoción por Internet: Los sitios web son una herramienta fundamental ya que tener un espacio en la red nos da reconocimiento y buena imagen, no se mira como canal de venta directo sino como un aporte a la imagen y garantía de la empresa

Correo directo: mediante la elaboración de un buen servicio de distribución de correo directo, una lista de clientes potenciales, y el envío del material de venta. Con un servicio de ventas por correo directo se puede llegar a miles de clientes potenciales a la vez.

2.7.2 Análisis de los canales actuales de distribución

Actualmente debido a nuestra cultura y por el perfil del negocio de consultoría, se dan las ventas en vivo, la venta tradicional. Se da en el espacio físico del negocio, actualmente este sigue siendo nuestra mejor forma de llegar al cliente antioqueño y más si es cooperativo donde los principios de equidad, solidaridad y demás se prestan para sumergirnos en un ambiente familiar para hacer negocios, hace parte de su cultura y principios, desconocerlo es cerrar puertas.

2.7.3 Análisis del canal en la competencia

La competencia realiza los negocios mediante:

- Ventas personalizadas a través de visitas a los clientes
- Mediante el voz a voz
- Cartas de presentación de los servicios ofrecidos
- Asistencia a eventos del sector con participación publicitaria
- Compra de participación en ruedas de negocios del sector.
- Charlas temáticas en la ciudad dirigida a los directores de las cooperativas con el ánimo de ofrecer los servicios en los intervalos de las conferencias y mediante publicidad que se distribuye en el sitio

2.8 ANÁLISIS DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN POR SEGMENTO

2.8.1 GRUPO OBJETIVO

Nuestra empresa realizará una mezcla promocional, es decir, realizaremos una combinación específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

Las relaciones públicas será otra herramienta de promoción muy útil: mediante el relacionamiento con los medios de comunicación, la prensa escrita, televisión y radio, el objetivo es generar noticias interesantes para los públicos objetivo, que tengan como foco el servicio y nuestra empresa.

Cualquier tipo de comunicados, ya sean boletines internos o publicaciones para el público donde se da a conocer la empresa, es otra estrategia que tenemos para establecer relación.

Actividades como conferencias, materiales de difusión de la empresa del tipo de afiches, logotipos, boletines y otros, usados en diversos eventos del sector.

Las ventas personales: La manera más común y más antigua de comunicarse con el cliente está representada por el cara a cara, nos enfocaremos en ventas personales, éstas serán actividades realizadas por los consultores de nuestra empresa, proporcionaremos información, y asesoría a los clientes de manera clara y concreta.

2.8.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Las siguientes actividades, permitirán el posicionamiento de nuestra empresa:

- Free press – Envío de comunicados de prensa.
- Potencializar la presencia en medios.
- Montaje de ruedas y conferencias de prensa.
- Relación con instituciones de la cadena de valor.
- Relación con los medios de comunicación

La publicidad que llevaremos de manera física y digital, estará relacionada con:

- Informar a las personas sobre la existencia del servicio.
- Persuadir a los clientes potenciales sobre las bondades del servicio.
- Recordar, repitiendo a los gerentes de las cooperativas, donde encontrar el servicio y para que pueden necesitarlo.

2.8.3 ANÁLISIS DE LOS MEDIOS USADOS POR LA COMPETENCIA

La competencia, se esfuerza por tener la información general de tus clientes, siempre actualizada y de carácter estratégico, incluyendo segmentación por múltiples criterios, enfatizan en el que se ha hecho en ellos y qué está pendiente, las oportunidades comerciales abiertas con ellos. Por lo general, tienen acceso online a esta información desde cualquier dispositivo y en cualquier momento.

La promoción de ventas consiste únicamente en el otorgamiento de incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta del servicio.

Predomina la asistencia personalizada como el mejor medio para atender inicialmente al cliente.

2.9 ANÁLISIS DE PRECIOS POR SEGMENTO

2.9.1 POLITICAS DE PRECIOS

La ponderación del precio, la definimos con base en las prácticas más usadas a nivel de servicios, es decir, para cada cliente asignaremos tres tarifas resultantes de los análisis que se muestran a continuación, esos tres precios se promediarán y el resultante será el valor con el cual se negociará el servicio.

Según la teoría y las mejores prácticas, existen tres formas comunes de realizar la definición del precio, para el caso, como ya se mencionó, el promedio de los tres será nuestro precio final otorgado al cliente.

Las tres formas de definición de precios que usaremos para luego promediar, serán:

- Análisis cuidadoso de los costos totales que representa la creación, promoción y venta del servicio a la cual se le suma un margen para generar ganancias. -350.000 precio hora de consultoría-
- Fijar los precios en base al valor que el mercado percibe en ellos, por lo tanto lo que se está dispuesto a pagar. -100.000 precio hora de consultoría-
- Tener como base el precio de los servicios que compiten con nuestra empresa, precio del competidor. -150.000-
- El promedio nos arroja un valor por hora de consultoría de \$200.000.

2.9.2 ANÁLISIS DE CADA COMPONENTE DE LA TARIFA PRECIO

Esta estrategia consiste en hacer un análisis cuidadoso de los costos totales que representa la creación, promoción y venta del servicio a la cual se le suma un margen para generar ganancias, lo que nos arroja un precio aproximado de - 350.000 precio hora de consultoría-. Fijar los precios en base al valor que el mercado percibe en ellos, por lo tanto lo que se está dispuesto a pagar. -100.000 precio hora de consultoría-. Tener como base el precio de los servicios que compiten con nuestra empresa, precio del competidor. -150.000-. El promedio nos arroja un valor por hora de consultoría de \$200.000.

2.9.3 CÁLCULO DE PRECIO

- Cada consultoría, está prevista en un paquete de 100 horas de especialista, a \$200.000 por hora, esto incluye todo el proceso desde el diagnóstico de la problemática hasta la inducción final a los empleados de las cooperativas clientes, de requerirse horas adicionales por parte del cliente, éstas se facturarán con base en la tarifa seleccionada. - \$20.000.000 por consultoría especializada-
- Asimismo, permanentemente revisaremos la estructura de los costos y siempre trabajaremos en reducir u optimizar los diversos elementos del costo, sin sacrificar un nivel de calidad para el mercado.
- En caso de que el servicio no sea rentable, debemos eliminarlo de la oferta. Si por lo contrario, nos va bien, en algún tiempo; intentamos subir un poco los precios.

1 PRESUPUESTO INGRESOS

DATOS

Sedes	1,00
Crecimiento negocios por Año	50%
Margen costo	40%
Meses del año	12,00
Meses de Pago año	11,00
Días del Año	360,00
Valor Hora	\$ 200.000,00
Horas por cliente	100,00
Clientes por año	10,00

PROYECCIÓN DE NEGOCIOS

Año	1	2	3	4	5
Ingresos anuales	\$ 200.000.000	\$ 300.000.000	\$ 450.000.000	\$ 675.000.000	\$ 1.012.500.000
TOTAL VENTAS	\$ 200.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 450.000.000,00	\$ 675.000.000,00	\$ 1.012.500.000,00

2.9.4 ANÁLISIS DE LA ELASTICIDAD DEL PRECIO DE DEMANDA

Los precios de los servicios de consultoría que ofreceremos no se ajustan a la ley de demanda, la demanda se considera inelástica ya que los cambios en el precio tienen un efecto relativamente pequeño en la cantidad demandada del servicio de consultoría financiera.

2.9.5 ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Esta técnica se hace con base en el precio de los servicios que compiten con nuestra empresa.

Existen actualmente precios superiores pero en consultorías privadas, nuestra limitante en precio está dada por los centros de investigaciones de las universidades como competencia directa, - La competencia directa en nuestro caso se basa en la estrategia Know-How -, pero nuestros precios garantizan un grupo experto del sector, inmerso en el sector financiero y conocedor de las políticas de riesgo de primera mano.

Actualmente las universidades en sus centros de investigaciones y consultorías administrativas, ofrecen servicios con una tarifa promedio de 200.000 por hora de consultoría.

2.10 COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Estamos capacitados para proveer respuestas muy rápidamente no necesitamos de escalar a otros niveles nuestras decisiones.• Podemos dar una buena y oportuna atención al cliente, la pequeña cantidad de trabajo que tenemos nos permite contar con tiempo suficiente para dedicarnos a los clientes.• Podemos cambiar de dirección rápidamente si encontramos que nuestras acciones de marketing no están funcionando. Somos una empresa flexible.• Tenemos bajos costos operativos por lo que le podemos dar mayor valor a los clientes• El modelo de negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus negocios sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.• Podemos dar atención personalizada y excelencia en el servicio al cliente como parte integral de nuestro servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Nuestra empresa no tiene presencia ni reputación en el mercado.• Nuestro flujo de fondos es bajo en comparación con la competencia ya que nosotros somos una empresa nueva.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercados nacionales poco desarrollados: existen a nivel nacional cooperativas que operan dentro de la informalidad en sus procesos. • Nuestro sector de negocios está en expansión, con oportunidades futuras de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas de consultoría reconocidas. • Un pequeño cambio en el enfoque de nuestro mayor competidor puede sacarnos del mercado.

2.10.1 USAR FORTALEZA PARA APROVECHAR OPORTUNIDAD

FO: Usar fortalezas para aprovechar oportunidades:

Oportunidad: Los mercados nacionales están poco desarrollados.

Fortaleza: Estamos capacitados para proveer respuestas muy rápidamente, no necesitamos escalar a otros niveles nuestras decisiones

FO: Nuestra empresa con rapidez puede aprovechar las deficiencias actuales en el mercado debido a que no hay gran oferta de especialistas en riesgos que personalicen el servicio de consultoría a las cooperativas antioqueñas y que a la vez inserten en sus clientes toda la experiencia financiera y mejores prácticas existentes a nivel nacional e internacional.

2.10.2 VENCER DEBILIDADES PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

DO: Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas: Nuestra empresa no tiene presencia ni reputación en el mercado, esto se pretende mitigar con la oportunidad que tenemos de tener mercados nacionales poco desarrollados en la especialización de riesgos dirigida a cooperativas antioqueñas.

2.10.3 SUPERANDO DEBILIDADES PARA EVITAR AMENAZAS

DA: Debilidad: “Nuestro flujo de fondos es bajo en comparación con la competencia ya que nosotros somos una empresa nueva” en coherencia con la amenaza: en empresas de consultoría la guerra vía precios puede atentarse contra la imagen y calidad del servicio. Salirnos de este esquema nos puede permitir mitigar la debilidad mencionada.

2.10.4 ENFRENTAR AMENAZAS USANDO NUEVAS FORTALEZAS

FA: Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas: Amenaza: Precio alto que le asignan los mercados. Fortaleza: La especialización. Como resultante, la empresa de consultoría debe, por lo tanto, especializarse en responder rápidamente y en servicios de buen valor para las empresas clientes de esta manera justificaremos el "precio alto" que le asignan los mercados.

3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS BASADOS EN EL ANÁLISIS DOFA

3.1 VARIABLES DE IMPACTO Y SU EFECTO

Variables que impactan el negocio

Impacto

Colocación. Incentivar políticas de crédito de acuerdo a perfil de clientes.	Positivo
Servicio de consultoría especializada. Enfocado a mercado desatendido con necesidades puntuales de servicios financieros de Colocación.	Positivo
Ingreso de nuevos competidores. Barreras de entrada con negocios similares y que estén posicionados en el mercado.	Negativo
Riesgos para el sector de la economía solidaria. Por ejemplo: el uso indebido de la figura de trabajo asociado cooperativo por parte de algunos sectores en el país.	Negativo

Variables críticas

Cómo controlarlas

La cultura y las malas costumbres generadas en el ejercicio de la colocación a través del tiempo en las cooperativas más informales; al no tener variables confiables para determinar el riesgo crediticio.

Con políticas y estándares adecuados que faciliten la toma de decisiones al momento de colocar los recursos financieros para aquellos que lo soliciten.

Algunos estándares definidos:

- Cobertura de riesgo de crédito con una gama más amplia de garantías.
- Ponderaciones fijas y bien definidas según las categorías de riesgo establecidas
- Destinar los recursos necesarios para operar el sistema interno de estimación de riesgos
- Definir con certeza los criterios cualitativos y cuantitativos de riesgo
- Involucrar mediante capacitación a los directivos en las políticas de gestión del riesgo
- Auditoria mensual
- Probar un proceso acertado de selección de personal con formación acorde en temas financieros y de riesgo

Variables claves

Cómo aprovecharlas

Podemos cambiar de dirección rápidamente si encontramos que nuestras acciones de marketing no están funcionando. Somos una empresa flexible.

Nuestro modelo de negocio tiene un margen de crecimiento sin afectar los costos.

Costos: crecimiento conservador.

Direccionar las acciones de marketing hacia una buena selección de publicaciones locales, para dar la mayor presencia posible en el mercado con el presupuesto de publicidad con el que contamos.

Lo anterior a su vez nos permite optimizar el modelo de negocio y generar con esto mayores beneficios económicos.

Nuestro crecimiento se dice conservador, porque va en función de los clientes nuevos que se adquieran, en la misma medida ampliaremos nuestro grupo de asesores, esto nos garantiza no tener capacidad ociosa en el negocio.

3.2 OBJETIVO DE VENTA

- Nuestros objetivos en ventas es que en el primer mes del 2016 cerremos negocios con uno de nuestros diez clientes iniciales. \$20.000.000, con el cual logramos punto de equilibrio, siendo está una de nuestras mayores ventajas como empresa de consultoría.
- Aumento del 100% del volumen de clientes, es decir, que para el segundo mes de 2016 atenderemos la segunda cooperativa, cerrando 2016 con 10 clientes
- La planeación, fijarnos con antelación las futuras operaciones en un período determinado de tiempo y así tomar el menor riesgo posible frente al cumplimiento de nuestros indicadores.

3.3 MERCADO OBJETIVO

Primario:

Son las cooperativas de Antioquia que presten servicios financieros de colocación de recursos. La idea es generar valor agregado al momento de realizar los estudios de crédito de las personas naturales; de tal manera que el riesgo de colocar los recursos sea menor generando confianza a las cooperativas.

Secundario:

Son aquellas cooperativas también antioqueñas que si bien poseen servicios financieros de captación; la operación en colocación es menor, son cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas integrales con sección de ahorro”.

La idea con el modelo de consultoría es fortalecer la colocación de aquellas que ya tienen posicionamiento en el mercado y generar mayor interés en aquellas cooperativas que tienen pocas operaciones de colocación o que deseen aumentar sus servicios colocando pero con garantías eficientes de consultoría. Servicio a la cual le apunta el presente proyecto.

Se cuenta con 5.000.000 para la estrategia de mercadeo diseñada que nos permitirá cerrar los negocios iniciales proyectado y construir una nueva base de datos de posibles negocios en el corto plazo.

3.4 OBJETIVOS DE MERCADO POR SEGMENTO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META
Duplicar la operación para el año 2018.	Para el 2018 contar con un consolidado de 20 clientes	Crecimiento en número de clientes.	100%
	Iniciamos con un servicio de asesoría para la eficiente colocación y la meta es que en al año 2 se ofrezcan dos servicios de asesoría financiera, es decir, obtener un crecimiento del 100% en cuanto a los servicios ofrecidos.	Crecimiento en número de servicios ofrecidos	100%

3.5 ESTRATEGIAS

3.5.1 - ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Asesoría para colocar eficientemente los productos y para el segundo año, desarrollar nuevos productos para lograr el posicionamiento de la empresa, y al alcanzar una posición deseada en la mente del consumidor, lograremos diferenciarnos.

3.5.2 - ESTRATEGIAS DE PRECIO

Emplearemos la siguiente estrategia: Equipararnos con los precios de los competidores – precios de mercado - y luego de un proceso de adaptación al mercado y de diferenciación, nos concentraremos en transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo, llegado ese momento, pensaremos en un incremento leve en nuestras tarifas según la sensibilidad de nuestros clientes frente al precio.

3.5.3 – ESTRATEGIAS DE PLAZA

Nuestra plaza será el Departamento de Antioquia y nuestra estrategia básica ofrecer o vender nuestro servicio a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos y visitas a domicilio.

3.5.4 - ESTRATEGIA DE PROMOCION

Eventos que me permitan masificar un poco el servicio, como la participación en ruedas de negocios a nivel de ciudad. Participar en una feria o exposición de negocios trimestralmente.

3.5.5 – ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Crearemos una página web o una tienda virtual para nuestros servicios, con un servicio de asesoría on line, al que tendrán acceso nuestros clientes.

Nuestro enfoque de posicionamiento está definido además en el personal de la mejor calidad, con los procesos de asesoría por parte de profesionales brillantes, avanzaremos en temas de posicionamiento.

3.5.6 - ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Nuestra estrategia de desarrollo se enfocará en asegurarnos de quién es nuestra competencia. No todo el que vende servicios similares es nuestro competidor. Por esta razón los investigaremos, tendremos una matriz que nos arrojará sus debilidades y fortalezas para poderlos atacar. La matriz está definida por los siguientes parámetros:

1. ¿Quién o quiénes son competencia?
2. ¿Dónde están ubicados?
3. ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?
4. ¿Qué servicios ofrecen?
5. ¿Cuántas sucursales tienen?
6. ¿Cuáles son sus horarios?
7. ¿Cómo es su nivel de atención al cliente?
8. ¿Tienen valor agregado, cuál es?
9. ¿Qué medios de pago utilizan?
10. ¿Cómo es su sistema de reclamos?
11. ¿Qué tan rápido atienden a sus clientes?
12. ¿Qué tan rápido responden una cotización por Internet?
13. ¿Tienen un sitio web?
14. ¿Qué clase de ofertas manejan?
15. ¿Puedes medir la calidad de sus servicios?
16. ¿Sus clientes hablan bien de ellos?
17. ¿Qué clase de promoción y publicidad realizan?
18. ¿Son líderes en el mercado?
19. ¿Cuáles son sus fortalezas?
20. ¿Cuáles son sus debilidades?
21. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
22. ¿Qué tan buena es su imagen?
23. ¿Tienen una marca?
24. ¿Su marca es reconocida por la gente?
25. ¿Tienen un número gratuito de servicio al cliente?
26. ¿Sus precios a qué mercado están dirigidos?
27. ¿Trabajan el mismo mercado que tú?

Se requiere tiempo y una buena labor de investigación para poder encontrar las respuestas, pero el resultado nos dará ventajas sobre nuestra competencia.

3.6 CRONOGRAMA

Nombre Fase	Tiempo de Ejecución	Actividades
Creación de la empresa	Enero 2016 hasta marzo 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización de la empresa, trámites legales. - Creación de la empresa, estructura física, locación. - Puesta en marcha de la empresa, inicio de actividades.
Puesta en marcha del plan de mercadeo	Marzo 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Free press - Envío de comunicados de prensa. - Montaje de ruedas y conferencias de prensa. - Relación con instituciones de la cadena de valor. - Relación con los medios de comunicación
Negociaciones iniciales	Abril 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Llamadas para concretar citas - Visitas personalizadas
Desarrollo de los primeros negocios.	Mayo 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de los primeros clientes

3.7 PRESUPUESTO DE MERCADEO

PRESUPUESTO DE MERCADEO EMPRESA DE CONSULTORÍA

Año 2016

DATOS

MES

OPERACIÓN PROYECTO

Campaña Expectativa y de Comunicación

TOTALES

Eventos Expectativa

Producción Material Publicitario Campaña
Personal apoyo logística campaña

Rubros Plan Comunicación

Conceptualización Portal
Diseño Gráfico y Arquitectura
Producción y Lanzamiento Portal

Plan Comunicación Presencial

Posicionamiento del Programa durante el proyecto
Material de apoyo
Proceso Montaje

Total Plan de Mercadeo

5.000.000

3.8 COMUNICACIÓN DEL PLAN

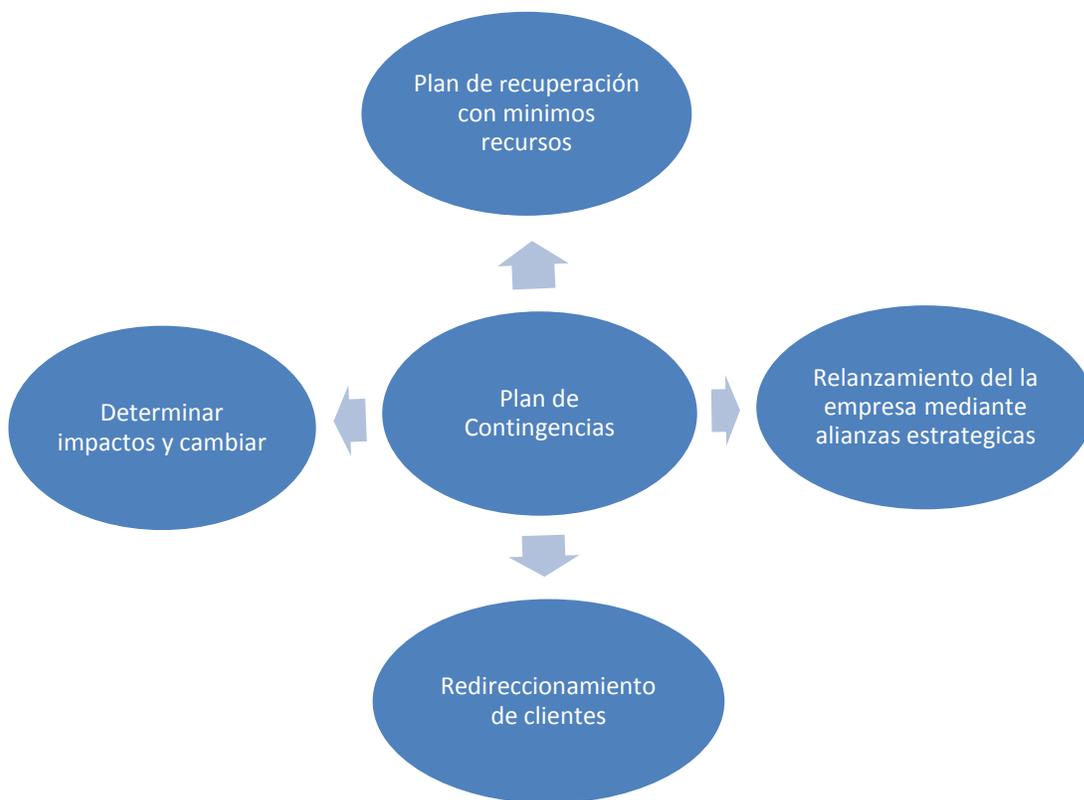
Plan de medios: El plan de medios se llevará a cabo de la siguiente manera:

ESTRATEGIA	HERRAMIENTA	RECEPTOR
Dar a conocer la información de la empresa al público objetivo	Entrega del brochure. Se entregará impreso y en medio digital para que la información pueda ser replicada sin problema.	Directores de las cooperativas de Antioquia.
Envío de información a medios especializados	Visita personalizada para la entrega directa del brochure; envío periódico de boletines de prensa con los avances de la misma.	Revistas especializadas, publicaciones económicas y afines.
Entregar información a los medios de comunicación por secciones de interés	Entrega personalizada del brochure a los periodistas que cubren los temas de: cooperativismo, consultoría, finanzas. Envío periódico de boletines e información susceptible de ser publicada.	Medios de comunicación locales y nacionales (radio, prensa, TV y medios alternativos)
Utilizar todos los canales de comunicación posibles	Realización de cuñas radiales, promocionales de televisión, artículos de prensa y campañas publicitarias para los medios impresos.	Emisoras de la ciudad. Emisoras y canales internos de las empresas clientes, al igual que periódicos y boletines.

Tabla 1: Plan de Medios empresa de consultoría. Año 2016

3.9 PLAN DE CONTINGENCIA

Cuadro de Plan de contingencias empresa de consultoría.



3.10 CONTROLES

Crecimiento continuo:

Comportamiento de la cartera comercial
Comportamiento de los depósitos vista y ahorro

Manejo del riesgo de crédito:

El índice de cartera vencida
La estimación preventiva para riesgos crediticios

Eficiencia:

El índice de productividad
% renovación de productos
% nuevos clientes
Indicadores

❖ CONCLUSIONES

El presente estudio permite concluir en primera instancia el diseño de una empresa de consultoría de servicios financieros, para la colocación eficiente de personas naturales dirigido a las Cooperativas de Antioquia en el año 2016, que permita crear un ambiente financiero que se adecúe a los perfiles de las cooperativas minimizando los riesgos asociados y que permita orientar la toma de decisiones y el uso de los recursos en el cumplimiento de las operaciones activas de crédito.

Las cooperativas de Antioquia podrán mejorar los procesos y optimizar los recursos que hasta ahora vienen gestionando, incrementando con ello, los beneficios para sus asociados y garantizando su permanencia y crecimiento.

A manera de conclusiones generales, se detalla a continuación:

- Nuestro público objetivo es el 20% de las 54 cooperativas seleccionadas que se registran en Antioquia.
- Si bien este es nuestro foco inicial, que corresponde a las 10 cooperativas de mayor trayectoria en el departamento – cifra que corresponde aproximadamente al 20% de las cooperativas de ahorro y crédito que se registran en Antioquia a la fecha -, iniciaremos operaciones con el 50% de ellas, es decir con las 5 más consolidadas a la fecha, la estrategia es que éstas 5 nos ayuden a expandirnos para consolidar el 20% del mercado potencial. El primer mes concretaremos una cooperativa y así sucesivamente.

- En Antioquia tienen sus principales operaciones cinco de las seis cooperativas financieras que funcionan en el país bajo las mismas reglas y vigilancia que las entidades bancarias:

- Coofinep,
- Confiar,
- Cotrafa,
- CFA
- John F. Kennedy.

Y posteriormente:

- Cooperativa Belén de Ahorro y Crédito
- Comfamigos Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Cooperativa Ahorro y Crédito Colanta
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Coyamor
- Cooperativa Municipal de Ahorro y Crédito

- En Colombia dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rijan dicho ejercicio.
- La segmentación realizada por nosotros inicialmente es geográfica, ya que iniciaremos con el departamento de Antioquia, pero paulatinamente se irá ofreciendo el servicio a los otros departamentos de Colombia.

- Para nuestra empresa, los competidores son “Grandes”, son “Muchos” competidores y sus productos son “Similares” a los míos. Por lo tanto, nuestro porcentaje de participación de mercado es de 0 - 0.5%.

- El futuro, en el mercado de la consultoría especializado, será de empresas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental.

- Nuestro perfil de cliente son aquellas cooperativas financieras que funcionan bajo las mismas reglas de las entidades bancarias, que en el último año hayan sido generadoras de excedentes, que su actividad financiera esté focalizada en el ahorro y en el crédito, que tengan certificado de calidad, más de 100.000 asociados, que la tendencia del número de ahorradores sea creciente, y que estén ubicadas en Medellín o en el área Metropolitana.

- Canales de venta propios y de la competencia:
 - ✚ Ventas personalizadas a través de visitas a los clientes
 - ✚ Mediante el voz a voz
 - ✚ Cartas de presentación de los servicios ofrecidos
 - ✚ Asistencia a eventos del sector con participación publicitaria
 - ✚ Compra de participación en ruedas de negocios del sector.
 - ✚ Charlas temáticas en la ciudad dirigida a los directores de las cooperativas con el ánimo de ofrecer los servicios en los intervalos de las conferencias y mediante publicidad que se distribuye en el sitio.

- Las siguientes actividades, permitirán el posicionamiento de nuestra empresa:

✚ Free press – Envío de comunicados de prensa.

✚ Potencializar la presencia en medios.

✚ Montaje de ruedas y conferencias de prensa.

✚ Relación con instituciones de la cadena de valor.

✚ Relación con los medios de comunicación

- La publicidad que llevaremos de manera física y digital, estará relacionada con:

✚ Informar a las personas sobre la existencia del servicio.

✚ Persuadir a los clientes potenciales sobre las bondades del servicio.

✚ Recordar, repitiendo a los gerentes de las cooperativas, donde encontrar el servicio y para que pueden necesitarlo.

- Las tres formas de definición de precios que usaremos para luego promediar, serán:

✚ Análisis cuidadoso de los costos totales que representa la creación, promoción y venta del servicio a la cual se le suma un margen para generar ganancias. -350.000 precio hora de consultoría-

✚ Fijar los precios en base al valor que el mercado percibe en ellos, por lo tanto lo que se está dispuesto a pagar. -100.000 precio hora de consultoría-

- ✚ Tener como base el precio de los servicios que compiten con nuestra empresa, precio del competidor. -150.000-
- ✚ El promedio nos arroja un valor por hora de consultoría de \$200.000.

- Cada consultoría, está prevista en un paquete de 100 horas de especialista, a \$200.000 por hora, esto incluye todo el proceso desde el diagnóstico de la problemática hasta la inducción final a los empleados de las cooperativas clientes, de requerirse horas adicionales por parte del cliente, éstas se facturarán con base en la tarifa seleccionada. - \$20.000.000 por consultoría especializada-

- Nuestros objetivos en ventas es que en el primer mes del 2016 cerremos negocios con uno de nuestros diez clientes iniciales. \$20.000.000

- Aumento del 100% del volumen de clientes, es decir, que para el segundo mes de 2016 atenderemos una cooperativa más.

- La imagen de la empresa siempre hay que considerarla como uno de los objetivos primordiales y, para aumentarla o mantenerla, hay que marcar la política correspondiente de unas acciones previamente discutidas.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT , Oriol. EVA: Valor Económico Agregado, un Nuevo Enfoque para Optimizar la Gestión Empresarial, Motivar a los Empleados y Crear Valor . Editorial Norma. Colombia. 1999. 170 p.
- IVAÑEZ, Gimeno José María. La Gestión del Diseño en la Empresa. Editorial Mc Graw Hill Management / Interamericana de España. 2000. 473 p.
- CRUZ, Juan Sergio. VILLAREAL, Julio y ROSILLO Jorge. Finanzas Corporativas: Valoración, Política de Financiamiento y Riesgo. Editorial Thomson Learning. 2003. 636 p.
- MARTIN, John D. Petty y J. William. La Gestión Basada en el Valor. Editorial Gestión. 2000. 301 p.
- MICHAEL PORTER, Estrategia Competitiva. México 1998. Editorial Continental.
- MICHAEL PORTER, Ventaja Competitiva. México 1998. Editorial Continental.