

**FORMULACIÓN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA
ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS DEL NORTE DEL CAUCA (ACIN)-
RESGUARDO CANOAS PERÍODO (2013 – 2015)**

**ANA MILENA NIÑO ZAPATA
SINDY DAYANA ZAPE GRANDA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2012**

**FORMULACIÓN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA
ASOCIACIÓN DE CABILDOS INDÍGENAS DEL NORTE DEL CAUCA (ACIN)-
RESGUARDO CANOAS PERÍODO (2013 – 2015)**

**ANA MILENA NIÑO ZAPATA
SINDY DAYANA ZAPE GRANDA**

**TUTOR
ALFONSO LUCAS ROJAS MUÑOZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2012**

Dedicatoria...

*Dedicado a mi madre **Oliva Granda García...La luz de mis ojos Q.E.P.D***

*Dedicado a mi padre **Sigifredo Escobar Cortes Q.E.P.D***

*Dedicado a mis hermanas y amigas **Sandra Patricia Escobar Granda, y Claudia Yohana Escobar Granda.***

Sindy Dayana Zape Granda

*Dedicado a mis padres **Luz Mary Zapata y José Rodrigo Niño***

*Dedicado a mí esposo **José Rolando Pino...compañero de luchas***

*Dedicado a mi hijo **José Alfredo Pino Niño...lo más grande en mi vida***

*Dedicado a **Luis Alfredo Zapata...mi abuelo, padre y amigo Q.E.P.D***

*Dedicado a **Rosalba Osorio...mi abuela adorada Q.E.P.D***

*Dedicado a mis hermanos **Yaneth, Fernando, Víctor, Deysi, Katerine y Rosalba***

*Dedicado a maría **Luisa Osorio...Tiabuela y amiga.***

*Dedicado a mis sobrinos **Carlos, Camilo , Angie, Salomé, Jean Pool, Alejandra y Mélani***

*Dedicado a mis tías que adoro **María Nela Y Marleny***

Dedicado a todas mis primas que quiero mucho

Ana Milena Niño Zapata

Agradecimientos...

*Mis gracias infinitas para **Dios**, quien me ama sobre toda las cosas y guía mis pasos, quien me llena a diario de fe y esperanza...*

*Mis gracias infinitas para **Oliva Granda García** mi madre Q.E.P.D, la luz de mis ojos, quien me dio la vida y regalo lo mejor de sus años, quien hasta sus últimos latidos suspiraba de amor por mí y mis hermanas, la mujer que es sin duda alguna la inspiración de mi vida...*

Mis gracias infinitas a Sigifredo Escobar Cortes mi padre Q.E.P.D por ser ese ser especial que siempre me hizo sentir la mejor de sus hijas, y trabajo sin descanso por darnos un hogar estable...

Mis gracias infinitas a mis dos adoradas hermanas Sandra Patricia Escobar Granda y Claudia Yohana Escobar Granda por escucharme todos los días y hacerme la vida más grata y feliz, por motivarme a continuar... por ser mis motores...

Mis gracias infinitas a la vida por haberme puesto en un gran hogar y haberme regalado enormes sonrisas que me han hecho sentir viva y lágrimas que me han hecho más fuerte y mil gracias a esa misma vida que hoy me da la oportunidad después de tantos años de compartir con Abrahán Zape...mi padre biológico...

Mis gracias infinitas a la familia Granda, en especial a mi tío Ary Granda por ser de esos seres en la vida que no se cansa de escuchar... a mi tío Daniel Granda por ser una inspiración de excelencia Académica...

Mis gracias infinitas a la Universidad del Valle por haberme adoptado como una de sus hijas, y haber puesto a mi disposición docentes de calidad que dejaron lo mejor de sí en un salón de clases...

Mis gracias infinitas al Doctor Nathanael Díaz por haberme dado la oportunidad de formar parte de un buen grupo de trabajo en la Universidad del Valle-Sede Norte, donde solo he recibido de mis compañeras y compañeros muestras de apoyo y amistad en los momentos más duros de mi vida. Para todos ellos mil gracias...

Mis gracias infinitas a mis amigos, en especial a Jhonier, Arley, Yuli, Cindy, Yaneth, Robert, Rafael, Heimer y Vicky, compañeros de clases, antiguos compañeros de trabajo y en general a todos aquellos que he conocido en algún momento de mi vida y han dejado huellas de felicidad en ella...

Mis gracias infinitas a mi compañera de trabajo de grado y amiga Ana Milena Niño Zapata, quien compartió con migo momentos de felicidad y tristeza, y con quien quiero una amistad para toda la vida...

Para finalizar mis gracias infinitas a esta hermosa etapa de mi vida que me permite dirigirme a otra en donde solo quiero que este la vida, la salud, la fe, el amor, la sabiduría, la fortaleza y la voluntad agradable y perfecta de Dios al lado de mis seres queridos...

Sindy Dayana Zape Granda

Agradecimientos...

En el desarrollo del proyecto de vida que me he trazado y del cual, hoy culmina la primera etapa, sin duda alguna han participado directa e indirectamente muchas personas a las cuales quiero agradecer por aportar de una u otra forma un granito de arena para hacer que este proyecto se llevara a cabo.

*Agradezco primero a **Dios**, por que es él quien me ha guiado en este proceso, y ha puesto en mi camino a todos esos ángeles que en forma de persona, han estado a mi lado y han ayudado en cada momento en que lo he necesitado. Segundo a mi **madre** Luz Mary Zapata por ser la mujer que me trajo al mundo y me transmitió todo su don de gente, su calidad humana y su perseverancia.*

Para continuar con mis agradecimientos debo retroceder hasta cuando se inicio mi proyecto de vida....

*...Agradezco a **Libardo González** y a su esposa **María Cecilia**, pues ellos fueron quienes me motivaron a estudiar, demostrándome que el estudio es el único medio que les permite a las personas salir adelante y forjarse un buen futuro. En este mismo rumbo me encontré con uno de los ángeles mas importantes en mi vida, mi tía **María Luisa**, a ella agradezco su apoyo incondicional, siempre estuvo ahí motivándome a seguir avanzando el camino que en muchas ocasiones fue bastante difícil. Al mismo tiempo le doy infinitas gracias a mi esposo **Rolando**, quien no solo me apoyó económicamente, si no que también permaneció a mi lado acompañándome en todo el proceso universitario, comprendiéndome y teniéndome mucha paciencia cuando le dedicaba mas tiempo al estudio que a mi propio hogar. A mi suegra **Olga** y a mí cuñada **Dora** quienes ayudaron a cuidar de mi familia cuando yo no tenía el tiempo suficiente para hacerlo, creo que sin el apoyo de ellas hubiera sido muy difícil llegar hasta este punto.*

*Agradezco a todos aquellos que han participado indirectamente en la consecución de este logro; mi hermano **Víctor** que me apor to con sus conocimientos, mis tías;*

***María Nela y marleny** que me motivaban constantemente, mis primas; **Lina, Adriana, Carolina, María del Carmen, Yuliana y Verónica**, quienes siempre han confiado en mis capacidades y me han dado animo.*

*A mis compañeros, quienes crearon un ambiente propicio para el trabajo en equipo y lograron que se generara un lazo de amistad fuerte; **Robert, Yaneth, Cindy, Yuli, Vicky, Rafael y Arley**, a todos ellos gracias.*

A los profesores que a lo largo de la carrera nos dieron lo mejor de si, sus talentos, sus experiencias y sus reflexiones.

*Por ultimo quiero dar mis mas sinceros agradecimientos a mi amiga y compañera de trabajo **Sindy Dayana Zape Granda**, que ha sabido estar ahí, compartiendo los buenos y malos momentos y sobre todo agradezco por sus sabios consejos y su inteligente escucha.*

Ana Milena Niño Zapata

Agradecimientos...

*Al profesor **Alfonso Lucas Rojas** por el apoyo y acompañamiento en todo el proceso de la realización del trabajo de grado como en la sustentación de éste.*

*Finalmente pero no menos importante, damos los más sinceros agradecimientos al señor **Néstor Chilo** integrante del Resguardo Canoas, por su disposición y colaboración en la realización de este proyecto, creemos que sin su apoyo no hubiese sido fácil la culminación satisfactoria del mismo; de igual manera agradecemos a la señora **Mireya Mesa** por la motivación y ayuda en la realización del proyecto.*

Sindy y Milena

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	11
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2.2 Formulación del Problema.....	17
1.2.3 Sistematización del Problema.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	20
1.5.1 Marco Teórico.....	20
1.5.2 Marco Conceptual.....	23
1.5.3 Marco Contextual.....	25
1.5.4 Marco Jurídico.....	26
1.6 METODOLOGÍA.....	27
1.6.1 Tipo de Estudio.....	27
1.6.2 Método de Investigación.....	28
1.6.3 Fuentes de Recolección de la Información.....	28
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.1.1 Entorno Demográfico.....	30
2.1.2 Entorno Económico.....	34
2.1.3 Entorno Político.....	37
2.1.4 Entorno Jurídico.....	40
2.1.5 Entorno social.....	43
2.1.6 Entorno cultural.....	45
2.1.7 Entorno Ambiental.....	47
2.1.8 Entorno Tecnológico.....	49
2.1.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	51
2.2 ANALISIS DEL SECTOR.....	53
2.2.1 Diamante Competitivo.....	54
2.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	60
2.3 PLATAFORMA URBANA.....	64
2.4 CADENA DE VALOR.....	67
2.4.1 Eslabones Primarios.....	68
2.4.2 Eslabones De Apoyo.....	69

2.5	ESTUDIO DE MERCADO.....	73
2.6	ESTUDIO TÉCNICO.....	94
2.7	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	101
2.7.1	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	101
2.7.2	FUNCIONES Y COMPETENCIAS.....	106
2.7.3	Programa De Salud Ocupacional.....	108
2.7.4	Constitución Legal.....	110
2.8	ANÁLISIS AMBIENTAL.....	111
3.	BENCHMARKING.....	115
4.	ESTUDIO FINANCIERO.....	119
4.1	INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	119
4.2	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	119
4.3	INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS.....	119
4.4	CAPITAL DE TRABAJO.....	119
4.5	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	119
4.6	AMORTIZACIÓN DEL CREDITO.....	120
4.7	GASTOS DE PERSONAL.....	120
4.8	COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	120
4.9	ANALISIS DE COSTO.....	120
4.10	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	120
4.11	BALANCE INICIAL.....	121
4.12	PROYECCIÓN DE INFLACIÓN.....	121
4.13	ESTADO DE RESULTADOS.....	121
4.14	ESTADO DE FLUJO DE CAJA.....	121
4.15	BALANCE GENERAL.....	121
4.16	VALOR PRESENTE NETO (VPN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	122
4.17	TIEMPO DE RECUPERACIÓN.....	122
	CONCLUSIONES.....	144
	RECOMENDACIONES.....	145
	BIBLIOGRAFÍA.....	146
	CIBERGRAFIA.....	148
	ANEXO.....	150

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Estructura de la población.....	31
Cuadro 2	Índices del Desarrollo Humano de la Población Indígena del departamento del Cauca.....	31
Cuadro 3	Población y Genero del Resguardo Canoas.....	32
Cuadro 4	Grupos de Edad y Género.....	32
Cuadro 5	Cuantificación Educación Formal.....	33
Cuadro 6	Entorno: Demográfico.....	33
Cuadro 7	Actividades Agropecuarias De Las Comunidades Indígenas.....	36
Cuadro 8	Entorno: Económico.....	37
Cuadro 9	Entorno: Político.....	40
Cuadro 10	Leyes.....	42
Cuadro 11	Entorno: jurídico.....	43
Cuadro 12	Entorno: social.....	45
Cuadro 13	Entorno: cultural.....	47
Cuadro 14	Entorno: Ambiental.....	49
Cuadro 15	Entorno: Tecnológico.....	50
Cuadro 16	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO E.F.E.....	52
Cuadro 17	¿En qué Proyecto Socio- Económico trabaja usted?.....	81
Cuadro 18	¿Su proyecto ha recibido asesoría administrativa?.....	81
Cuadro 19	¿Cuál de estas entidades le ha brindado asesoría y consultoría empresarial?.....	82
Cuadro 20	¿Cómo logró el contacto con la empresa que le brindó la asesoría y consultoría administrativa?.....	83
Cuadro 21	¿Si se creara una empresa de asesoría y consultoría administrativa para el Resguardo de Canoas, estaría dispuesto a utilizar el servicio?.....	83
Cuadro 22	¿Con qué frecuencia contrataría el servicio de asesoría y consultoría administrativa para un proyecto de corto y largo plazo?.....	84
Cuadro 23	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis económico y financiero del proyecto?.....	85
Cuadro 24	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de recursos operacionales?.....	85
Cuadro 25	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Recursos Humanos?.....	86
Cuadro 26	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de	

	asesoría en Análisis del Mercado y Ventas?.....	87
Cuadro 27	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Costos y Presupuestos?.....	87
Cuadro 28	¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Capacitaciones?.....	88
Cuadro 29	¿Si su proyecto es de corto plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?.....	89
Cuadro 30	¿Si su proyecto es de largo plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?.....	89
Cuadro 31	Proyectos del Resguardo Canoas para el año 2013 – 2014 y el costo de la asesoría.....	92
Cuadro 32	Proyeccion anual de los servicios y de las ventas de AYCEM S.A.S.....	93
Cuadro 33	Equipos de cómputo, comunicación, de oficina e insumos.....	97
Cuadro 34	Cálculo de nómina de la empresa AYCEM S.A.S.....	100
Cuadro 35	Manual de Funciones del Administrador.....	107
Cuadro 36	Manual de Funciones de la secretaria.....	107
Cuadro 37	Manual de Funciones del asesor interno.....	107
Cuadro 38	Manual de Funciones del Jefe de Talento Humano.....	108
Cuadro 39	Manual de Funciones del Jefe de Contabilidad.....	108
Cuadro 40	Matriz del perfil competitivo.....	118
Cuadro 41	Inversión fija.....	123
Cuadro 42	Inversión otros activos.....	124
Cuadro 43	Capital de trabajo.....	125
Cuadro 44	Inversión estimada.....	125
Cuadro 45	Financiamiento de la inversión.....	125
Cuadro 46	Amortización del crédito. Fuente. Autoras del proyecto...	126
Cuadro 47	Costos directos e indirectos.....	127
Cuadro 48	Estado de resultados.....	128
Cuadro 49	Costos fijos y variables.....	128
Cuadro 50	Costos unitarios.....	129
Cuadro 51	Punto de equilibrio en pesos.....	130
Cuadro 52	Punto de equilibrio en pesos.....	130
Cuadro 53	Punto de equilibrio en pesos.....	131
Cuadro 54	Balance inicial.....	132
Cuadro 55	Presupuesto de ventas.....	132
Cuadro 56	Servicio de la deuda.....	133
Cuadro 57	Depreciación.....	133
Cuadro 58	Otros activos.....	133
Cuadro 59	Proyección de inflación.....	134
Cuadro 60	Estado de resultados.....	134
Cuadro 61	Estado de fuentes y usos.....	135
Cuadro 62	Balance general.....	136
Cuadro 63	Razón corriente.....	138

Cuadro 64	Capital de trabajo.....	138
Cuadro 65	Endeudamiento total.....	139
Cuadro 66	Cobertura de intereses.....	139
Cuadro 67	Rotación de activos totales.....	140
Cuadro 68	Margen bruto.....	140
Cuadro 69	Leverage Total.....	141
Cuadro 70	Leverage financiero.....	141
Cuadro 71	Sistema Dupont.....	142
Cuadro 72	Análisis correspondientes a ingresos por Asesoría.....	142
Cuadro 73	Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Interés.....	143
Cuadro 74	Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Impuestos (IMPORENTA).....	143

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1	DIAMANTE COMPETITIVO..... 59
FIGURA 2	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS..... 63
FIGURA 3	Plataforma Urbana Del Municipio De Santander De Quilichao..... 66
FIGURA 4	Cadena de Valor de Servicios..... 67
FIGURA 5	Cadena de valor: actividades primarias..... 71
FIGURA 6	Cadena de valor: actividades de apoyo..... 71
FIGURA 7	Cadena de Valor. Aplicado a empresa de asesoría y consultoría..... 72
FIGURA 8	Símbolo de la empresa de asesoría y consultoría..... 76
FIGURA 9	Porcentaje de proyectos socio - económicos en que se trabaja..... 81
FIGURA 10	Porcentaje en que se ha recibido la asesoría administrativa..... 82
FIGURA 11	Porcentaje de entidades que les han brindado asesoría..... 82
FIGURA 12	Porcentaje de contacto de empresa que brindo la asesoría..... 83
FIGURA 13	Porcentaje de aceptación para la creación de la empresa de asesoría y consultoría..... 84
FIGURA 14	Porcentaje de frecuencia de utilización de los servicios de la empresa de asesoría y consultoría..... 84
FIGURA 15	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis económico y financiero..... 85
FIGURA 16	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de recursos operacionales..... 86
FIGURA 17	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de Recursos Humanos..... 86
FIGURA 18	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de mercado y ventas..... 87
FIGURA 19	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de diseño de presupuesto..... 88
FIGURA 20	Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en capacitaciones..... 88
FIGURA 21	Porcentaje del precio a pagar por una asesoría para un proyecto de corto plazo..... 89
FIGURA 22	Porcentaje del precio a pagar por una asesoría para un proyecto de largo plazo..... 90
FIGURA 23	Proceso de servicios de AYCEM S.A.S..... 96

FIGURA 24	Distribución física de la Empresa AYCEM S.A.S.....	98
FIGURA 25	Organigrama por departamentos, Empresa AYCEM S.A.S.....	105
FIGURA 26	Organigrama por Funciones, Empresa AYCEM S.A.S	105
FIGURA 27	Matriz del perfil competitivo.....	118
FIGURA 28	Punto de Equilibrio.....	131
FIGURA 29	Diagrama de flujo de rentabilidad.....	137

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objeto conocer la factibilidad económica y financiera para la creación de una empresa de asesoría y consultoría empresarial para la asociación de cabildos indígenas del norte del cauca (ACIN)- Resguardo Canoas.

El estudio consistió en el desarrollo de los siguientes tres objetivos:

1. Realizar el estudio socio económico, del sector de la compañía.
2. Definir los elementos que se requieren para realizar el análisis de la matriz de perfil competitivo (Benchmarking).
3. Realizar los estudios que conllevan al establecimiento de la viabilidad y factibilidad en la creación de una empresa.

Para el cumplimiento del primer objetivo se hizo necesario analizar los diferentes entornos, analizar el sector haciendo uso de herramientas como el diamante competitivo, las cinco fuerzas y la cadena de valor de Michael Porter, la plataforma Urbana de Benjamín Betancourt, las cuales permitieron determinar, analizar y diseñar estrategias que conllevan al ingreso y posicionamiento de la empresa al mercado, así mismo facilitar la visualización de futuros escenarios donde se pueden considerar posibles amenazas y oportunidades existentes en el sector al que se desea ingresar.

Para el análisis de la competencia se hizo uso de la herramienta Benchmarking, realizando la comparación con otras organizaciones existentes en el sector, determinando las estrategias que requiere la futura empresa para ser competitiva y tener un posicionamiento en el sector de servicios de asesoría y consultoría.

Para el estudio de viabilidad y factibilidad económica, se tuvo en cuenta en el análisis financiero, la inversión fija, la inversión en otros activos, el capital de trabajo, los costos directos e indirectos, la amortización del crédito, entre otros análisis que permiten identificar los recursos necesarios para que la empresa pueda funcionar y generar rentabilidad.

Finalmente se plantean las conclusiones, las recomendaciones y se referencia la bibliografía y los anexos.

INTRODUCCIÓN

Las comunidades indígenas están distribuidas a lo largo del territorio Colombiano, aferrados a su cultura, costumbres y valores. En la actualidad, gozan de un amplio reconocimiento debido a que son propietarios colectivos de territorios, dentro de los cuales tienen cierta posibilidad para manejar internamente sus asuntos comunitarios, mantener cierto grado de autonomía, y llevar a cabo una serie de proyectos que en su mayoría son apoyados por el gobierno. A pesar de que las adversidades a las que se han tenido que enfrentar, las comunidades indígenas se han organizado y han ido logrando un desarrollo tanto económico como social a través de sus proyectos¹. De acuerdo a lo expresado los cabildos se convierten en un mercado que no ha sido explorado por parte de algunas empresas, lo que ha generado un gran interés para crear una empresa que ofrezca servicios empresariales a dichas comunidades.

Es así como este proyecto nace como una apuesta académica, direccionada a la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría Empresarial para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)- Resguardo Canoas periodo (2013 - 2015). El cual fue ideado con el objetivo de apoyar la gestión social, económica y cultural de estas comunidades, a través del servicio de asesoría y consultoría empresarial.

Con el fin de ofrecer un buen servicio y satisfacer las necesidades de estas comunidades, se desarrolló un plan de negocios en el cual se hizo un análisis global donde se realizaron los estudios; socioeconómico, de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero, con el fin obtener datos que permitan la toma de decisiones frente a las oportunidades y amenazas del entorno, y determinar si es posible la puesta en marcha del proyecto.

¹Fuente: página web de la ACIN. <http://www.nasaacin.org/sobre-acin/85-historia-de-acin/83-acin>

1. DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 ANTECEDENTES.

LOPEZ, MONTENEGRO (2009)² “Estudio de factibilidad para la creación de una Empresa Enfocada en la Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las Empresas del Sector Hotelero en la Ciudad de Bogotá” Desarrollaron un informe, en el que se formula y evalúa la factibilidad de la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las Empresas del sector Hotelero. La propuesta empresarial consistía en crear la empresa de asesoría y consultoría el sector hotelero, con el fin de apoyar su crecimiento y fortalecimiento, así como aumentar su participación en el mercado a través de mejoras en los procesos que conllevan a la prestación de un excelente servicio. Las autoras, realizaron los respectivos estudios de mercado, técnico, administrativo y la proyección financiera, que les arrojó la información necesaria para determinar la factibilidad de la creación de la empresa. Esta tesis presenta un estudio de creación de empresa que le aporta al presente trabajo de grado en la línea de las asesorías y consultorías, puesto que permite evidenciar las fases que se deben tener en cuenta para la realización de un proyecto de este tipo.

PRIETO Y RONDÓN (2009)³ “Creación de una empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las PYMES del Sector Autopartes Bogotanas” desarrollaron una investigación para identificar a través del análisis de mercados, la viabilidad de la creación de una empresa de Consultoría y Asesoría financiera, para las pequeñas y medianas empresas(PYMES) del sector autopartes Bogotanas, que les proporcione acompañamiento técnico, operativo y administrativo, dado que algunas de éstas se ven enfrentadas a problemas de gestión financiera que no les permite ser altamente competitivos. El trabajo enfatiza su contenido en una hipótesis que consiste en que el realizar análisis financieros en el manejo diario de las operaciones de las empresas de este sector, les permitirá fortalecer la planeación estratégica gestionando de manera más eficiente el grado de incertidumbre y complejidad propias del entorno económico que las rodea. Esta tesis es un elemento fundamental para el presente trabajo porque proporciona una investigación realizada dentro de la cual se identifican los diferentes estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero que sirven como ejemplo para la realización del estudio propuesto en los cabildos indígenas.

² LÓPEZ, Magda Yaneth. MONTENEGRO, Martha Yolanda “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa enfocada en la Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las Empresas del sector Hotelero”. Corporación Universitaria “Minuto de Dios” Facultad de Ciencias Empresariales Bogotá, 2009.

³ PRIETO MEJÍA, Alejandro. RONDÓN CÁRDENAS, Cesar Alberto “Creación de una empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las PYMES del Sector Autopartes Bogotanas” Pontificia Universidad Javeriana.2009

GUERRERO, ET AL, (2009)⁴ “Centro de Gestión empresarial en la Universidad Mariana en San Juan de Pasto, la factibilidad de su creación” Desarrollaron un artículo que presenta las condiciones técnicas, administrativas, de mercado y financieras necesarias para fundar el Centro de Gestión y Consultoría Empresarial en la Universidad Mariana de Pasto. El propósito de la creación de esta empresa, es que se constituya en una alternativa de apoyo a esta región, abriendo puertas al conocimiento y al uso de los mecanismos propios del emprendimiento y desarrollo de la actividad empresarial, para que las empresas de esta región, tengan un desarrollo eficiente e integral a nivel de mercados locales, nacionales e internacionales. La metodología de la investigación comprendió dos fases; en la primera el proceso empezó por ser una investigación exploratoria de carácter objetivo, y en la segunda se desarrolló un proceso de estudio descriptivo donde se analizó situaciones y eventos que ayudaron a describir como se manifiestan los fenómenos administrativos de personas, grupos y comunidades de tipo empresarial en san Juan de Pasto. La investigación arrojó como resultado que las Empresas de San Juan de Pasto se constituyen en el principal mercado por atender, por tal razón y con el firme propósito de buscar el mejoramiento continuo de sus componentes, se consideró la factibilidad y la necesidad de crear un centro de Gestión Empresarial que preste los servicios integrales en asesoría, consultoría, capacitación y práctica empresarial. En esta investigación se enfatizó en temas como la gestión y la consultoría empresarial dando a conocer el emprendimiento y el desarrollo de la actividad empresarial como determinantes en la creación de empresa, lo que permite que se tomen estos elementos en el desarrollo del presente trabajo.

CHAMORRO Y OROZCO (2004)⁵ “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría en Comercio Exterior para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Norte del Cauca”. Las autoras Desarrollaron una investigación para determinar la viabilidad de la instalación y puesta en marcha de la firma de asesoría y consultoría en comercio exterior. La metodología utilizada fue la inducción, método por el cual se pudo llegar a conclusiones más amplias a partir de las investigaciones, permitiendo un buen desarrollo teórico aplicación del método analítico con el cual se logró conocer a profundidad cada uno de los elementos que intervienen en al investigación, lo que permitió establecer definiciones completas sobre el tema investigado. Esta tesis se direcciona hacia la consultoría y asesoría en el área de comercio exterior lo que permite una guía y un conocimiento para el presente trabajo de grado en el

⁴GUERRERO, Franco Hernán. GÓMEZ, Germán Alfredo. REVELO, Wilson Guillermo “Centro de Gestión empresarial en la Universidad Mariana en San Juan de Pasto, la Factibilidad de su Creación” Universidad San Buenaventura. Bogotá. 2009

⁵CHAMORRO CAMPO, Martha Lucia. OROZCO IPIA, Paula Andrea “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría en Comercio Exterior para las PYMES del Norte del Cauca” Trabajo de Grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.2004

desarrollo de los diferentes estudios de mercado, financiero y administrativo entre otros. Que sirvió de base al tema de investigación. La deducción permitió analizar y evaluar aspectos generales de los diferentes entornos (político, social, económico etc.) de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que tienen influencia en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa y la

MONTES (2004)⁶ “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Firma de Asesoría y Consultoría Empresarial en el Norte del Cauca”. El autor desarrolló un estudio de factibilidad para la creación de una firma dedicada a la asesoría y consultoría empresarial en el norte del Cauca, llevando a cabo el estudio de los diferentes entornos. El método investigativo fue el inductivo, deductivo y analítico. El método inductivo le proporciono la explicación a situaciones de tipo general derivadas de un análisis racional y lógico centrado básicamente en la administración operativa y financiera de las organizaciones del Norte del Cauca. El deductivo dio origen a un análisis y evaluación del entorno de la región norte caucana con respecto a las empresas y organizaciones. El método analítico permitió conocer la realidad a partir de la identificación de cada una de las partes de esa realidad. Con este método se pudo establecer relaciones causa y efecto entre los elementos que componen la investigación logrando conocer la problemática de las organizaciones en la región. Durante el desarrollo del proyecto se hicieron las pruebas y demostraciones que dieron como resultado la factibilidad de la creación de una empresa de asesoría y consultoría que atienda el análisis de procesos internos de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) localizadas en el Norte del Cauca y que busque el incremento de la productividad y la competitividad de estas. Este estudio de Factibilidad para la Creación de una Firma de Asesoría y Consultoría Empresarial en el Norte del Cauca, es un análisis detallado de un entorno en el que el presente trabajo de grado quiere desarrollarse, es decir que su impacto y el conocimiento allí planteado son de gran utilidad para la investigación.

ARANGO, ET AL, (2004)⁷ “Creación de la Empresa Asepymes Ltda.” Desarrollaron una investigación para establecer el Mercado Potencial de una Empresa de Asesorías y Consultorías de pequeñas y medianas empresas(PYMES) en los municipios cubiertos por la Cámara de Comercio del Aburra Sur, de igual manera se pretendió determinar los productos a ofrecer por parte de la Empresa de Asesoría y Consultoría. Para llevar a cabo la investigación, ellos realizaron una encuesta aplicada a una muestra representativa de las empresas del sector de Aburra sur, que existen en la base de datos de la Cámara

⁶MONTES VELASCO, Jesús William “Estudio de Factibilidad para la Creación de una Firma de Asesoría y Consultoría Empresarial en el Norte del Cauca” Trabajo de Grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca. 2004

⁷ARANGO GÓMEZ, María Elena. HINCAPIÉ HUSME Luz Dary. REYES ROJAS María Patricia. GÓMEZ OREJUELA, Freddy Humberto “Creación de la Empresa Asepymes Ltda.” Fundación Universitaria Ceipa Medellín. 2004

de Comercio, se utilizó la encuesta telefónica como la forma más rápida tanto para recolectar la información, como para recoger la muestra.

Con esta investigación se concluyó que los servicios que la empresa debía ofrecer en su portafolio eran:

1. capacitación y entrenamiento al personal directivo, administrativo y al personal operativo de la Mi Pyme, en temas de planeación estratégica, análisis de mercado y ventas, entre otros temas administrativos.
2. Asesorías y consultorías a la Mi Pyme en problemas relacionados con el gerenciamiento y direccionamiento estratégico de las empresas.

Con la investigación se concluyó además que esta empresa está enfocada a la gestión del conocimiento que conoce de la competitividad globalizada y que está en capacidad de servir como apoyo para las empresas actuales que se enfrentan al nuevo mercado. Esta investigación es un estudio enriquecedor para el presente trabajo de grado en el tema de análisis de mercado, debido a que plantea temas enfocados al cliente, a la competitividad y al desarrollo de un mercado global.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Actualmente una variable de impacto global es el desempleo, la Organización Internacional de Trabajo (OIT)⁸presento ante el foro económico de Davos, Suiza, un pronóstico desalentador en el tema, puesto ha estimado que este año ascenderá a 200 millones de personas, la cantidad mundial de personas sin ocupación, 27 millones más que antes del estallido de la crisis financiera. El informe enfatiza en que entre los países industrializados solo Australia y Alemania lograron mejorar su nivel de ocupación. Esta situación no aísla a los pueblos indígenas quienes están sufriendo el deterioro de sus comunidades por la crisis económica puesto que como lo explica la señora Dalee SamboDoroug una gran lideresa del pueblo Inuita de Alaska y actual miembro del Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas⁹.

“La agresividad de las corporaciones, el interés de los Estados en los recursos naturales y el beneficio económico que buscan unos pocos son los causales de que estos estén sometidos a unos intereses y que no puedan para su sustento y existencia utilizar sus tierras y territorios ni dejar fluir su derecho a la libre determinación y a gobernarse por sí mismos”.

A nivel nacional de Colombia¹⁰en el mes de enero del año 2011 la desocupación fue de 13,6 por ciento, en este año 2012 en el mes de enero se encuentra con una tasa de desocupación del 12,5 por ciento, señalando así las estadísticas que hay

⁸http://www.felatraccs.org/porta1/index.php?option=com_content&view=article&id=1904:oit-pronostica-mayor-desempleo-mundial-este-2012&catid=1:timas fecha de consulta, 26/04/2012

⁹<http://argentina.indymedia.org/news/2012/03/810671.php> fecha de consulta, 26/04/2012

¹⁰ <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-enero-2012> fecha de onsulata, 26/04/2012

2'834.000 personas desocupadas. La apuesta del Gobierno es lograr que este año el índice de desempleo se mantenga en un dígito, siquiera durante seis meses, sin embargo esto dependerá en buena medida del crecimiento económico que viene siendo jalonado, principalmente, por la demanda interna, por lo anterior se puede mencionar que esta situación y el aumento de la pobreza tienen un alto impacto en los pueblos indígenas de Colombia¹¹ quienes padecen una situación muy grave en este sentido y en el acceso a la educación que de igual manera implica bajos niveles de salud y de nutrición.

A nivel departamental, Cauca, cuenta con altas tasas de desempleo su capital que es Popayán esta entre las ciudades con el mayor número de desempleados, tiene 16,5 por ciento de desocupación¹², así mismo es el Departamento con mayor población Indígena del país¹³ (aproximadamente 200.000 indígenas en el Cauca, sobre 800.000 en el país), conviven las etnias Paeces, Gambianos, Kokonucos, Totoroes, Yanaconas, Eperaras, Ambalueños, además negros y mestizos quienes sufren la problemática de la violencia y de la falta de un presupuesto para atender las falencias de sus pueblos.

A nivel local Santander de Quilichao, Cauca tiene una economía sostenida en la agricultura, en la industria y en el comercio. Es importante mencionar que la Ley 218 de 1996 más conocida como la Ley Paez finalizada el 31 de diciembre del 2007¹⁴, generó un desarrollo empresarial que dio paso a la creación de Zonas Francas Permanentes Especiales, según Decreto 1197 del 3 de abril del 2009 donde se establece las condiciones y requisitos para las zonas francas permanentes especiales en Putumayo, Nariño, Huila. Caquetá y Cauca.

Según la Resolución número 3285 del 31 de marzo de 2009¹⁵ la empresa Colombina del Cauca Industria de Galletas fue declarada como Zona Franca Permanente Especial (ZFPE), convirtiéndose ésta en una de las mayores fuentes generadoras de empleo en este municipio. Se puede entonces señalar que existe una dinámica laboral entre esta organización y las demás empresas manufactureras ubicadas en esta región, no obstante en la actualidad se vio afectada dicha dinámica debido a la desaparición de Carvajal que era una de las empresas que generaba un alto porcentaje de ocupación.

Los pueblos indígenas de este municipio quienes pertenecen a la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN) no son ajenos a la problemática

¹¹<http://www.nacionesunidas.org.co/index.shtml?apc=tt--1--&x=59693> fecha de onsulat,26/04/2012

¹² <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-enero-2012> fecha de onsulat,26/04/2012

¹³ http://www.criccolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=48 Fecha de consulta,26/04/2012

¹⁴ Cámara de Comercio del Cauca

¹⁵ <http://www.palmasecafreezone.com/imagenes/InformeZonasFranca20120118.pdf> Fecha de consulta 22/06/2012

del desempleo sino que además enfrentan, la pobreza, el desplazamiento y la violencia.

1.2.1 Planteamiento del Problema.

Como se mencionó anteriormente, las comunidades indígenas¹⁶ actualmente enfrentan una serie de problemáticas direccionadas hacia los conflictos armados, la lucha por sus territorios, el desplazamiento, y sobre todo el desempleo que los ha llevado a la consecución de empleos informales que no garantizan la permanencia de su cultura ni de sus prácticas. En el norte del Cauca se cuenta con la Asociación de Cabildos Indígenas (ACIN) quienes como organización buscan fomentar la unión y la conservación de valores de los diferentes pueblos indígenas de la región, así como la generación de una mejor calidad de vida para su gente. En la actualidad, gozan de un amplio reconocimiento debido a que son propietarios colectivos de territorios, dentro de los cuales tienen cierta posibilidad para manejar internamente sus asuntos comunitarios, mantener cierto grado de autonomía, y llevar a cabo una serie de proyectos que en su mayoría son apoyados por el gobierno.

Los cabildos conforman los 7 proyectos comunitarios de la zona y están organizados de la siguiente manera:

- Proyecto Nasa, de los Cabildos de Toribío, Tacueyó y San Francisco (1980)
- Proyecto Global del Cabildo de Jambaló (1987)
- Proyecto Unidad Páez del Cabildo de Miranda (1990)
- Proyecto Integral de los Cabildos de Huellas Caloto y Tóez (1990)
- Proyecto Cxa'cxaWala (fuerza grande) del Cabildo de Corinto (1991)
- Proyecto YU' LUCX (hijos del agua) de los Cabildos de Munchique los Tigres, Canoas y el Cabildo Urbano (1991)
- Proyecto Sa'tFinxiKiwe (territorio escrito por el cacique) en los Cabildos de Guadualito, Las Delicias, La Concepción, Pueblo Nuevo Ceral, Cerro Tijeras y Alto Naya (2002)

Para la administración de cada proyecto los cabildos se organizan conformando grupos interdisciplinarios con los que buscan darle un horizonte a sus metas, sin embargo esta asesoría de acuerdo a información suministrada directamente por algunos de sus miembros, esta presentando algunas falencias que requieren de una asesoría más especializada. Debido a lo anterior y teniendo en cuenta que lo más preocupante es que los jóvenes constituyen el sector más golpeado por la pérdida de trabajo, pues hoy existen 74,8 millones de desempleados entre 15 y 24 años, cuatro millones más que en 2007.

¹⁶<http://www.colombialider.org/gestion-territorial/inclusion-social/comunidades-indigenas> / Fecha de consulta, 26/04/2012

Los cabildos se convierten en un mercado no explorado por parte de algunas empresas, lo cual se constituye en una oportunidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría Empresarial para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)-Resguardo Canoas que buscará a través de sus servicios dirigidos a los proyectos comunitarios la formación de planes que proporcionen un alto índice de éxito en su desarrollo en campo, ayudando así a que con bases sólidas se genere una dinámica económica que disminuya la pobreza de estas comunidades.

1.2.2 Formulación del Problema.

¿Qué elementos se necesitan en la formulación del estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultoría empresarial para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)- Resguardo Canoas período (2013 – 2015)?.

1.2.3 Sistematización del Problema.

La sistematización del problema, se abordara a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo realizar el estudio socio económico, del sector y de la compañía?
- ¿Qué elementos se requieren para realizar el análisis de la matriz de perfil competitivo (Benchmarking)?
- ¿Cuáles son los estudios que conllevan al establecimiento de la viabilidad y factibilidad en la creación de una empresa?

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General.

Formular el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y consultoría empresarial para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)-Resguardo Canoas período (2013 – 2015)

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el estudio socio económico, del sector de la compañía.
- Definir los elementos que se requieren para realizar el análisis de la matriz de perfil competitivo (Benchmarking).
- Realizar los estudios que conlleven al establecimiento de la viabilidad y factibilidad en la creación de una empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los Administradores de Empresas de la Universidad del Valle, son profesionales que se caracterizan por tener una formación integral, una capacidad innovadora y una entrega a la creación de empresa. Buscan a través del desarrollo de sus capacidades académicas, realizar proyectos sociales y administrativos, que conlleven a la generación de empleo y al mejoramiento de la calidad de vida de los diferentes grupos sociales.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Las autoras presentan una apuesta académica llamada “Formulación del estudio de factibilidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría Empresarial para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)-Resguardo Canoas periodo (2013 - 2015)”. Con esta idea de negocio se pretende utilizar la metodología que plantea; Rafael Méndez Lozano, Rodrigo Varela, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, buscando llegar a una dinámica de generación de valor y optimización de los recursos utilizados en los proyectos indígenas de estas comunidades y a la vez contribuir en la economía de la región, generando empleo de una manera directa e indirecta con la creación de la empresa.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La creación de la empresa de asesoría y consultoría, va a generar un impacto positivo en la región puesto que el trabajo conjunto con estas comunidades va a permitir un mayor reconocimiento por parte de muchas instituciones, las cuales van a estar interesadas en involucrarse con una cultura que ejerce mucho respeto y admiración en toda Colombia.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco Teórico

A continuación se proporcionará información de teorías de diferentes autores relacionadas con la creación de empresas, que se plantean con el fin de justificar los capítulos contenidos en el presente trabajo de grado.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, proponen una teoría en su libro *Generación de Modelos de Negocios*¹⁷ direccionada a los visionarios que desean vender más que productos o servicios. Esta teoría consiste en el desarrollo de un modelo de negocio a través de nuevas técnicas de innovación dentro de un panorama altamente competitivo.

Es importante el planteamiento de estos autores puesto que la creación de empresas debe visualizarse como una dinámica donde se reinvente el modelo de negocio y se maximice la generación de valor de los productos y servicios que se le ofrecen a los clientes y a la sociedad.

Baca Urbina Gabriel propone en su libro *Evaluación de Proyectos*¹⁸, herramientas para la supervivencia de una empresa a través del manejo adecuado de la información y de los sistemas informáticos, que soporten la toma de decisiones y la ejecución de funciones. La metodología que este autor utiliza permite la medición y el análisis de los beneficios económicos y de la rentabilidad.

Carlos Hernán González Campo y Édgar Julián Gálvez Albarracín, publicaron un artículo científico, titulado *Modelo de Emprendimiento en Red- Mer*¹⁹, donde se define a las redes empresariales como una estrategia colectiva utilizada en muchos países a modo de solución a los retos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el nuevo entorno global, es decir son una apuesta para enfrentar a los Tratados de Libre Comercio (TLC) y al desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC), asumiendo la misión de brindarle a los consumidores actuales productos y servicios realizados con calidad.

MER, modelo de emprendimiento en red comprende las siguientes etapas:

Etapas 0. Conocimiento de²⁰ las redes empresariales

Etapas 1. Adquisición de la motivación e idea de negocio

Etapas 2. Validación de la idea

¹⁷OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. *Generación de Modelos de Negocios*. Editor: John Wiley&Sons Ltd. 2010.

¹⁸BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. Editorial McGraw-Hill. 2010.

¹⁹GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. GALVES ALBARRACIN, Edgar Julián. "Modelo de Emprendimiento en Red –MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales", *Revista Latinoamericana de Administración*, Volumen 40. Pág. 3, 15,18, 19 y 23, hasta la 28. 2008.

Etapas 3. Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios

Etapas 4. Negociación del ingreso al mercado

Etapas 5. Nacimiento o creación de la empresa

Etapas 6. Supervivencia

José María Veciana²¹, expone en su libro *La Creación de Empresas, Un Enfoque Gerencial*, su deseo de contribuir a conocer mejor el proceso de la creación de empresas, pensando tanto en los futuros nuevos empresarios como en aquellas personas que les dan apoyo desde diversas instituciones públicas y privadas.

Este autor define un modelo donde la creación de empresas es un proceso riguroso donde se identifican la oportunidad empresarial, los factores de producción, el mercado, entre otras variables, que se tratan de elementos controlables por el empresario y que evidentemente están condicionados por el contexto institucional permitiéndole al emprendedor desarrollar estrategias con las cuales obtenga un posicionamiento en el mercado.

Kotler y Keller en su libro *La Gestión del Marketing*²², definen el marketing como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes, a su vez estos autores realizan un análisis a la gestión del marketing y como ésta ha evolucionado con los años cambiando la connotación del ofertante y el demandante.

El libro enfatiza en que al momento de la realización de un estudio de creación de empresa y donde uno de los objetivos es abarcar un mercado e identificar cuáles son los clientes potenciales se requiere un análisis de las características del producto y de la comercialización señalando lo siguiente:

Paso 1: Selección del Precio.

Paso 2: determinar la Demanda.

Paso 3: Estimación de los Costes.

Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores.

Paso 5: Selección del Precio final.

Rafael Méndez Lozano en su libro *Formulación y Evaluación de Proyectos, Enfoque para emprendedores*²³, plantea una metodología que permite de una manera sencilla, entender y aplicar los conceptos básicos en el proceso de preparación, formulación y evaluación de un proyecto en el nivel de prefactibilidad o de factibilidad en cualquier sector de la economía.

²¹VECIANA José María. *La Creación de Empresas, Un Enfoque Gerencial*. Editorial la Caixa.2005.

²²KOTLER, Philip. KELLER Kevin "Marketing management" 12th edition

²³ MENDEZ LOZANO, Rafael. Tercera Edición. Editorial QuebecorWorld. 2004

Rodrigo Varela en su libro *Innovación Empresarial*²⁴ “Arte y Ciencia en la Creación de Empresas”, hace un amplio análisis sobre el plan de empresa y plantea un modelo con el que se busca que el emprendedor pueda dejar fluir sus capacidades y conocimientos.

Esta teoría enfatiza en el concepto de espíritu empresarial que es un conjunto de valores culturales de comportamiento que desempeñan un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social y que conlleva a que el emprendimiento sea una dinámica socio-económica de beneficio colectivo.

De acuerdo a la experiencia y conocimiento del autor, el propone un modelo definido en seis etapas:

- Etapa Motivacional-Gusto
- Etapa Situacional –Oportunidad
- Etapa de Decisión-Decisión
- Etapa Analítica-Plan de Empresa
- Etapa de Recursos-Recursos
- Etapa Operativa-Gestión

Rubiel Guevara Garzón²⁵ en su libro *Iniciativa e innovación empresarial* argumenta que para hacer frente a la economía de consumo que actualmente se presenta en Colombia, se requiere de la realización de procesos encaminados a la generación de ideas de negocio, creativas e innovadoras, ejerciendo buen liderazgo en la administración de dichos procesos.

Se define la iniciativa y el emprendimiento como unos procesos disciplinados que deben estar en constante evaluación, para evitar empresas y empresarios fracasados. Así mismo se enfatiza en la importancia del espíritu empresarial y la incidencia de éste en el desarrollo económico, ya que argumenta el autor que la creación de empresa, genera una dinámica, que influye en la oferta y la demanda del mercado, pues al generarse empleo, va a haber mayor capacidad de compra y al haber mayor capacidad de compra se requiere mayor oferta. Esta teoría permite analizar a fondo el proceso empresarial, y dar a conocer al lector, los requerimientos para el establecimiento de una idea empresarial de una manera exitosa.

²⁴VARELA Rodrigo, (2008), *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, tercera edición, páginas 3, 4, 188, 220.

²⁵GUEVARA GARZÓN Rubiel, (2005), *Iniciativa e Innovación Empresarial*, paginas 7, 18, 32, 100, 101, 103, 104.

El autor propone un modelo donde se muestran las relaciones entre el entorno y la innovación donde las personas son el motor de los diferentes cambios que se presentan en el entorno.

El presente trabajo de grado se va a desarrollar con la metodología planteada por los autores Rafael Méndez Lozano, Rodrigo Varela y Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

1.5.2 Marco Conceptual

Este marco se realiza con el objetivo de ofrecer al lector, la definición de algunos términos importantes que se han utilizado durante el desarrollo del presente trabajo.

Asesoría²⁶ es una actividad mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución.

Benchmarking²⁷ es un proceso continuo de medir productos y procesos propios con respecto a los competidores que se encuentran más aventajados o en mejor posición y emular lo que ha permitido ese mayor éxito.

Cabildo indígena²⁸ Entidad pública especial, cuyos miembros son indígenas elegidos y reconocidos por una parcialidad localizada en un territorio determinado, encargado de representar legalmente a su grupo y ejercer las funciones que le atribuye la ley y sus usos y costumbres.

Consultoría²⁹ es la aplicación del conocimiento enfocada al medio empresarial público y privado, ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventora y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones.

Empleo³⁰ es la concreción de una serie de tareas a cambio de una retribución pecuniaria denominada salario.

²⁶<http://www.definicionabc.com/general/asesoria.php>

²⁷<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/47/bench.htm>

²⁸ Extraído del artículo 20. del Decreto 2001 de 1988 ,CE-SEC1-EXP1995-N3113.doc.Fecha de consulta:07/05/2012

²⁹<http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacioninstitucional/proyeccionsocial/consultoriaempresaria>
Fecha de consulta: 26/04/2012.

³⁰ <http://www.definicionabc.com/economia/empleo.php> fecha de consulta: 26/04/2012.

Empresa³¹ es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Estudio Administrativo³² dará información para identificación de necesidades administrativas en las áreas de planeación, personal, licitaciones, adquisiciones, información, comunicaciones, finanzas, y cobranzas, entre otras.

Estudio Financiero³³ es aquel que permite proyectar a la empresa conociendo sus antecedentes, sus estados financieros, su capacidad de generar fondos, y en base a estas variables, proyectarla en el futuro.

Estudio de Mercado³⁴ sirve para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Estudio Técnico³⁵ se basa en un análisis de la función de producción, que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente.

Mercado³⁶ es aquel que está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Resguardo indígena³⁷, Institución legal y sociopolítica de carácter especial, conformada por una comunidad o parcialidad indígena, que con un título de propiedad comunitaria, posee su territorio y se rige para el manejo de éste y de su vida interna, por una organización ajustada al fuero indígena o a sus pautas y tradiciones culturales.

Teoría³⁸, conocimiento que se tiene de una cosa y que está basado en lo que se supone o se piensa y no en la experiencia o en la práctica. 2) Conjunto de reglas, principios y conocimientos que forman la base de una ciencia, una técnica o un arte. 3) Conjunto de leyes o razonamientos que intentan explicar un fenómeno determinado: Darwin elaboró una teoría sobre la evolución del hombre.

³¹<http://www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm> Fecha de consulta: 26/04/2012.

³² <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/05/el-estudio-tecnico-el-estudio.html>

³³ <http://www.eumed.net/libros/2006c/210/1r.htm>

³⁴ <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/aprende-del-mercado/080803/estudio-mercado-definicion-estudio-mercado-componentes-del-estudio-mercado/>

³⁵ <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/05/el-estudio-tecnico-el-estudio.html>

³⁶ Kotler Philip "Dirección de Mercadotecnia". Octava Edición. pág. 11

³⁷ <http://corte-constitucional.vlex.com.co/vid/-43533476> Fecha de consulta 07/05/2012

³⁸ <http://es.thefreedictionary.com/teoria> Fecha de consulta:

1.5.3 Marco Contextual

Se ha decidido realizar la formulación del estudio de factibilidad para la creación de la empresa de asesoría y consultoría para la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)-Resguardo Canoas. La oficina principal de la ACIN se encuentra ubicada en el municipio de Santander de Quilichao.

El Municipio de Santander de Quilichao³⁹, está ubicado en la República de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limita al Norte con los municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el municipio de Caldono. Su economía está basada en tres sectores muy importantes como lo son; sector primario de vocación agropecuaria; el sector secundario que pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional con la instalación de empresas manufactureras en la región y el sector terciario, representado en el comercio del casco urbano. Estos tres sectores dinamizan la economía.

Mapa No 1. Ubicación de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca.



Mapa N° 1. Fuente: Tomado de la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao.

Resguardo de Canoas⁴⁰

El Resguardo de Canoas cuenta con su forma de gobierno y autoridad propia que es el Cabildo, constituido por una directiva que es elegida popularmente. Tanto los Cabildos como la Asociación de Cabildos Indígenas del norte del Cauca (ACIN) son reconocidos por el Estado como entidades públicas de carácter especial, con autonomía relativa (que se ha ido ganando) para gobernar sus territorios, hacer

³⁹<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio> Fecha de consulta:26/04/2012

⁴⁰ <http://www.nasaacin.org/cabildos-indigenas>

justicia, legislar y administrar sus recursos y los transferidos por la Nación, de acuerdo con sus usos y costumbres.

Localización

La comunidad indígena Nasa del Resguardo de Canoas se encuentra ubicada en la ladera de la Cordillera Central de los Andes Colombianos, en el Municipio de Santander de Quilichao, al norte del departamento del Cauca. Limita por el norte con el corregimiento de San Pedro y las veredas Dominguito y El tajo; al sur con el Resguardo de Munchique Los Tigres y las veredas del Arbolito, Nueva Colombia y el río Mondomo; al oriente limita con el Resguardo de Munchique, Los Tigres y al occidente con las veredas de Alto Santana, San Jerónimo y el río Mondomo.

El Resguardo de Canoas está conformado por 23 veredas: Agua Blanca, Buena Vista, California, Canoas, El Aguila, El Condor, El Parnazo, Jaguito, Jerusalén, La Rinconada, La Vetica, Las Vueltas, Nacadero, Nueva San Rafael, Paez, Pavitas, Vilachi, Santa Rosa, Naranjal los palos, Caloteño, Arbolito, San Pedro y Santa Ana

1.5.4 Marco Jurídico

A continuación se relacionan las diferentes leyes que en el territorio colombiano regulan el funcionamiento y la creación de empresas.

La Ley 222 de 1995⁴¹, Por la cual se modifica el libro II del código de comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones para los trámites legales de creación de empresa.

La Ley 590 de 2000⁴², Tiene por objeto, promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Ley 798 de 2002⁴³, Esta ley promueve diferentes normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social.

La Ley 812 de 2003, Plan de Desarrollo 2003 – 2006, en el cual el Congreso de Colombia decreta en el artículo 8, literal C, numeral 6; La estrategia de promoción a la micro, pequeña y mediana empresa.

⁴¹ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=47&id=742&m>

⁴² http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html. Fecha de consulta: 07/05/2012.

⁴³ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0789_2002.html

La Ley 905 de 2004⁴⁴, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

La Ley 1014 de 2006⁴⁵, Tiene como objetivo promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.

La Ley 1429 de 2010⁴⁶, El Gobierno Nacional, mediante la expedición de la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010), busca generar beneficios a los empresarios para el ejercicio de su actividad.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Estudio

El libro “Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación” del señor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, plantea los diferentes tipos de investigación de los cuales vamos a utilizar los siguientes:

ESTUDIOS EXPLORATORIOS O FORMATIVOS⁴⁷: Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS⁴⁸: Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

En el presente trabajo de grado se utilizará la investigación exploratoria y descriptiva para obtener a partir de ellas una investigación preliminar sobre la situación. Además son apropiadas para identificar los problemas o las oportunidades potenciales de ideas e hipótesis relacionadas con la situación.

⁴⁴ <http://www.sena.edu.co>

⁴⁵ <http://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-fomento-cultura-emprendimiento-60054175>

⁴⁶ <http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-avisodepuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic> .Fecha de consulta: 07/05/2012.

⁴⁷ Méndez Álvarez Carlos Eduardo “Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación” Cuarta Edición Pág. 229.

⁴⁸ Ibíd. Página 230.

1.6.2 Método de Investigación

La metodología de investigación en el libro del señor Carlos Méndez es definida como el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición de conocimiento.

A continuación se relacionan los métodos que se van llevar a cabo en el desarrollo del presente trabajo de grado:

MÉTODO INDUCTIVO⁴⁹: Proceso de conocimiento que inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada.

MÉTODO DEDUCTIVO⁵⁰: Proceso de conocimiento que inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Estos métodos permiten observar, indagar y explicar el problema de investigación expuesto en el presente trabajo, dándole un desarrollo práctico a los diferentes objetivos planteados, puesto que se va a poder determinar el estado real de los cabildos indígenas y la forma en la que este proyecto tendrá un impacto en sus actividades socio-económicas.

1.6.3 Fuentes de Recolección de la Información

Las fuentes de Recolección de la información que se utilizaran en el siguiente trabajo de grado son:

FUENTES PRIMARIAS⁵¹: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Las fuentes primarias que se utilizarán en el presente trabajo de grado son observación, encuestas y entrevistas las cuales permiten una información detallada sobre el tema de investigación.

FUENTES SECUNDARIAS⁵²: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por participante en un suceso o acontecimiento.

⁴⁹Ibíd. Página 235.

⁵⁰Ibíd. Página 236.

⁵¹Ibíd. Página 238.

⁵²Ibíd. Página 238.

Las fuentes secundarias que se utilizarán en el presente trabajo de grado son textos, revistas, documentos entre otros que conlleven a una exploración adecuada del tema de investigación.

2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo⁵³ es una visión amplia del contexto y de las tendencias que caracterizan un mercado, permite que el empresario detecte oportunidades y amenazas que determinan la puesta en marcha de una idea de emprendimiento. En dicho análisis se pueden identificar las estrategias con las que una organización puede enfrentar los diversos cambios del macroambiente (se considera como macroambiental conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico). De acuerdo al libro "Guía Práctica de Planeación Estratégica" de la autora Marta Pérez se trata en un análisis externo de:

- Identificar cuales son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el del sector.
- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

2.1.1 Entorno Demográfico

El entorno demográfico es de gran importancia para determinar la demanda y el comportamiento de la población frente a un producto o servicio, se caracteriza por datos como la población total, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, los grupos de edad, población económicamente activa entre otras variables que permiten la toma de decisiones.

Aspectos demográficos

Según el censo general del 2005 en Colombia habitan 87 pueblos indígenas con un total de población de 1.344.487 identificados plenamente, de los cuales 64 de estos pueblos tienen lenguas indígenas. En el departamento del Cauca los pueblos indígenas se encuentran distribuidos en 39 municipios y 84 Resguardos indígenas.

Los pueblos indígenas del Cauca según las fuentes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), censo general del 2005, suman 248.532, representando un 18% del total nacional de la población indígena y un 21% del total de población departamental que asciende a 1.268.397. El 50.76% son hombres y el 49.24% mujeres.

⁵³ PEREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro editorial Universidad del Valle.1990

Indicadores Demográficos de la Población Indígena del departamento del Cauca

Estructura de la población

Población Total indígena del Cauca	248.532
Población urbana	4%
Población rural	96%
Población femenina	53%
Población masculina	47%
Proporción de población menor de 15 años	32%
Proporción de población mayor de 60 años	12%
Mujeres de 15-44 años	44% (Del total de mujeres.)

Cuadro N° 1. Fuente: Perfil Epidemiológico Dpto. Cauca. AIC

Índices del Desarrollo Humano de la Población Indígena del departamento del Cauca

Esperanza de vida (años)	69.2
Población analfabeta (%)	11.8
Escolaridad combinada (tasa)	0.664
Índice de logro educativo	0.809
Índice de esperanza de vida	0.736
Índice PBI ajustado	0.498
Índice de desarrollo humano	0.681

Cuadro N° 2Fuente: Perfil Epidemiológico Dpto. Cauca. AIC

Resguardo de Canoas

Población Total

El censo⁵⁴ del año 2008 realizado al Resguardo Canoas, arrojo que el total habitantes del resguardo es de 4.248 personas, donde el 53 % (2.234) son hombres y el 47% (2.014) son mujeres.

⁵⁴ Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la Ampliación del Resguardo Indígena de Canoas.

Población y Género del Resguardo Canoas

HABITANTES	HOMBRES	MUJERES	FAMILIAS
4.248	2.234	2.014	1.037

Cuadro N° 3 Fuente: Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la ampliación del Resguardo Indígena de Canoas

Grupos de Edad y Género

POBLACIÓN POR GRUPO DE EDADES						
EADES	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
MENOR DE 1 AÑO	97	61	61	39	158	4
DE 1 A 4 AÑOS	238	55	192	45	430	10
DE 5 A 9 AÑOS	364	54	306	46	670	16
DE 10 A 14 AÑOS	297	53	267	47	564	13
DE 15 A 19 AÑOS	236	52	216	48	452	11
DE 20 A 24 AÑOS	195	48	214	52	409	10
DE 25 A 29 AÑOS	151	54	127	46	278	7
DE 30 A 34 AÑOS	131	47	145	53	276	6
DE 35 A 39 AÑOS	105	46	122	54	227	5
DE 40 A 44 AÑOS	123	56	97	44	220	5
DE 45 A 49 AÑOS	72	55	59	45	131	3
DE 50 A 54 AÑOS	50	50	50	50	100	2
DE 55 A 59 AÑOS	61	52	57	48	118	3
DE 60 A 64 AÑOS	48	48	51	52	99	2
DE 65 Y MAS AÑOS	66	57	50	43	116	3
TOTAL	2.234	53	2.014	47	4.248	100

Cuadro N° 4. Fuente: Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la ampliación del Resguardo Indígena de Canoas.

Educación

La comunidad de Canoas, cuenta con 13 centros de educación primaria, en los cuales laboran 28 maestros, 24 de ellos indígenas. También la alternativa de estudiar bachillerato al contar con dos colegios uno ubicado en la vereda el Águila y el otro en Páez, siendo uno de los mas reconocidos en la zona por su trabajo técnico agropecuaria hasta el punto de convertirse en un modelo para las demás comunidades indígenas local y regional. Es conocido como el Centro de investigación y Servicios Comunitarios (CISEC), desde donde los estudiantes tienen la posibilidad de compaginar la teoría con la práctica tradicional. Unos 102 estudiantes alcanzan a tener algún grado de bachillerato y unos pocos han realizado estudios superiores.

Hoy día, 555 personas de esta comunidad, poseen algunos niveles de educación básica primaria. Las restantes, son analfabetas.

Cuantificación Educación Formal

EDUCACIÓN FORMAL	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Nº CENTROS EDUCATIVOS	13				
Nº DE PROFESORES		28			
Nº DE PROFESORES INDÍGENAS				24	
Nº DE PROFESORES NO INDÍGENAS					4
PREESCOLAR			0		
PRIMARIA			555		
SECUNDARIA			102		
TOTAL			657		

Cuadro N° 5. Fuente: Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la ampliación del Resguardo Indígena de Canoas.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Entorno: Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Tasa de crecimiento de la población	O				X	X		
Tasa de natalidad y mortalidad de la población	O			X				
Tasa de migración	A		X					
Esperanza de vida al nacer	O			X				
Grupos de edad y genero	O				X	X		
Índice de educación	O				X	X		
Población total	O				X	X		
Población económicamente activa	O				X	X		

Cuadro N° 6. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

De acuerdo a la guía de análisis de entornos se deduce que las siguientes variables son una oportunidad mayor con un impacto alto para la futura empresa porque:

La tasa de crecimiento de la población evidencia un mayor numero de población indígena, significando esto que los recursos destinados a estas comunidades para realizar sus respectivos proyectos socio-económicos serán mayores.

En los grupos de edad y género la población se mantiene estable en edades entre los 7 y 50 años, representando una población con potencial para laborar.

El índice de educación confirma que existe una mínima preparación profesional, proporcionando a la futura empresa una alta posibilidad de ofrecer su servicio.

La población total de la comunidad indígena demuestra un alto potencial de mercado, puesto que cada resguardo trabaja unido para llevar a cabo los proyectos y por ende requieren mayor capacitación y acompañamiento profesional para realizarlos.

La población económicamente activa de las comunidades indígenas se encuentra en edades entre los 14 y 50 años de edad, evidenciándose un poder adquisitivo, lo que permite que exista una dinámica económica interna que conlleva a que los proyectos socio-económicos sean rentables y tengan éxito.

2.1.2 Entorno Económico

El estudio del entorno económico es de vital importancia en la actualidad dado a que la economía nacional y mundial avanza con rapidez y las distintas medidas de la política económica obligan a que las diferentes organizaciones, generen nuevos modelos de negocio donde se origina una mayor interacción entre las unidades productoras y las unidades consumidoras.

Actualmente, existe un consenso en cuanto a cierta estabilidad de la economía colombiana⁵⁵. A pesar de los hechos coyunturales, las expectativas de crecimiento para el 2012 se centran en torno al 5,0%, y para el 2013 se espera una magnitud similar. Por su parte la Asociación Nacional de Empresarios fijó sus expectativas de crecimiento para el 2012 en un rango de 5,5% a 5,8%. Esta mayor expectativa la explican por el alza de las exportaciones durante el primer trimestre del 2012, que fueron un 21,5% mayores a las registradas en el mismo período del 2011. Además, la explican otras cifras del primer trimestre, como el crecimiento de 4,7% en la demanda de energía, el crecimiento de 4,1% de la industria, las ventas totales de 5,5% y las ventas en el mercado interno con alza de 4,4%.

La actividad económica se ha visto impulsada durante el 2011, se espera que la difícil ratificación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, lograda en octubre del 2011 y su entrada en vigencia en el segundo semestre del 2012, sea un elemento contra cíclico, por su contenido de liberalización comercial, que permite mermar los efectos derivados del ámbito económico externo.

La actividad económica indígena es fundamentalmente familiar. La adjudicación del cabildo delimita el terreno donde cada familia realiza su producción, y si hay lugar a comercialización de excedentes, es también la familia la que saca el producto al mercado. Lo cual se representa en el siguiente cuadro:

⁵⁵ <http://www.lyd.com/temaspublicos/editora/Ell653Colombia310512.pdf> Fecha de consulta, agosto 21 de 2012

ACTIVIDADES AGROPECUARIAS DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS⁵⁶	
CAFÉ	Desde tiempos atrás es el principal producto comercial de las comunidades indígenas del Cauca y lo sigue siendo hoy en día, cuando importantes avances técnicos y organizativos, lo mismo que eficientes canales de mercadeo, han contribuido a su proyección. Los cafés especiales que acopia la Central Cooperativa Indígena del Cauca CENCOIC, o el café Tierra dentro, entre otros, son vendidos en el exterior, con precios de sustentación favorables para los productores.
GANADERÍA	Tradicionalmente la ganadería ha sido una de las bases económicas del Cauca y para las comunidades indígenas, principalmente desde la recuperación de tierras y la constitución de empresas comunitarias en la década de los 70. Sin embargo, en la mayoría de los casos ésta ha sido una ganadería extensiva, de poco rendimiento, y además de impacto negativo en el medio ambiente.
MAIZ – CAÑA – YUCA	Estos cultivos hacen parte de la economía familiar, y se han mencionado al hablar de la soberanía alimentaria. Algunos excedentes se suelen comercializar, hasta ahora en pequeña escala. Pero se abre una nueva perspectiva para estos cultivos, a raíz del auge de los biocombustibles que se producen principalmente de estas plantas.
PISCICULTURA	Excepto en la Costa Pacífica, las zonas indígenas del Cauca no tienen grandes ríos o lagos que se prestan para la

⁵⁶Documento Plan de Vida Regional – CRIC pagina 129 Fecha de Consulta 3 de agosto de 2012

	pesca. De todos modos hay algunas experiencias positivas de piscicultura en estanques, sobretodo en la zona fría. La carne de trucha se mercadea fundamentalmente en centros como Popayán y Cali.
AGROINDUSTRIA	Por ahora es una actividad incipiente, existen pequeñas factorías de productos lácteos o derivados de frutas. El fique también se trabaja, aunque sobre todo a nivel artesanal.
MINERÍA	A pesar de no existir una gran tradición minera en las comunidades indígenas, hay actualmente un interés creciente por asumir la extracción de algunos minerales. En el resguardo indígena de Puracé por varias décadas se viene explotando el azufre y hoy en día esta actividad está en manos del Cabildo.

Cuadro N^o 7. Fuente: Plan de Vida Regional – CRIC

La población indígena para la realización de los proyectos productivos utiliza diversas formas de cooperación que se vuelven más necesarias a medida que se hace más compleja la actividad económica, debido a esto existen formas comunales, casi siempre supervisadas por el cabildo respectivo, una recopilación realizada por Ezequiel Vitonás, de la Zona Norte, menciona las siguientes: la minga, el trabajo de ayuda, el trabajo de rotación de grupos comunitarios, grupos comunitarios contratistas, el cambio de mano, las fincas asociativas mixtas, las empresas del cabildo, empresas de proyección organizativa, los grupos asociativos, los proyectos económicos comunitarios, proyectos de asociación de cabildos, asociaciones sectoriales, el trabajo en compañía.

En el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) numero 148⁵⁷ de la distribución del sistema general de participaciones se indica que para las poblaciones indígenas que habitan en resguardos legalmente constituidos existe una asignación especial que se realiza con base en la participación de la población de cada resguardo indígena sobre el total de la población del país que habita en resguardos indígenas.

⁵⁷ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=IBHoFoK2lz8%3D&tabid=1473> Fecha de Consulta 14 de Agosto de 2012

En el anexo 25 de este COMPES se establece que para el resguardo de canoas ubicado en la zona rural de Santander de Quilichao hay un presupuesto destinado de \$ 631.489.375. Esta suma es manejada por la alcaldía del municipio y es este quien la distribuye en los diferentes proyectos sociales y económicos que plantea el resguardo.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Entorno: Económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Ingresos monetarios anuales de \$ 631.489.375. para el resguardo Canoas	O				X	X		
Proyectos socio-económicos	O				X	X		
Proyecciones productivas	O				X	X		
Formas organizativas	A		X					X
Potencial de exportación	O				X	X		
Política económica y social del estado para las comunidades indígenas	A	X				X		
Economía de reciprocidad	A	X				X		
Manejo de los recursos económicos por la alcaldía del municipio.	A	X				X		

Cuadro N° 8. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.3 Entorno Político⁵⁸

El régimen político en Colombia está fuertemente cuestionado, los problemas de narcoparapolítica presentados actualmente, han puesto en evidencia las relaciones entre funcionarios estatales, grupos armados al margen de la ley y el narco trafico, que han interferido en las decisiones políticas y legislativas buscando un beneficio particular y perjudicando a la sociedad civil, situación que está generando descontento y falta de credibilidad en los diferentes entes encargados de gobernar el país.

El gobierno actual goza de alta popularidad entre la ciudadanía con un 65% de aprobación de imagen, un 70% de su gestión y un 82% en relaciones internacionales. De este gobierno se destaca el golpe dado a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC tras la muerte del máximo líder Alfonso Cano.

⁵⁸ <http://www.lyd.com/temaspublicos/editora/Ell653Colombia310512.pdf> Fecha de consulta, agosto 21 de 2012

Las exitosas políticas económicas, acompañadas de continuas reformas hacen gozar de un apoyo transversal debido al “Gran Acuerdo Nacional por la Prosperidad” que posee un apoyo del 78% del Senado y un 80,6% de la Cámara de Diputados. Esto le permite al gobierno llevar a cabo sus políticas y proyectos legislativos, además de brindar un poder ejecutivo y legislativo alineado.

La estabilidad política sumada al buen desempeño de las cifras macroeconómicas, le ha permitido al país mejorar su imagen exterior, logrando acceder a mejores calificaciones para sus bonos y situarlos en “grado de inversión” en las 3 principales clasificadoras internacionales durante el 2011 (Moody's Baa3, S&P BBB- y Fitch BBB-, todas con perspectivas estables).

El departamento del Cauca⁵⁹ es uno de los más afectados por los conflictos que se dan entre la guerrilla, el gobierno y los pueblos indígenas. Sumado a esto se encuentran las condiciones de pobreza a la que esta sometida la región. De acuerdo a lo anterior y a juicio de los representantes liberales, Carlos Julio Bonilla y Crisanto Pizo Mazabuel se requiere inversión y liderar un tejido social que permita que se genere confianza entre las comunidades campesinas, afro descendientes, indígenas y los actores del Estado.

De la misma manera, los dos congresistas liberales consideran que al Gobierno le ha faltado mayor interés para solucionar el conflicto que vive el Cauca, lo que ha permitido que los grupos armados ilegales y la guerrilla se fortalezcan.

El municipio de Santander de Quilichao es uno de los municipios más representativos del departamento del Cauca y de igual manera sufre el flagelo de la violencia por grupos armados al margen de la ley y problemas sociales como el narcotráfico, la inseguridad y el desempleo.

En la Constitución Política de 1991⁶⁰, se reconoció la diversidad étnica de la nación Colombiana, la propiedad comunal de los territorios indígenas, el derecho a una educación y salud propias; los territorios indígenas como entidades territoriales con derecho a un gobierno propio, presupuesto y jurisdicción propia (de acuerdo a usos y costumbres).

A pesar de los logros constitucionales, las comunidades indígenas están en conflicto con el gobierno por el incumplimiento de muchas de las leyes que los benefician y que están consignadas en la constitución. A raíz de esto los pueblos indígenas han venido con una serie de movilizaciones desde la década de los años 90 hasta la actualidad, realizando acciones como la toma de la carretera

⁵⁹ <http://www.elspectador.com/noticias/politica/articulo-366016-piden-al-gobierno-concretar-inversion-social-cauca> Fecha de Consulta 24 de agosto de 2012.

⁶⁰ http://www.cric-colombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=48 Fecha de Consulta 24 de agosto de 2012

panamericana (que pasa a lo largo del departamento), con la intención de hacer presión y ser escuchados por el gobierno.

En la Ley 89 de 1890⁶¹ se decreta que las comunidades indígenas no se registrarán por las leyes generales de la República en asuntos de resguardos sino que para su gobernabilidad existen disposiciones dentro de las cuales se establece que en todos los lugares en que este instituida una parcialidad de indígenas habrá un pequeño Cabildo nombrado por éstos conforme a sus costumbres. El período de duración de dicho Cabildo será de un año, de 1 de enero a 31 de diciembre.

En todo lo relativo al Gobierno económico de las parcialidades tienen los pequeños Cabildos todas las facultades que les hayan transmitido sus usos y estatutos particulares. Las faltas que cometieren los indígenas contra la moral, serán castigadas por el Gobernador del Cabildo respectivo con penas correccionales que no excedan de uno o dos días de arresto.

En el campo político - organizativo los pueblos indígenas del Cauca practican formas de autogobierno regidas por sistemas normativos que han constituido, recreado y actualizado desde los tiempos precolombinos y que también son conocidos como Usos y Costumbres. Las decisiones de vida las toma el Congreso Regional Indígena. En él se definen políticas y se proyecta el qué hacer en lo económico, social, cultural, territorial, ambiental, jurídico, entre otros. Determina también, acciones, estrategias y nombra los consejeros para un período de dos años.

Actualmente las comunidades indígenas presentan problemas con el sistema político, por cuanto se ha visto afectada debido a las políticas de seguridad manejadas por el gobierno actual que en su afán por enfrentar la problemática de los grupos armados al margen de la ley como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC, están usurpando de acuerdo a la normatividad indígena sus territorios.

En ejercicio de su autonomía los indígenas convocaron a distintos sectores del país con la intención de buscar apoyo para un posible proceso de paz, pues ellos consideran que en un eventual proceso de paz no solamente pueden confluir los actores de la guerra, sino los diversos sectores de la sociedad colombiana, en especial, la población más afectada por el conflicto armado, como lo es el Movimiento Indígena colombiano, la población afro descendiente y campesina del país, quienes deben estar presentes en las posibles mesas de diálogo y concertación.

⁶¹<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4920>

La Organización Nacional Indígena de Colombia ONIC⁶² considera que para avanzar en un proceso de paz eficaz y duradero se debe partir de condiciones mínimas como el cese al fuego de las hostilidades, el acatamiento del Derecho Internacional Humanitario y el respeto a la autonomía territorial de los Pueblos Indígenas, para que no sigan las muertes, desapariciones y desplazamientos de su población, que no resiste más acciones bélicas en sus territorios.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS Entorno: Político

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Situación política a nivel nacional	A	X				X		
Estabilidad política del gobierno	O			X			X	
Grupos de presión	A	X				X		
Situación política del resguardo	A		X					X
Reconocimiento en la Constitución Política de 1991, de los pueblos indígenas.	O			X			X	

Cuadro N° 9. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.4 Entorno Jurídico

Antes de la independencia, la administración colonial, en el tema económico jurídico, mantuvo una protección a las comunidades indígenas reconociéndoles algunas tierras comunales, llamadas resguardos. Los indígenas que pertenecen a los resguardos tienen derecho a un territorio que no pueden vender. Bajo este aspecto, los resguardos son una unión de trabajo agrícola.

Dentro del desarrollo de las leyes colombianas se ha dictado un gran número de normas tendientes a reconocer el derecho que tienen los indígenas sobre sus tierras, reglamentar el uso y goce de ellas, y proteger a los nativos.

A continuación se relacionan las diferentes leyes que en el territorio colombiano tendientes a reconocer los derechos de los pueblos indígenas y las que regulan el funcionamiento y la creación de empresas.

⁶²<http://www.cric-colombia.org/porta/la-organizacion-nacional-indigena-de-colombia-onic-se-pronuncia-frente-a-un-posible-proceso-de-paz-en-colombia/>

ÁREAS	LEY
INDIGENA	Decreto del 5 de julio de 1820⁶³, firmado por el Libertador Simón Bolívar que ordenaba: "Se devolvieran a los naturales, como propietarios legítimos, todas las tierras que formaban sus resguardos, según sus títulos, cualquiera que sea el que aleguen para poseerla los actuales tenedores." La Ley 60 de 1916 prohíbe en su artículo 30, la adjudicación de El artículo 11 de la Ley 31 de 1967, que ratificó el convenio No. 107 de 1957 sobre protección e integración de las poblaciones indígenas y tribunales de la Organización Internacional del Trabajo dispone: "Se deberá reconocer el derecho de propiedad colectivo o individual a favor de los miembros de las poblaciones en cuestión sobre las tierras tradicionalmente ocupadas por ellas." El artículo 32 de la Ley 30 de 1988 adiciona al artículo 94 de la ley 135 de 1961 con el siguiente párrafo: Las tierras o mejoras que se adquieren para ejecución de los programas de constitución o reestructuración de Resguardos indígenas y dotación de tierras a las comunidades civiles indígenas serán entregadas a título gratuito a los cabildos de las respectivas parcialidades, para que éstos de conformidad con las normas que los regulan, los distribuyan entre los miembros de dichas común Convenio 169 acordado en la Conferencia Internacional del Trabajo O.I.T., realizada en Ginebra en 1989, y que fue ratificado en Colombia dos años después con la Ley 21 de 1991. Los pueblos indígenas poseen el derecho a vivir de acuerdo a sus particularidades culturales y que es deber de los gobiernos el proteger esa diversidad, garantizando esos derechos, entre los cuales se encuentra el derecho al territorio. Auto N° 004 de 2009⁶⁴ por el cual se estipula la protección de los derechos fundamentales de las personas y los pueblos indígenas desplazados por el conflicto armado o en riesgo de desplazamiento forzado, en el marco de la superación del Estado de cosas inconstitucional declarado en la sentencia T-025 de 2004.
	Ley 222 de 1995⁶⁵ por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones para los trámites legales de

⁶³<http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea62s/ch011.htm>

⁶⁴ Corte constitucional sala segunda de revisión

⁶⁵ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=47&id=742&m>

COMERCIAL	creación de empresa. Ley 590 de 2000⁶⁶Tiene por objeto, promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Ley 812 de 2003, Plan de Desarrollo 2003 – 2006, en el cual el Congreso de Colombia decreta en el artículo 8, literal C, numeral 6; La estrategia de promoción a la micro, pequeña y mediana empresa. Ley 905 de 2004⁶⁷Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Ley 1014 de 2006⁶⁸Tiene como objetivo promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.
LABORAL	Ley 798 de 2002⁶⁹Esta ley promueve diferentes normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Ley 1429 de 2010⁷⁰, El Gobierno Nacional, mediante la expedición de la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010), busca generar beneficios a los empresarios para el ejercicio de su actividad.
FINANCIERA	Decreto 2649 de 1993-Reglamentos y principios de la contabilidad general Decreto 2650 de 1993-Modificcación del Plan Único de Cuentas.

Cuadro N° 10. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

⁶⁶http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html. Fecha de consulta: 07/05/2012.

⁶⁷ <http://www.sena.edu>.

⁶⁸ <http://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-fomento-cultura-emprendimiento-60054175>

⁶⁹http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0789_2002.html

⁷⁰<http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-avisodepuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic> .Fecha de consulta: 07/05/2012.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Entorno: jurídico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Existencia del convenio 169 de la OIT	O				X	X		
Existencia de la Ley 222 de 1995 para los trámites legales de creación de empresa.	O				X	X		
Existencia de la Ley 590 del 2000 que promueve el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa.	O				X	X		
Existencia de la Ley 812 de 2003, de estrategia y promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.	O				X	X		
Existencia de la Ley 1429 de 2010, de formalización y generación de empleo	O				X	X		

Cuadro N° 11. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.5 Entorno social⁷¹

En materia social queda mucho por avanzar, principalmente en el ámbito de la alta desigualdad existente en el país y en el ámbito educacional, tras la fallida reforma a la Ley 30 de 1992, que en medio de protestas se acusaba al gobierno de querer privatizar la educación, y terminó en su retiro.

El mercado laboral en Colombia se caracteriza por un desempleo crónico, bastante alto, en torno al 11%, por lo que ha sido una gran labor del gobierno lograr situarlo en torno al 10%, de acuerdo a la última medición en el mes de marzo.

Actualmente la crisis del departamento del Cauca⁷² no solo ha motivado el levantamiento de algunas comunidades indígenas en contra de la Fuerza Pública, también ha provocado el desplazamiento de 1.200 personas de municipios como Miranda, de Jambaló y Toribío. En palabras de su gobernador el señor Temístocles Ortega:

⁷¹ <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=26027>. Fecha de consulta, 21 de agosto de 2012.

⁷² <http://www.portafolio.co/economia/paises-pobres-del-pais> fecha de consulta, 21 de agosto de 2012

“Basta solo mirar los índices de pobreza en el departamento y los indicadores sociales para entender sin necesidad de un análisis profundo que la presencia del Estado en el Cauca históricamente ha sido muy tímida y eso ha facilitado que el problema social y de orden público se incremente”.

El 64,3 % de la población del departamento del Cauca, es pobre y el 35,9 % vive en extrema pobreza, estas cifras corresponden a la medición de pobreza por ingresos con la metodología actualizada, hecha por una misión integrada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Dane, el Banco Mundial, la Cepal y expertos independientes de las universidades Nacional y del Rosario, conocida como Mesep.

La problemática que afecta a los pueblos indígenas⁷³, son en su mayoría consecuencia histórica de procesos de exclusión, racismo, desvaloración y desconocimiento de sus culturas y costumbres, así como la falta de representatividad y visibilización. Entre las más sentidas se encuentran el empobrecimiento, precario cubrimiento de servicios básicos, bajos niveles educativos (relacionados con la ausencia y dificultad de para el desarrollo de programas de etnoeducación), amplia incidencia de necesidades básicas insatisfechas, deficiente estado salubre y precario acceso a servicios de salud, falta de articulación entre los Planes de Vida y los Planes de Desarrollo municipales, departamentales y nacionales, negativo impacto de un proceso de descentralización que aún esta en configuración en el país y, el riesgo de extinción demográfica de por lo menos 12 pueblos, entre otras. Adicional a estas problemáticas mencionadas, y que pone en riesgo de manera profunda la subsistencia de los pueblos indígenas, afectando de manera transversal las distintas dimensiones que configuran el ser indígena, se encuentran los riesgos que se ciernen sobre los territorios donde habitan estos pueblos, que han suscitado amplios procesos de desterritorialización. A causa de procesos de desplazamiento forzado del que son objeto, dado el fuerte arraigo de este grupo poblacional al territorio, y la significancia que este tiene para el desarrollo de sus procesos culturales y sociales.

⁷³ <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=26027> fecha de consulta, 21 de agosto de 2012

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Entorno: social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Mercado laboral en Colombia	A		X				X	
Desplazamiento de las comunidades indígenas	A	X				X		
Índice del 64,3 % de pobreza en el departamento del Cauca	A	X				X		
Falta de articulación entre los planes de vida de la comunidad indígena y el plan de desarrollo municipal, departamental y nacional	A	X				X		
Desempleo crónico en torno al 11%, que disminuye el poder adquisitivo.	A	X				X		

Cuadro N° 12. Cuadro N° 1 Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.6 Entorno cultural⁷⁴

En Colombia se manifiesta una cultura dinámica acorde con las tendencias internacionales, aquí se realizan festivales como el del libro, el de teatro y el festival internacional de cine, entre otros, que atraen cada vez más turistas nacionales y extranjeros. Es un país multiétnico y pluricultural, donde cada región posee rasgos propios que la distinguen de sus vecinas. Así, se puede hablar de una cultura andina, en la que se siente con mayor fuerza el ancestro europeo; de una cultura Caribe, amalgama de herencias indígenas y africanas; de una cultura Pacífica, de raigambre africana y de la cultura de la Orinoquía y Amazonía, esencialmente indígena.

Este complejo mestizaje encuentra su expresión no sólo en las tradiciones, artesanías y gastronomía colombianas, sino también en sus artes desde la arquitectura, la pintura y la escultura hasta la literatura, el cine y la fotografía, pasando por la música, la danza y el teatro; es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; también, de varios millones de afrocolombianos; de más de 30 millones de mestizos; de 12 mil gitanos y de núcleos de inmigrantes en diferentes regiones.

⁷⁴ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>

A pesar de la gran variabilidad existente entre los diferentes pueblos indígenas⁷⁵ de Colombia, mantienen algunas características culturales comunes, como el fuerte arraigo al territorio ancestral. Este no es concebido por este grupo poblacional como un bien económico transable, sino como un ente sagrado, determinante de la cosmología de los pueblos; base de su sentido de identidad y pertenencia. El territorio está igualmente asociado a la subsistencia física y cultural de los pueblos, pues además de brindarles los alimentos básicos de la dieta y plantas medicinales para el tratamiento de una gran variedad de patologías, ofrece las materias primas necesarias para la reproducción material e inmaterial de su cultura.

La organización social está determinada por los mitos de origen de cada uno de los pueblos, sus formas particulares de parentesco y descendencia, y los linajes. Las autoridades tradicionales las representan los adultos mayores, que se agrupan en el “Consejo de Ancianos” y son considerados sabedores por ser portadores del conocimiento histórico y cosmológico de los pueblos; los taitas, conocidos también como chamanes, mamos y médicos tradicionales, quienes se encargan del bienestar físico y espiritual de los pueblos; y los gobernadores, que encabezan los cabildos, y se encargan entre otras cosas, de interlocutar con las autoridades municipales, departamentales y nacionales, y cumplen una función administrativa dentro de las comunidades. A pesar de que cada pueblo indígena tiene solo un Consejo de Ancianos, puede tener varios cabildos.

Otras características particulares de los pueblos indígenas es que son culturas ágrafas (que no poseen signos propios para la escritura), por lo cual el conocimiento, el sistema de valores y la cosmología son transmitidos por tradición oral; la concepción del tiempo se rige por los ciclos naturales; y poseen amplias y fuertes redes sociales, que se configuran como una importante fuente de capital social.

⁷⁵ <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=26027>

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Entorno: cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Incremento de inversión de la cultura en el país.	O			X			X	
Incremento de turistas.	O			X			X	
Vulnerabilidad de los indígenas en la región.	A	X				X		
Organización socio económica de las comunidades indígenas	O				X	X		
Arraigo ancestral de las comunidades indígenas.	O				X	X		
Representación de la autoridad tradicional indígena.	A	X				X		

Cuadro N° 13. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.7 Entorno Ambiental

Santander de Quilichao⁷⁶ es un municipio de vocación agropecuaria debido a que tiene gran diversidad vegetal al contar con tres pisos térmicos. En esta región el 44,26% de su territorio, equivalente a 22.196 hectáreas están dedicadas a cultivos agrícolas y las praderas utilizadas a ganadería doble propósito (ceba y producción de leche).

El 21,89% de los terrenos ubicados en las zonas de las laderas, correspondiente a 1500 hectáreas han sufrido procesos erosivos especialmente por el mal uso que se le ha dado con algunos cultivos limpios como yuca y maíz, estos suelos en la actualidad son de escaso uso agropecuario.

El 8,51 % representado en 4.272 hectáreas se encuentran en rastrojo y matorrales. Un 7.47% con 3747 hectáreas están en bosques primarios, secundarios y plantados, 2.000 hectáreas de afloramiento rocosos y área improductiva, el área de en parques y zonas industriales es 1.441 hectáreas, área en vías 780 hectáreas, superficies en cuerpo de agua 790 hectáreas y área urbana 716 hectáreas.

En materia ambiental⁷⁷ Santander de Quilichao atraviesa por diferentes problemas, es el caso de las microcuencas que vierten al río Quilichao y que

⁷⁶ <http://www.santanderdequilichao.net>

⁷⁷ Plan de Desarrollo 2012-2015, Alcaldía Municipal

vierten al río Cauca presentan un acelerado deterioro, producto de la deforestación intensiva, y de la invasión de sus cauces, con impactos sobre la cobertura vegetal y la reducción de la producción hídrica. Las quebradas presentan mala calidad del agua y en muchos casos se encuentran ocupadas con construcciones en la totalidad de sus cauces especialmente en el área urbana. Además existen riesgos por inundaciones y por movimiento de masa. Faltan controles y programas apropiados para el manejo de escombros, además de promoción de tecnologías limpias, para reducir impactos sobre la salud de las personas y el medio ambiente.

La prevención y atención de riesgos por inundación y deslizamientos se convierte en un reto para la administración municipal y la comunidad, para mitigar los desastres en el territorio.

Se identifica la ineficiente gestión ambiental institucional que aglutine y convoque las instancias públicas, económicas y sociales, para enfrentar los problemas ambientales; la inexistencia de un sistema de información ambiental municipal, así como la necesidad de un Plan Ambiental que coordine y define prioridades de inversión pública en los sectores más deteriorados e impactantes sobre la comunidad y el territorio, se convierten en los retos para enfrentar y garantizar un desarrollo sostenible de nuestra ciudad.

Para la regulación ambiental el municipio cuenta con entidades de control como La corporación Autónoma Regional del Cauca- CRC, la Unidad Municipal de Asistencia Técnico agropecuaria- UMAT, el Instituto Colombiano de Agricultura- ICA, la Empresa Municipal de Quilichao- EMQUILICHAO y Planeación Municipal

Dentro del plan de desarrollo del municipio para el período 2012-2015, se tiene como estrategia implementar el comparendo ambiental, este Comparendo Ambiental es un instrumento de control que permite la imposición de sanciones a las personas naturales o jurídicas que con su acción u omisión, causen daños que impacten el ambiente, por mal manejo de los residuos sólidos o disposición indebida de escombros.

Ley No 1259 DE 2008⁷⁸ – INFRACCIONES, tiene como objetivo Crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos; así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas.

⁷⁸ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1259_2008.html

En la comunidad indígena del Resguardo Canoas el entorno ambiental presenta limitaciones importantes que inciden en el uso de estos suelos como son: relieve irregular, pendientes fuertes y largas, alto grado de erosión, algunos suelos presentan niveles tóxicos de aluminio y mala distribución de lluvias.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS Entorno: Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Problemas ambientales del municipio.	A	X				X		
Presencia de entidades para el control del medio ambiente.	O			X			X	
Existencia de la Ley No 1259 DE 2008 de infracciones.	O			X			X	
Estrategia implementación del comparendo ambiental.	O			X			X	

Cuadro N° 14. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.8 Entorno Tecnológico

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación⁷⁹, también conocidas como TICs, Son un conjunto de tecnologías aplicadas para proveer a las personas de la información y comunicación a través de medios tecnológicos de última generación.

El municipio de Santander de Quilichao ha tenido una evolución tecnológica gracias al desarrollo educativo, comercial e industrial, generando en el municipio una dinámica de adaptación y de progreso que se ve reflejada en el mejoramiento de los procesos de transacciones económicas y financieras, así como de la comunicación.

Santander de Quilichao dentro de su plan de desarrollo 2012-2015⁸⁰ busca crear escenarios donde se potencialice el uso de las TICS, por ello uno de sus objetivos es mejorar la tecnología informática y de los sistemas de información agilizando los procesos de prestación de servicios y de manejo de la información hacia la Comunidad.

⁷⁹ <http://www.cosasdeeducacion.es/ue-significa-tic/>

⁸⁰ Plan de Desarrollo 2012-2015, Alcaldía Municipal

Los pueblos indígenas han manejado sus proyectos-socioeconómicos de una manera tradicional, haciendo poco uso de los avances tecnológicos y son consientes de los cambios tecnológicos que generan alta competitividad y que ha hecho necesario que entre sus estrategias contemplen impulsar y planificar ruedas de negocios para acceder a nuevas tecnologías, Productos y mercados de beneficio para los mismos.

Actualmente existen en el marco jurídico normas vigentes que promueven y controlan el buen uso de las TICs entre estas se encuentran:

La Ley 527 de 1999 por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, de comercio electrónico y de las firmas digitales, se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

La Ley 1341 de 2009 por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, se crea la agencia nacional de espectro y se dictan otras disposiciones.

GUÍA DE ANÁLISIS DE ENTORNOS Entorno: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM	IMPACTO		
						A	M	B
Evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.	O				X	X		
Implementación de escenarios Tecnológicos en el municipio.	O			X		X		
Uso de las TIC en Los resguardos Indígenas.	O			X			X	
Existencia de la Ley 527 de 1999.	O			X				X
Existencia de la Ley 1341 de 2009.	O			X				X

Cuadro N° 15. Fuente: Sindy Dayana zape Granda – Ana Milena Niño Zapata, adaptado de Lucas Rojas.

2.1.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)⁸¹

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), planteada por Fred. R. David, permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno). Para la elaboración de una matriz EFE, se requiere desarrollar los siguientes cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores externos identificados en el proceso de auditoria externa, incluir un total de entre diez y veinte factores, abarcando tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
3. Se debe dar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objetivo de evidenciar si las acciones o estrategias que utiliza actualmente la empresa están respondiendo con eficacia a la variable.
4. Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se debe sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación de 4.0 indica que la organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Es decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades y disminuyendo los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

⁸¹http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kpjH4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=planeacion+estrategica+de+fred+david&ots=iZAWR7kD0Y&sig=VzcpQnyKzD4vaNSU_I80CsF0gA#v=onepage&q=matriz%20EFE&f=false

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO E.F.E

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento demográfico en el resguardo de Canoas.	0.08	3	0.24
Nivel educativo de la comunidad indígena de Canoas.	0.08	4	0.32
Presupuesto de \$ 631.489.375 para los proyectos productivos.	0.07	4	0.28
Las formas de cooperación en la actividad económica.	0.05	2	0.1
Potencial de exportación de Las actividades agropecuarias.	0.05	2	0.1
Reconocimiento en la Constitución Política de 1991, de los pueblos indígenas.	0.05	3	0.15
Existencia de normas tendientes a la generación de empresa.	0.08	4	0.32
Estabilidad de la economía colombiana con expectativas de crecimiento entorno a un 5%	0.04	2	0.08
Uso de las TIC en Los resguardos Indígenas.	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
Economía de reciprocidad.	0.04	2	0.08
Manejo de los recursos económicos por la alcaldía del municipio.	0.04	2	0.08
El conflicto armado del departamento del Cauca y las condiciones de pobreza.	0.06	1	0.06
Conflicto entre las comunidades indígenas con el gobierno.	0.07	2	0.14
Desempleo crónico en torno al 11%, que disminuye el poder adquisitivo.	0.04	2	0.08
Desplazamiento forzoso de comunidades indígenas.	0.07	2	0.14
La falta de articulación entre los Planes de Vida y los Planes de Desarrollo municipales, departamentales y nacionales.	0.06	2	0.12
Problemas ambientales del municipio.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.69

Cuadro N° 16. Fuente: Planeación Estratégica FRED R. David Adaptado por las autoras Sindy Dayana Zape Granda y Ana Milena Niño Zapata

ANÁLISIS DEL RESULTADO MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE, es una herramienta de vital importancia en el proceso de creación de empresa pues permite identificar las variables clave encontradas en el macroambiente y que al ser analizadas desde un enfoque de oportunidad y amenaza ubican a la futura empresa en un escenario real donde se puede determinar con que estrategias cuenta para ser competitiva y buscar un posicionamiento en el mercado.

De acuerdo al resultado obtenido y a las especificaciones de la matriz se puede concluir que con un resultado de 2.69 la empresa está por encima del valor ponderado total promedio, es decir que cuenta con la capacidad de aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las amenazas presentes actualmente en el sector.

Las oportunidades con un mayor valor de acuerdo a la matriz son el crecimiento demográfico que ha tenido el resguardo de canoas, el nivel educativo con el que cuenta la comunidad del mismo, el deseo que las comunidades indígenas tienen de ser asesorados y participar de los cambios tecnológicos, así como las oportunidades que se brindan a nivel nacional a través de la normatividad para la generación de empresa.

Las amenazas con mayor impacto de acuerdo a la matriz son los conflictos que tienen los pueblos indígenas con el gobierno por el incumplimiento de muchas de las leyes que los benefician y que están consignadas en la constitución, la crisis por la que atraviesa el departamento del Cauca donde se evidencian condiciones de pobreza y desplazamiento y la falta de articulación entre los Planes de Vida y los Planes de Desarrollo municipales, departamentales y nacionales, lo que genera un riesgo para los pueblos indígenas.

La empresa de asesoría y consultoría empresarial es consciente de sus posibilidades en el sector y exactamente de su oportunidad inicial con el Resguardo de Canoas porque existe una necesidad latente de fortalecer sus alcances a nivel económico y social a través de los proyectos productivos y esto se logra con una correcta administración de los recursos que ellos tienen disponibles.

2.2 ANALISIS DEL SECTOR

En el libro análisis sectorial y competitividad escrito por el profesor de la Universidad del Valle Benjamín Betancourt, se hace referencia al diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor propuestas por el

experto en estrategia empresarial Michael Porter, de igual manera el autor del libro presenta la Plataforma Urbana.

Las anteriores herramientas serán utilizadas en el desarrollo del análisis del sector del presente estudio.

*Para Porter se entiende que un análisis industrial o sectorial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes. Es decir, lo que en muchos ambientes estratégicos y del marketing se identifica por conveniencia "Segmento estratégico"*⁸².

2.2.1 Diamante Competitivo

Según Porter⁸³ la competitividad se da cuando las empresas nacionales son fuertes y competitivas en si mismas, para él la competitividad tiene significancia en la productividad dado a que ésta es el determinante primordial para el nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. De acuerdo con el autor la teoría del diamante competitivo es la clave para que algunos países sean más competitivos que otros.

El modelo del diamante competitivo de Porter explica el contexto en el cual se forma una organización y en el que aprenden como competir. Por lo tanto el diamante es una herramienta de aprendizaje que permite obtener información del sector en el que se va a desenvolver o desarrollar la organización.

Toda organización productiva establece una relación con su sector, a través de los cuatro atributos del diamante competitivo que interactúan generando una dinámica y determinando la productividad del sector económico.

Los cuatro grupos de atributos que interactúan y determinan la productividad de un contexto son:

- Los Factores Productivos
- Industrias Relacionadas y de Apoyo
- Las Condiciones de la Demanda
- Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Además de estos cuatro factores, en el entorno se presenta la influencia o poder del gobierno y del azar.

⁸² Betancourt Benjamín , Análisis Sectorial y Competitividad Poemia, su casa editorial, 2005 Página 66

⁸³ Ibíd. página 65

A través del diamante competitivo se puede determinar las condiciones de los factores como son; los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura, a su vez se pueden realizar la clasificación de los factores básicos, avanzados, generalizados y especializados.

Aplicando el diamante competitivo en el municipio de Santander de Quilichao y mas específicamente en el Resguardo Canoas se desarrolla a continuación el análisis de los factores básicos y avanzados.

Factores Productivos Básicos

Comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra especializada y semiespecializada, el suelo y el agua.

La comunidad Indígena Nasa del Resguardo de Canoas⁸⁴ se encuentra ubicada en la ladera de la Cordillera Central de los Andes Colombianos en Santander de Quilichao al Norte del Departamento del Cauca, ubicación que se es favorable para la conformación de empresas productivas en esta parte de la región de Santander de Quilichao.

La zona goza de un clima templado, pero en las partes altas es frío, la temperatura es de 22 grados centígrados.

El balance hídrico señala deficiencias de agua por el verano tan intenso que se ha presentado en estos momentos, se espera que con las lluvias que se están presentando hallan un equilibrio entre el agua caída como lluvia y la utilizada por la vegetación.

El Resguardo para su educación básica primaria y bachiller cuenta con sus instituciones educativas y para la educación profesional los interesados se desplazan a Santander de Quilichao donde se cuenta con una oferta educativa amplia que va acorde con la exigencia del mercado laboral.

En cuanto a la mano de obra el Resguardo de Canoas, no cuenta con un recurso humano calificado, solo hasta el momento se esta llevando a cabo el proceso de formación en las instituciones universitarias ubicadas en el municipio.

Factores Productivos Avanzados

Comprenden la infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación gerencial avanzada, institutos y centros de investigación.

⁸⁴ Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la Ampliación del Resguardo Indígena de Canoas.

Las vías para acceder al Resguardo de Canoas son; la del corregimiento de San Pedro donde la vía esta pavimentada con 4 Km aproximadamente de distancia, desde ahí se desvía hacia la derecha abordando una vía sin pavimentar recorriendo 8 Km aproximadamente hasta llegar a la Casa del Cabildo. Por otro lado también se puede acceder por la vía panamericana desde Santander de Quilichao hasta un punto llamado Dominguito con una distancia de 4 Km aproximadamente, desviándose a la izquierda donde empieza una vía sin pavimentar y la distancia que hay hasta llegar a la casa del Cabildo son de 9 Km aproximadamente.

La comunidad indígena del resguardo debe hacer uso de dos medios de transporte que son; camionetas que tienen la ruta hasta la vereda el Águila y motocicletas que se encargan de transportarlos hasta el resguardo.

Actualmente algunas viviendas de la comunidad gozan de los servicios de acueducto, alcantarillado y alumbrado eléctrico.

Respecto del servicio de acueducto, unas familias tienen este beneficio, otras recurren a la construcción de canales y varias traen el agua de ríos, quebradas, pozos o aljibes.

El servicio de alcantarillado los hogares cuentan con sanitario, letrinas, y pozo séptico.

Las basuras no tienen un lugar específico para ser desechadas. Por esta razón, son tiradas en los barrancos o quemadas.

Las redes eléctricas cubren 455 viviendas. Las restantes alumbran con velas. En la parte de centros de investigación el Resguardo cuenta con el Centro de investigación y Servicios Comunitarios CISEC, desde donde los estudiantes tienen la posibilidad de compaginar la teoría con la práctica tradicional.

Industrias Relacionadas y de Apoyo

Los pueblos indígenas son respaldados por entidades nacionales y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que les brindan su apoyo, en el desarrollo de sus proyectos socio-económicos.

Entre estas entidades⁸⁵ se encuentran la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), el Centro de Cooperación al Indígena (CECOIN), el Colectivo de Trabajo Jenzera,

⁸⁵<http://www.iwgia.org/sobre-iwgia/enlaces/organizaciones-indigenas-e-instituciones-de-apoyo> Fecha de Consulta: 27 de Septiembre de 2012.

la Fundación Hemera, el Grupo Semillas y la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC).

Además se cuenta con entidades estatales como: la Alcaldía Municipal, la Corporación Regional del Cauca (CRC), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA).

Las Condiciones de la Demanda

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing"⁸⁶, la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago". Es decir que la demanda es la cantidad de bienes y servicios que se encuentran en un mercado, y que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio.

Actualmente en Santander de Quilichao en el sector servicios existen 135 micro empresas y 1 mediana empresa. De igual manera se viene presentando una tendencia al aumento de empresas de asesoría y consultoría las cuales están ubicadas en dicho sector.

A nivel de los proyectos socio-económicos de las comunidades indígenas, se puede destacar un crecimiento en la demanda de los servicios de asesoría y consultoría debido a la carencia de conocimiento técnico y profesional.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

En Santander de Quilichao, existen varias empresas dedicadas a la asesoría y consultoría empresarial. Estas organizaciones ofrecen sus servicios en dos modalidades; atendiendo de forma directa a las personas o empresas que lo requieran y realizando visitas a las empresas del parque industrial y a los negocios del sector comercial como estrategia para comercializar sus servicios.

La futura empresa de asesoría y consultoría empresarial se diferencia de las otras empresas del municipio porque ofrecerá sus servicios a los cabildos indígenas, siendo este un campo que no ha sido explorado por las empresas existentes.

Trabajar con el Resguardo de Canoas es una oportunidad que puede convertirse en una ventaja competitiva para ingresar y mantenerse en el mercado del sector de servicios.

⁸⁶ Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Pág. 10.

El Papel del Gobierno

El Gobierno Municipal de Santander de Quilichao estimula la creación, el fortalecimiento y el crecimiento de las empresas a través de instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Fondo Emprender, así mismo la cámara de comercio la cual brinda asesorías para la constitución y formalización de las empresas.

El Papel del Azar

La inexistencia de preparación especializada para la administración de los recursos destinados al desarrollo de proyectos socio-económicos de las comunidades indígenas, hace necesarios los servicios de una empresa de asesoría y consultoría que brinde orientación sin afectar la estructura que tiene el Resguardo de Canoas como organización.

Beneficios del Diamante Competitivo

El Diamante competitivo permite identificar los factores que determinan las condiciones favorables o desfavorables en el desarrollo y la competitividad de una empresa dentro de un sector. Así mismo haciendo uso de esta herramienta, se puede analizar la tendencia del mercado y las oportunidades que tiene la empresa de apoyarse en otras instituciones con las que se pueda llevar a cabo una mejor gestión.

DIAMANTE COMPETITIVO

El Papel del Gobierno

Estimula la creación, el fortalecimiento y el crecimiento de las empresas a través de instituciones como el SENA, el Fondo Emprender y la Cámara de Comercio del Cauca.

Factores Básicos.

- Ubicación geográfica estratégica.
- Recursos naturales favorables.
- Cero oferta educativa profesional.
- Mano de obra poco calificada.

Factores Avanzados.

- Infraestructura vial.
- Medios de transporte.
- Infraestructura de servicios.
- Centro de investigación y Servicios Comunitarios CISEC

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.

- Variedad de empresas de asesoría y consultoría empresarial.
- Servicio enfocado a los cabildos de indígenas.
- Campo no explorado.
- Ventaja Competitiva.



Industrias Relacionadas y de Apoyo.

- Entidades de respaldo como son: ACIN, CRIC, CECOIN y ONIC.
- Además se cuenta con entidades estatales como: CRC, ICA y UMATA.

Condiciones de la Demanda.

- Aumento de empresas de asesoría y consultoría en el sector servicios.
- Crecimiento en la demanda de los servicios de asesoría y consultoría.
- Carencia de conocimiento técnico y profesional.
- Proyectos socio-económicos de las comunidades indígenas.

El Papel del Azar

Inexistencia de personal capacitado para la administración de recursos.

Figura N°1. Diamante Competitivo. Fuente Michael Porter. Ventaja competitiva de las naciones. Adaptado por las Autoras.

2.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que surgen en los sectores, expone que el sector esta condicionado por dichas fuerzas de acuerdo al grado de competencia y rendimiento.

A continuación se mencionan las cinco fuerzas:

- Rivalidad existente entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores o consumidores.
- Amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad Existente entre Competidores

Para la empresa existen dos tipos de competencia en el municipio:

Competencia Directa: son los equipos interdisciplinarios de trabajo que se han conformado en los diferentes proyectos de los cabildos indígenas, quienes ofrecen sus servicios de acuerdo a sus conocimientos y experiencia en cada área de un proyecto.

Competencia Indirecta: son las empresas de asesoría y consultoría empresarial ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao, que de acuerdo a los datos registrados en la Cámara de Comercio del Cauca son 10 empresas en total, entre ellas se encuentran: Sistemas Contables Contadores Públicos, ACA Empresarial, NK Garos Ltda, Gestión empresarial A & M S.A.S.

Otra competencia indirecta es la Cámara de Comercio del Cauca, la cual capacita constantemente a los comerciantes en todo lo concerniente a la gestión empresarial.

Diversidad de Competidores: En el sector de servicios existe una diversidad de competidores los cuales tienen objetivos diferentes sobre su actividad, una fuerza competitiva que tiene la futura empresa es que sus servicios están dirigidos específicamente para los proyectos socio-económicos de los cabildos indígenas y hasta el momento ninguna otra de las empresas competidoras ha demostrado interés por ofrecer dicho servicio.

Crecimiento del Sector: existe en la actualidad una estabilidad en sector de servicios y especialmente en el de asesoría y consultoría empresarial, debido al

aumento de la demanda, situación que está generando el ingreso de nuevas empresas al mercado de dicho sector.

Capacidad de Diferenciación del Producto: la diferenciación de los servicios de la futura empresa está dada en el público al que va dirigido, puesto que hasta el momento las comunidades indígenas son un campo sin explorar.

Importancia para la Empresa: El sector de los servicios en el municipio de Santander de Quilichao está presentando un alto desarrollo, convirtiéndose en un sector muy atractivo y muy competitivo.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Para la futura empresa y el sector de los servicios de asesoría y consultoría en Santander de Quilichao existe una fuerte amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a la gran cantidad de instituciones universitarias que hay en esta región y tienen estudiantes activos y egresados altamente competitivos que deciden generar ingresos a través de la creación de empresas de este tipo.

Economías de Escala: Esta barrera no es una limitante para alcanzar el nivel de producción adecuado debido a que no existe competencia directa con los clientes a los que se desea llegar.

Necesidad de Capital: La creación y puesta en marcha de la empresa requiere de un capital, el cual será determinado en el estudio técnico y financiero.

Tecnología de Punta: para prestar el servicio de asesoría y consultoría, no es muy necesario contar con tecnología de punta, solo basta con adquirir unos buenos equipos de oficina, como computadores, impresoras, software, entre otros que permitan ofrecer el servicio requerido. por lo tanto la tecnología no es una barrera importante para la creación de la empresa.

Poder de Negociación de los Proveedores

La empresa de asesoría y consultoría, cuenta con dos tipos de proveedores, que se relacionan a continuación:

Los profesionales de diferentes especialidades como: contadores, abogados, ingenieros agrícolas, etc. a quienes se les harán consultas respecto a algún servicio.

Proveedores de insumos de elementos de oficina entre los que se encuentran: la Papelería Atenas, la Fortuna y papelería Quilichao, proveedores de telecomunicaciones como Claro, y Telmex.

Así mismo se cuenta con proveedores en la parte tecnológica con la empresa de servicios tecnológicos viherza soluciones, la cual prestará el servicio de mantenimiento de equipos tecnológicos y actualización de software.

Poder de Negociación de los Compradores

El Resguardo de Canoas tiene poder de negociación en relación con la futura empresa, puesto que son sus proyectos socio-económicos el mercado potencial al que van dirigidos los servicios y pueden influir en la prestación del mismo, así como en su calidad y precio.

Posibilidad de Integración hacia atrás del comprador: aunque hasta el momento las personas profesionales de la comunidad del Resguardo son muy pocas, existe una gran amenaza para la futura empresa, pues la llegada de varias instituciones universitarias al municipio, despierta el interés de capacitación por parte de la comunidad indígena, situación que pondría en desventaja a la empresa.

Rentabilidad del Comprador: en el Resguardo de Canoas ya existe una estructura organizativa con deficiencias, que ha manejado todo el tema relacionado con sus proyectos socio- económicos. La amenaza para la futura empresa consiste en que esta comunidad no perciba los beneficios que están recibiendo y decida no hacer mas uso de los servicios de la empresa.

Productos Sustitutos

Las instituciones como la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN) y la Cámara de Comercio del Cauca, ofrecen asesoría específica en determinados campos, lo que puede resultar una amenaza para que los clientes potenciales decidan no inclinarse por los servicios de la futura empresa.

Rentabilidad y Agresividad del Productor del Producto Sustitutivo: Como se menciono anteriormente existen empresas que pueden brindar productos sustitutos a menor costo, sin embargo la diferencia radica en que los servicios que ofrecen estas organizaciones son parciales mientras que la futura empresa ofrecerá servicios integrales a precios competitivos.

Beneficios de las Cinco Fuerzas Competitivas.

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar, determinar y diseñar estrategias que conllevan al ingreso y posicionamiento de la empresa al mercado, así mismo facilita la visualización de futuros escenarios donde se pueden considerar posibles amenazas y oportunidades existentes en el sector al que se desea ingresar.

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

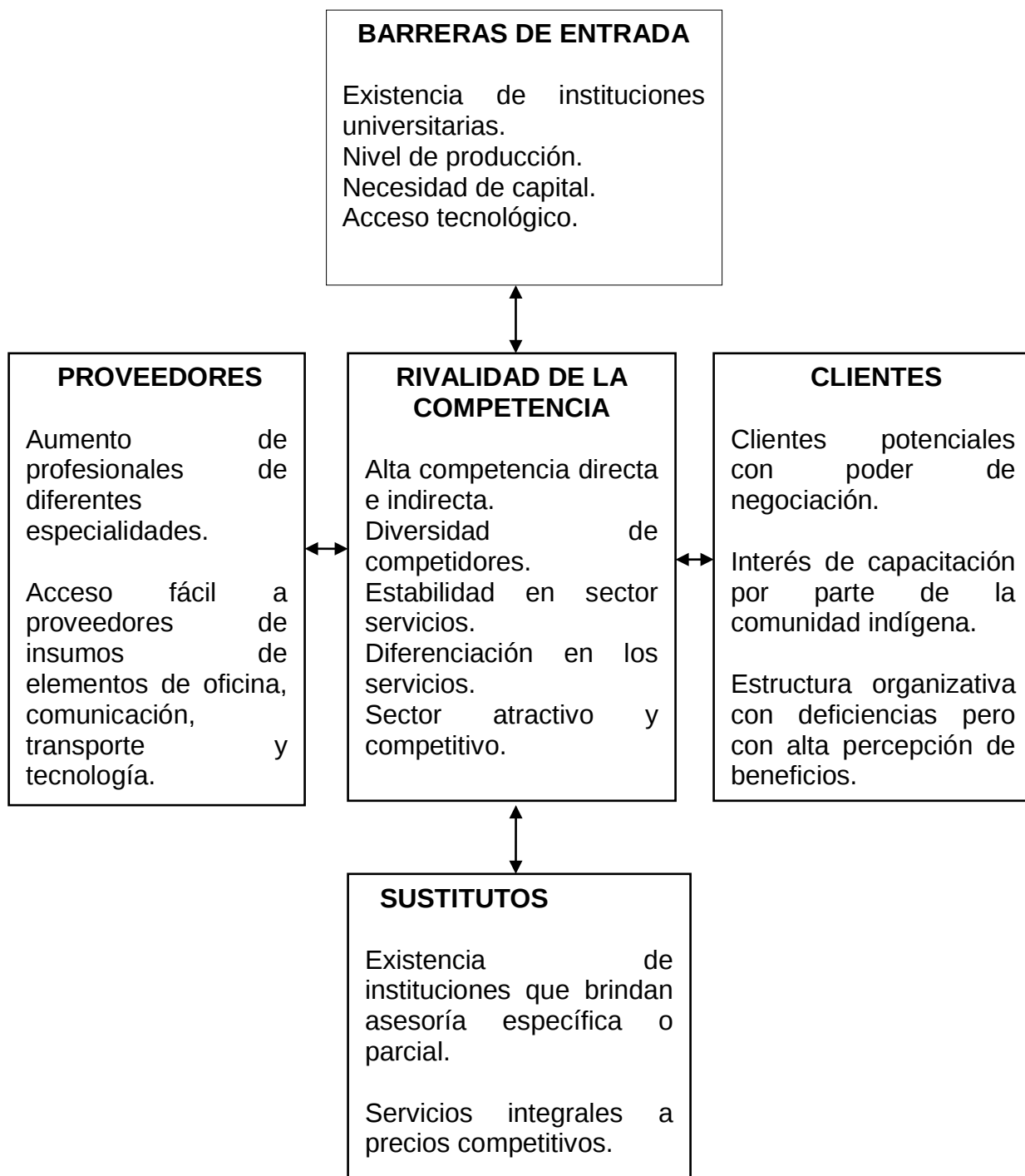


Figura N°2. Cinco Fuerzas Competitivas. Fuente. Michael Porter. Adaptado por las autoras.

2.3 PLATAFORMA URBANA

La empresa de asesoría y consultoría empresarial va a estar ubicada en el casco urbano de Santander de Quilichao y va dirigir sus servicios al resguardo de Canoas perteneciente a este municipio. Se decide instalar en este lugar la organización, dado las condiciones favorables para el buen desarrollo de la empresa que este presenta.

A continuación se relacionan las ventajas con las que se cuenta:

Entidades Gubernamentales: son aquellas instituciones que facilitan los instrumentos políticos necesarios para el cumplimiento de las normas a nivel municipal, departamental y nacional en aspectos relacionados con la creación de empresa y el desarrollo de proyectos agropecuarios.

Entre ellas están; la Alcaldía Municipal, la Cámara de Comercio, la Corporación Regional del Cauca (CRC), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA), y la Federación Nacional de Cafeteros.

Insumos: En Santander de Quilichao se proporcionan los insumos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

Se cuenta con mano de obra calificada, papelerías y mueblerías.

Investigación Técnica: En Santander de Quilichao no existe un centro de documentación para los estudios de las empresas de asesoría y consultoría empresarial, evidenciándose falencias desde la misma gestión del gobierno municipal en cuanto a la información consignada en la página web, es decir no están actualizados los temas de interés para la comunidad.

A nivel del Resguardo se cuenta con un centro de investigaciones y servicios comunitarios (CISEC), centro que proporciona información técnica sobre los proyectos agropecuarios.

Centros Educativos: Santander de Quilichao cuenta instituciones de educación básica primaria, secundaria y universitaria, así mismo con instituciones de educación técnica y tecnológica, encargadas de brindar la formación competente que permita a los ciudadanos participar de la dinámica social.

Entre las universidades con gran posicionamiento se cuenta con la Universidad del Valle, Universidad del Cauca y la UNAD. Los institutos de educación técnica y tecnológica que tienen mayor presencia en el municipio son el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Caja de Compensación Familiar del Cauca

(COMFACAUCA), sin embargo falta profundizar en el desarrollo de los postgrados (Maestrías, especializaciones entre otros)

Comercialización: El municipio de Santander de Quilichao se caracteriza por tener una localización estratégica y una infraestructura que facilita el acceso a dos grandes ciudades como son Popayán y Cali, lo que genera la posibilidad de comunicación, de acceso a insumos y de actividades de distribución.

El resguardo de Canoas tiene una ubicación privilegiada, al a cuarenta minutos del municipio puede impulsar sus proyectos socio-económicos en esta región.

Transporte: La región cuenta con variedad de empresas que brindan el servicio de transporte público y privado lo que facilita la interacción con otras veredas y con otras ciudades.

Es importante mencionar que se presenta una dificultad para ingresar al Resguardo de Canoas, primero porque la vía de acceso esta pavimentada únicamente hasta el sector de San Pedro y segundo porque la ruta de transporte deja a la comunidad hasta la vereda el Águila, lo que conlleva a que se requiera movilizarse adicionalmente en domicilios, incrementándose el costo de movilidad.

Apoyo de Gremios: la dinámica del mercado de Santander de Quilichao ha generado la presencia de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la creación de gremios como el panelero, el comercial, el agrícola y el ganadero entre otros, que apoyan la gestión de sus productores.

Financiero: En Santander de Quilichao existen cinco entidades bancarias, de igual manera esta Cooprocenva, la fundación Mundo Mujer y Bancamía, que tienen diferentes servicios que impulsan el sector comercial, agropecuario e industrial; permitiéndole a la comunidad acceder a préstamos y realizar transacciones que dinamizan la economía de la región.

Beneficios de la Plataforma Urbana

La plataforma urbana permite ubicarse dentro una región y determinar las oportunidades y amenazas que se encuentran en la misma para llevar a cabo un proyecto de creación de empresa.

PLATAFORMA URBANA DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

FINANCIERO

- + Presencia de cinco entidades bancarias.
- + Presencia de cooperativas
- + Acceso a créditos para el fortalecimiento empresarial.

ENTIDADES GUBERNAMENTALES

la alcaldía municipal, la cámara de comercio, la Corporación Regional del Cauca (CRC), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA), y la Federación Nacional de Cafeteros.

INSUMOS

- +Mano de obra calificada
- +papelerías
- +mueblerías

APOYO DE GREMIOS

- + Asociación Nacional de Industriales (ANDI).
- +Existencia de gremios como el panelero, el comercial, el agrícola y el ganadero entre otros.

INVESTIGACIÓN TÉCNICA

- No existe un centro de documentación para los estudios de las empresas de asesoría y consultoría empresarial.
- Página web de Santander de Quilichao.
- +Centro de investigaciones y servicios comunitarios (CISEC)



TRANSPORTE

- +La región cuenta con variedad de empresas que brindan el servicio de transporte público y privado.
- La vía de acceso para ingresar al resguardo de Canoas esta pavimentada hasta cierto sector y la ruta de transporte deja a la comunidad lejos del resguardo.

COMERCIALIZACIÓN

- +localización estratégica e infraestructura que facilita la comunicación, el acceso a insumos y las actividades de distribución.
- +El resguardo de Canoas tiene una ubicación privilegiada cerca a Santander de Quilichao.

EDUCACIÓN

- +Santander de Quilichao cuenta con instituciones de educación básica primaria, secundaria y universitaria, así mismo con instituciones de educación técnica y tecnológica.
- Falta profundizar en el desarrollo de los postgrados.

Figura N°3.plataforma Urbana, fuente. Betancourt Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Adaptado por las autoras.

2.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas⁸⁷.

Michael Porter el experto en estrategia empresarial ha dado a conocer las estructuras de valor en el ámbito de la estrategia desde su conocido modelo cadena de valor. Este autor divide la cadena de valor en actividades primarias las cuales se ubican en la base de la cadena y por encima de todas las actividades primarias están las actividades de apoyo.

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite identificar cuales son las actividades que agregan valor a la cadena productiva de un producto o servicio.

Cadena de Valor de Servicios

El modelo de la cadena de valor⁸⁸ de Michael Porter fue diseñado para establecer las ventajas competitivas de las organizaciones industriales. No obstante este mismo modelo adaptado según la concepción de Eiglier y Langeard permite identificar las actividades de valor de los servicios. En su obra (Servucción 1987) estos autores ofrecen su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

A continuación se presenta la cadena de valor de Michael Porter adaptada para una empresa de servicios.

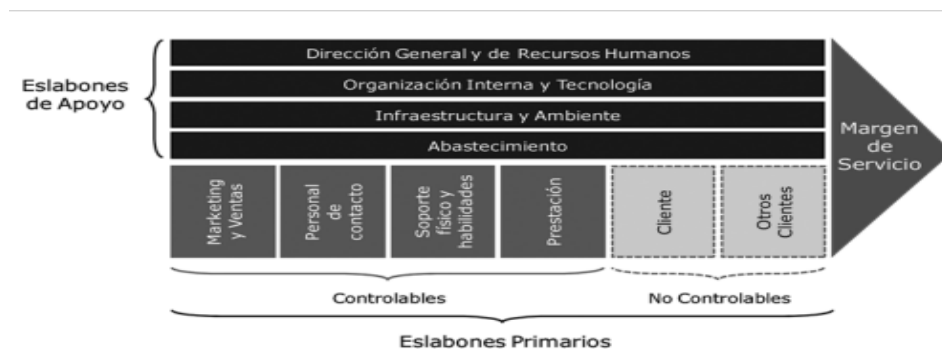


Figura N°4 Cadena de Valor de Servicios. Fuente Eiglier P. Langeard E. (1987). Servucción. El marketing de servicios.

⁸⁷ Ibíd. página 161

⁸⁸ Fuente: Eiglier P. Langeard E. (1987). Servucción. El marketing de servicios., 1ª edición. Madrid: Mc Graw. Hill

2.4.1 Eslabones Primarios

Marketing y Ventas: Son las operaciones que permiten a las empresas comercializar y vender eficientemente sus productos o servicios; en esta se realizan actividades como campañas publicitarias, promoción y apoyo a fuerza de ventas.

Marketing y Ventas es el punto de origen en la cadena de valor debido a que el servicio se presta en el momento que es requerido por el cliente, si esta actividad no se realiza inicialmente es posible que no se logren ventajas competitivas y que la prestación del servicio no se llegue a concretar.

La empresa, realizará el proceso de publicidad y promoción a través de visitas directas al Resguardo de Canoas, de esta manera, se ofrecerá el portafolio de servicios y se concretara los proyectos a realizar.

Personal de Contactos: Es el personal que interactúa con el cliente de una forma directa, siendo un elemento importante porque es el que ofrece los servicios y en la mayoría de los casos genera la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

El personal de contacto de la empresa serán las propietarias y los profesionales contratados para la prestación del servicio integral de acuerdo a lo que el cliente requieran.

Soporte Físico y Habilidades: son los elementos que permiten la prestación del servicio; así mismo en la era del conocimiento y la información generan ventajas competitivas sostenibles las habilidades y competencias del equipo de trabajo.

La empresa contara con un equipo interdisciplinario que cumpla con las expectativas de los clientes, para ello se tendrá en cuenta el perfil profesional de los integrantes, su compromiso y su capacidad de trabajo en equipo. En cuanto a la parte física la empresa contara con los elementos necesarios para la prestación de un excelente servicio.

Prestación: son las actividades que realizará la empresa para responder a los requerimientos de los clientes.

La empresa ofrecerá gran variedad de servicios, entre estos: Análisis del mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, ambiental y social, análisis económico-financiero, análisis de riesgos y otros servicios como planeación estratégica, balanced score card y benchmarking.

Clientes: son quienes determinan el tipo de servicio y la calidad que requieren. Los clientes son un factor clave para la empresa porque de acuerdo a su percepción pueden referenciarla de una manera positiva o negativa.

El cliente potencial de la empresa de asesoría y consultoría empresarial es el resguardo de Canoas, cuyas actividades son proyectos de tipo social y de la empresa en diversos temas, entre estos, administrativos.

Otros Clientes: existen modelos de servicios en los cuales se presentan variedad de clientes que confluyen en el mismo lugar a un mismo tiempo, y son estos los que reciben la clasificación de otros clientes.

En el caso de la empresa, la posibilidad de que confluyan varios clientes es alta debido a que el resguardo maneja variedad de proyectos que a su vez tienen diferentes coordinadores y estos se reúnen en la mayoría de veces al mismo tiempo. Por lo tanto la empresa tratara de crear homogeneidad entre esta diversidad de clientes.

2.4.2 Eslabones De Apoyo

Dirección General y Recursos Humanos: En un entorno de servicios, el cliente es la razón de la empresa por este motivo es de vital importancia que en todas las áreas se desarrolle una cultura dirigida al servicio de éste. Es por esto que la labor de la Dirección General, es trabajar de la mano con el área de Recursos Humanos para contribuir a una cultura de servicios motivada y dirigida a una visión comprendida, compartida y comprometida.

Para la empresa el trabajo conjunto entre la dirección y el área de recursos humanos va encaminado a la contratación de personal profesional, ya sean independientes o que estén vinculados a empresas que presten servicios profesionales que compartan la visión y misión de la empresa y que participen del desarrollo a la cultura de servicios dirigidos al cliente. La selección de personal se lleva a cabo mediante el debido proceso y la contratación, se hará temporalmente de acuerdo a la duración del proyecto.

Organización Interna y Tecnológica: la organización interna, es todo lo relacionado a la estructura de la empresa y el ordenamiento de sus funciones, además es ésta la que conlleva a la realización de una forma coherente, consistente y coordinada, los objetivos definidos por la dirección general. La empresa de asesoría y consultoría empresarial, presentará una estructura lineal simple, estando en el nivel superior las dueñas de la empresa quienes serán las encargadas de realizar las diferentes actividades de los principales

departamentos, y en el nivel inferior estarán los profesionales contratados que conformarán el equipo interdisciplinario.

La empresa tendrá integrada la tecnología en el desarrollo de todas las actividades como: ventas, comunicación con los proveedores, investigaciones con respecto a los proyectos a realizar, etcétera. Para ello hará pleno uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS), así como de buenos equipos de oficina que le permitan ofrecer servicios de óptima calidad.

Infraestructura y Ambiente: En la cadena de valor adaptada a los servicios, la infraestructura hace referencia, al espacio físico, donde se refleje el tipo de servicio a prestar, ejemplo: edificios, locales e instalaciones entre otros.

Para el caso de la empresa, la infraestructura física, será un local comercial, ubicado en Santander de Quilichao, donde se pueda situar una oficina que cumpla físicamente las expectativas de los clientes y proveedores, convirtiéndose en un sitio de encuentro cómodo y agradable para realizar todas las actividades requeridas.

Abastecimiento: Aunque la cadena de valor fue adaptada a los servicios, En este eslabón se conservan sus principales actividades como: adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, etcétera.

La empresa, para la obtención de sus materiales e insumos de oficina, realizará la compra de forma directa y de contado. Para el abastecimiento de los proveedores de servicios profesionales, se hará contrato por proyecto, destinando un porcentaje de pago al inicio de la actividad y el resto al finalizar el trabajo.

Margen de Servicio: El margen del servicio es el valor que genera cada uno de los eslabones de la cadena y que sumados se convierten en ventajas competitivas. Es el que genera el vínculo real y emocional que hace que el cliente prefiera hacer uso de los servicios de la empresa y no desee irse para la competencia.

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Marketing y Ventas.	Contacto directo con los clientes.	Publicidad y promoción.	Portafolio de servicios.	Concretar Proyectos.
Personal de Contactos.	Propietarias.	Profesionales contratados.	Servicio integral.	
Soporte Físico y Habilidades.	Equipo interdisciplinario.	Perfil profesional de los integrantes.	Equipos para la prestación del servicio.	Compromiso y trabajo en equipo.
Prestación.	Variedad de Servicios.	Asesoramiento según la necesidad.	Servicio post-venta.	
Clientes.	Resguardo de Canoas.	Contacto directo con las propietarias.		
Otros clientes.	Coordinadores de los proyectos.	Homogeneidad		

Figura N°5. Cadena de valor. Actividades Primarias. Fuente: Betancourt Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad .Adaptado por las autoras.

ACTIVIDADES DE APOYO				
Dirección general y Recursos Humanos.	Selección de personal	Cultura dirigida al servicio al cliente.	Contratación según la durabilidad del proyecto.	
Organización Interna y Tecnológica.	Estructura lineal simple.	Dueñas de la empresa en el nivel superior de la estructura funcional.	Tecnología de la Información y las Comunicaciones.(TICS) Integrada las actividades.	
Infraestructura y Ambiente.	Local comercial, ubicado en Santander de Quilichao.	Oficina que cumple las expectativas de los clientes y proveedores		
Abastecimiento.	Compra de forma directa y de contado	Contrato de servicios profesionales por proyecto.		
Margen de Servicio.				

Figura N°6. Cadena de valor. Actividades de Apoyo. Fuente: Betancourt Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad .Adaptado por las autoras.

CADENA DE VALOR

ESLABONES DE APOYO	DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS: contratación de personal profesional, ya sean independientes o que estén vinculados a empresas que presten servicios profesionales que compartan la visión y misión de la empresa y que participen del desarrollo a la cultura de servicios dirigidos al cliente						MARGEN DE SERVICIO La rentabilidad esperada por la empresa es aproximadamente el 10% en el primer año proyectado.
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLÓGICA: Estructura lineal simple y tecnología integrada en el desarrollo de todas las actividades.						
	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE: Local comercial, ubicado en Santander de Quilichao, con oficina que cumple físicamente las expectativas de los clientes y proveedores.						
	ABASTECIMIENTO: Compra de materiales e insumos de forma directa y de contado. Contrato de servicios profesionales por proyecto.						
MARKETING Y VENTAS: La empresa, realizará el proceso de publicidad y promoción a través de visitas directas al Resguardo de Canoas, de esta manera, se ofrecerá el portafolio de servicios y se concretará los proyectos a realizar.	PERSONAL DE CONTACTOS: El personal de contacto de la futura empresa serán las propietarias y los profesionales contratados para la prestación del servicio especializado de acuerdo a lo que el cliente requiera.	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES: La empresa contará con un equipo interdisciplinario que cumpla con las expectativas de los clientes. En cuanto a la parte física la empresa contará con los elementos necesarios para la prestación de un excelente servicio.	PRESTACIÓN: La empresa ofrecerá gran variedad de servicios que respondan a los requerimientos del cliente.	CLIENTES: El cliente de la empresa de asesoría y consultoría empresarial es el resguardo de Canoas.	OTROS CLIENTES: Variedad de proyectos que tienen diferentes coordinadores.		
CONTROLABLES				NO CONTROLABLES			
ESLABONES PRIMARIOS							

Figura N°7. Cadena de Valor. Aplicado a empresa de asesoría y consultoría. Fuente: Betancourt Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Adaptado por las autoras

Beneficios de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de vital importancia en la creación de empresa puesto que permite determinar las actividades que generan mayor valor en el proceso de servicios y generar ventajas competitivas que son percibidas por los clientes, haciendo que prefieran más el servicio de la empresa que el de la competencia.

2.5 ESTUDIO DE MERCADO

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados⁸⁹ es una de las herramientas de mercadotecnia que tiene como misión obtener datos para la toma de decisiones, a raíz de conocer elementos como las necesidades o deseos que existen en cierto mercado, quienes son o pueden ser los clientes potenciales y cuales son sus características.

Philip Kotler⁹⁰, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Según Richard L. Sandhusen⁹¹, la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia"

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa⁹² es una metodología que tiene como objetivo proveer información estratégica a través de herramientas como la entrevista, la observación, el grupo focal o de discusión, la historia de vida y el estudio de caso, entre otras, a través de las cuales se pueden entender las características y hábitos de consumo en las personas; siendo esto de vital importancia para determinar las cualidades de los productos o servicios, las marcas que tienen en

⁸⁹ <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>

⁹⁰ Kotler Philip, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de r, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

⁹¹ Sandhusen L.. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, de, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 199.

⁹² <http://blog.espacio3i.com/2009/01/que-es-investigacion-cualitativa.html>

mayor posicionamiento, las necesidades, los temores y en si las preferencias frente a las opciones que brinda el mercado.

Con la investigación cualitativa se pretende:

- Identificar las características de los clientes potenciales.
- Caracterizar la población objetivo de estudio.
- Determinar la tendencia del posible mercado.

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa⁹³ tiene su soporte en un tipo de pensamiento deductivo, que consiste en ir de lo general a lo particular, es así como a través de las estadísticas se recolectan datos que permiten un análisis, lográndose establecer patrones de comportamiento y necesidades presentes en el mercado.

En el presente trabajo se utilizo la técnica mas usada para la investigación cuantitativa como lo es la encuesta, esta herramienta es de vital importancia para el estudio de mercado puesto que nos permite detectar como se va a comportar la posible demanda, lo que sin duda alguna es la clave en la determinación de precios y estrategias que cumplan con los objetivos planteados.

Actividades a realizar para el logro de los objetivos de la investigación cualitativa y cuantitativa.

- Realizar entrevista directa con los coordinadores de los proyectos del Resguardo Canoas.
- Asistir a las asambleas que realiza el Resguardo con la comunidad para entender las características y hábitos de consumo de sus integrantes.
- Diseñar la encuesta para aplicarla a los coordinadores de los diferentes proyectos del Resguardo Canoas.
- Tabular y analizar la información recolectada.
- De acuerdo a los resultados determinar las ventajas y oportunidades que tendría la empresa para trabajar con el Resguardo.
- Realizar conclusiones.

⁹³ http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm

PLAN DE MERCADEO

Segmentación del Mercado

Según Philip Kotler y Gary Armstrong⁹⁴ un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing". Existen los siguientes tipos de segmentación: Geográfica, Demográfica, Psicográfica, Por producto, Por mercado y Por nivel socioeconómico.

Geográfica: los servicios de la empresa de asesoría y consultoría empresarial serán prestados en el Resguardo Canoas, perteneciente al municipio de Santander de Quilichao y con la oportunidad de extender sus servicios a otros resguardos de la región como son el resguardo de Toribio, San Francisco, y Jambaló entre otros.

Demográfica: la segmentación demográfica para la empresa está dada por personas del cabildo que se organizan a través de proyectos comunitarios.

Psicográfica: una de las principales características de la comunidad del Resguardo indígena, es su comportamiento orientado a una cultura de trabajo comunitario, que facilita el involucramiento de la empresa al desarrollo de sus actividades.

Por Nivel Socioeconómico: El Resguardo indígena al que va dirigido los servicios de la empresa, no puede ser clasificado por nivel socioeconómico debido al reconocimiento especial que le ha dado la constitución política de Colombia en la Ley 142 de 1994 (Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios), motivo por el cual la empresa dirige sus servicios teniendo en cuenta la clasificación de los proyectos Y no el nivel socio económico, ni la capacidad de pago individual.

Estrategia

La estrategia de AYCEM S.A.S para crear la empresa, es involucrarse con la cultura indígena, ofreciendo los servicios de un grupo de profesionales conocedores de la gestión administrativa y contable, con una estructura definida que se adapta a los requerimientos de esta comunidad permitiéndole tener un mayor nivel de éxito en sus proyectos.

Posicionamiento

La empresa AYCEM S.A.S lograra un posicionamiento en el Resguardo de Canoas, adaptándose y siendo flexible en el manejo de sus recursos económicos, cobrando por los servicios prestados de acuerdo a como a ellos les sea

⁹⁴ Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición, Pág. 61.

desembolsado el dinero para sus proyectos. Además la empresa realizara el servicio postventa con el objetivo de asegurar un sostenimiento de éxito de estos proyectos.

Marca

La marca⁹⁵ es un elemento clave que permite que una organización se diferencie de su competencia y logre un posicionamiento en la mente del consumidor, es decir permite a los compradores:

- Identificar con mayor rapidez los bienes o servicios que necesitan o desean.
- Tomar decisiones de compra más fácilmente
- Sentir la seguridad de que obtendrán una determinada calidad cuando vuelvan a comprar el producto o servicio.

Philip Kotler⁹⁶ considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios"

Símbolo de Marca⁹⁷: Es la parte de ésta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos. El símbolo de marca se reconoce a la vista pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca.

A continuación el símbolo de la empresa de asesoría y consultoría:



Figura N°8. Fuente: Realizado por las autoras

⁹⁵ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>

⁹⁶ Kotler Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 188

⁹⁷ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, , Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 302.

El logo que representa la empresa, se describe por sus siglas AYCEM S.A.S en representacion al nombre completo de la empresa Asesoría y Consultoría Empresarial Sociedad Anónima Simplificada.

El color blanco de fondo representa la seriedad y transparencia de la empresa en la prestación de los servicios, la raya recta de color verde es la delimitación de un área geográfica recubierta por una línea curva de mismo color que representa las montañas y frescura de la naturaleza y el campo haciendo alusión al medio ambiente, así mismo las siglas de color verde representa la unión de un equipo de profesionales y el color zapote de la letra A hasta S.A.S representa la tierra que se puede cultivar en el Norte del Cauca y para finalizar el color negro de las palabras Asesoría y Consultoría empresarial es la firmeza y constancia que la empresa tiene para sostenerse en el tiempo con responsabilidad y que los clientes referencien la buena prestación del servicio.

Mezcla de Mercadeo

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercado como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta.

Las herramientas o variables mas utilizadas en la mezcla de mercadeo son las llamadas 4pes (Producto, precio, plaza y promoción).

Producto o Servicio

"Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad"⁹⁸.

"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico"⁹⁹

La empresa ofrecerá los siguientes servicios de asesoría y consultoría empresarial para el resguardo Canoas:

ANÁLISIS DEL MERCADO

- Análisis del sector
- Plan de mercadeo
- Formulación de estrategias

⁹⁸ Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63.

⁹⁹ Ibíd. Pág. 63

ANÁLISIS TÉCNICO

- Análisis del Producto o servicio
- Plan de producción

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

- Proceso de Reclutamiento-Selección y Contratación de personal
- Evaluación de los recursos humanos y de la cultura organizacional
- Análisis y descripción de puestos
- Programas de capacitación
- Evaluación del desempeño y evaluación de puestos.

ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

- Aspectos legales
- Legislación urbana
- Análisis ambiental
- Análisis social

ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO

- Inversión en activos
- Inversión en capital de trabajo
- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de materias primas, servicios e insumos
- Presupuesto de personal
- Flujo de caja
- Balance
- Estado de resultado
- Estrategias financieras

ANÁLISIS DE RIESGOS

- Análisis de riesgos de mercado, técnico, económico y financiero.
- Diagnóstico de la estructura de administración de riesgos: matriz de riesgos
- Revisiones y diagnósticos de infraestructura y seguridad

OTROS SERVICIOS.

- Balance score card
- Planeación estratégica
- Benchmarking

Precio

“Cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio”¹⁰⁰.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

De acuerdo al resultado del estudio de mercado el precio por asesoría oscila en un rango de \$ 1.000.000 a \$3.000.000 dependiendo del tamaño y duración del proyecto. Es importante mencionar que se realizará un contrato que será firmado por las partes en común acuerdo.

Plaza

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado.”¹⁰¹

Los servicios que ofrece la empresa van enfocados al Resguardo Canoas y las instalaciones de la organización se ubicarán en Santander de Quilichao. La venta será directa por medio de las propietarias de la compañía.

Promoción

“Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.”¹⁰²

La empresa pretende realizar inicialmente su venta de manera directa puesto que es la manera más pertinente de escuchar y ofrecer los servicios a los clientes potenciales. A su vez maneja tarjetas de presentación y un catalogo de servicios. A medida que se avancen las negociaciones con otros Resguardos se estructurará una estrategia de promoción como son las relaciones públicas.

PROCESO DE MUESTREO

El cliente potencial de la empresa, es el Resguardo Indígena de Canoas con sus respectivos proyectos socio-económicos, razón por la cual la encuesta se direccionó a identificar si han recibido asesoría y por parte de quien, así mismo se pretende determinar que tipo de asesoría requieren, cada cuanto y en que parte del proceso de los proyectos. Finalmente lo que se busca es determinar el posible nivel de aceptación de la creación de una empresa que ofrezca este tipo de servicios.

¹⁰⁰ Ibíd. Pág. 63

¹⁰¹ Ibíd. Pág. 63

¹⁰² Ibíd. Pág. 63

Etapas de Muestreo

Etapas No. 1

- a) Elementos: Encuesta
- b) Las Unidades: Proyectos
- c) La Extensión: Resguardo Canoas
- d) El tiempo: 20 de Octubre al 20 de Noviembre de 2012.

Etapas No. 2

El marco está determinado por: Cinco (5) proyectos manejados por el Resguardo Canoas que son el proyecto de educación, el proyecto de salud, el proyecto agropecuario, el proyecto de vivienda y el proyecto de agua potable.

Etapas No. 3

Unidad de muestreo aleatorio simple.

Etapas No. 4

Método de muestro, es aleatorio simple.

Etapas No. 5

Población Finita: 24 proyectos

TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

$$n = \frac{(0.95)^2 * (0.50) * (0.50) * 24}{(0.05)^2 * (24-1) + (0.95)^2 * (0.50) * (0.50)} = 19$$

N=POBLACION OBJETO	24
Lc=LIMITE DE CONFIANZA	0.95
P=PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	0.50
q=PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA	0.50
Me=MARGEN DE ERROR	0.05

El número de encuestas a realizar es de 19.

Aunque el cálculo del tamaño de la muestra dio como resultado que el número de encuestas a realizar es de 19, se realizaron 24 encuestas a los coordinadores de los 24 proyectos porque esa es la población objeto de estudio.

Tabulación de Encuestas

1 ¿En qué Proyecto Socio- Económico trabaja usted?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SECTOR EDUCACIÓN	5	20,8
SECTOR SALUD	6	25,0
SECTOR AGROPECUARIO	7	29,2
SECTOR VIVIENDA	1	4,2
SECTOR AGUA POTABLE	5	20,8
TOTAL ENCUESTAS	24	100

Cuadro N° 17, ¿En que Proyecto Socio- Económico trabaja usted?. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

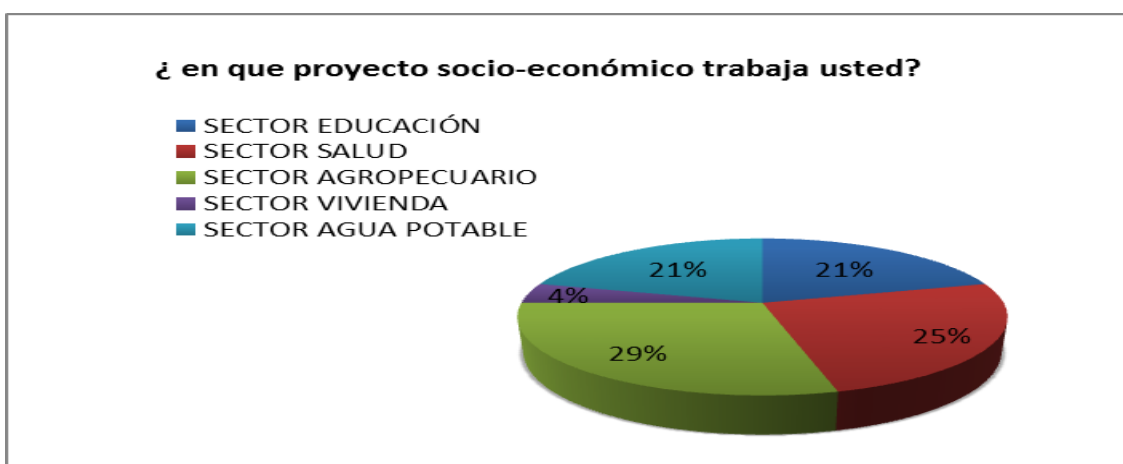


Figura N° 9, Porcentaje de proyectos socio - económicos en que se trabaja. Fuente. Autoras, basado en la encuestas

2. ¿Su proyecto ha recibido asesoría administrativa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	37,5
NO	15	62,5
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 18, ¿Su proyecto ha recibido asesoría administrativa? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta



Figura N° 10, Porcentaje en que se ha recibido la asesoría administrativa. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

3. ¿Cual de estas entidades le ha brindado asesoría y consultoría empresarial?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACIN	5	55,6
CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA	3	33,3
OTRA	1	11,1
TOTAL ENCUESTAS	9	100,0

Cuadro N° , 19. ¿Cual de estas entidades le ha brindado asesoría y consultoría empresarial? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.



Figura N° 11, Porcentaje de entidades que les han brindado asesoría. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

4. ¿Cómo logró el contacto con la empresa que le brindó la asesoría y consultoría administrativa?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUSQUEDA DIRECTA	9	100,0
OTRO	0	0,0
TOTAL ENCUESTAS	9	100,0

Cuadro N° 20, ¿Cómo logró el contacto con la empresa que le brindó la asesoría y consultoría administrativa? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.



Figura N° 12, Porcentaje de contacto de empresa que brinda la asesoría. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

5. ¿Si se creara una empresa de asesoría y consultoría administrativa para el Resguardo de Canoas, estaría dispuesto a utilizar el servicio?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	62,5
NO	0	0.0
PROBABLEMENTE	9	37,5
TOTAL ENCUESTAS	24	100.0

Cuadro N° 21, ¿Si se creara una empresa de asesoría y consultoría administrativa para el Resguardo de Canoas, estaría dispuesto a utilizar el servicio? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

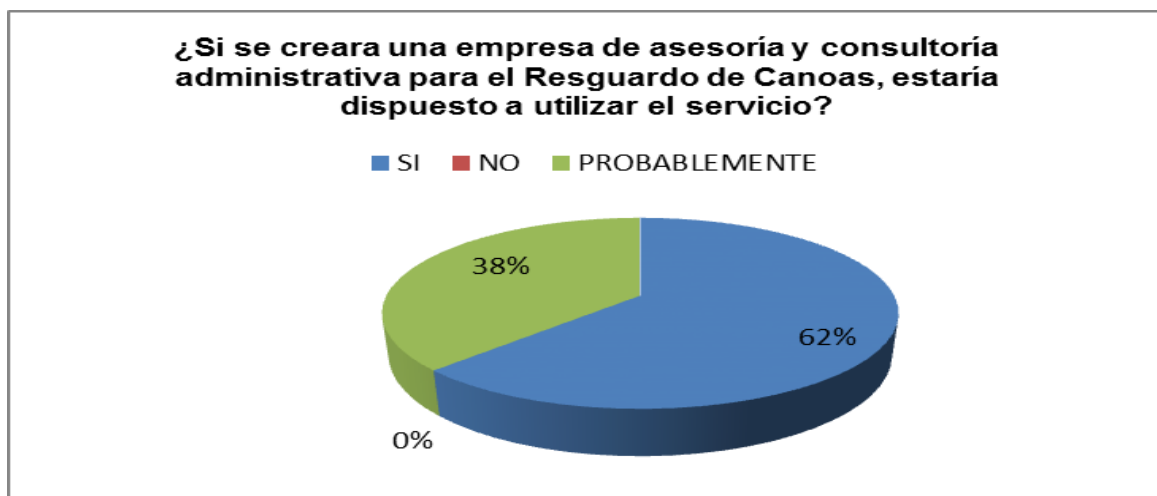


Figura N° 13, Porcentaje de aceptación para la creación de la empresa de asesoría y consultoría. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

6. ¿Con qué frecuencia contrataría el servicio de asesoría y consultoría administrativa para un proyecto de corto y largo plazo?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0,0
SEMESTRAL	15	62,5
ANUAL	9	37,5
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 22, ¿Con qué frecuencia contrataría el servicio de asesoría y consultoría administrativa para un proyecto de corto y largo plazo? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

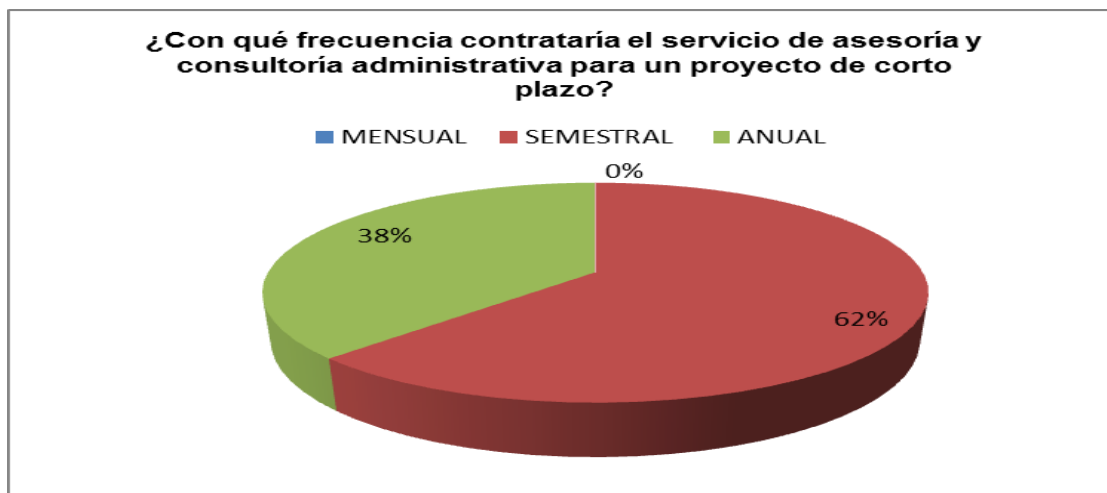


Figura N° 14, Porcentaje de frecuencia de utilización de los servicios de la empresa de asesoría y consultoría. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

7. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis económico y financiero del proyecto?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	45,8
NO	13	54,2
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 23, ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría en análisis económico y financiero del proyecto? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.



Figura N° 15, Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis económico y financiero. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

8. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de recursos operacionales?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	25,0
NO	18	75,0
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 24, ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría en Análisis de recursos operacionales? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

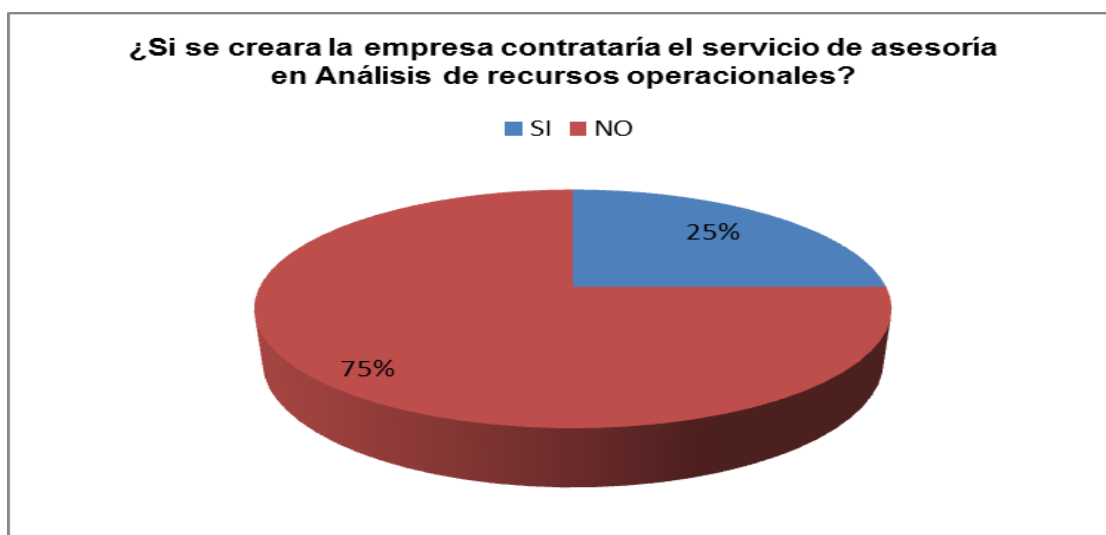


Figura N° 16, Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de recursos operacionales. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

9. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Recursos Humanos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	9	37,5
NO	15	62,5
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 25, ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Recursos Humanos? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

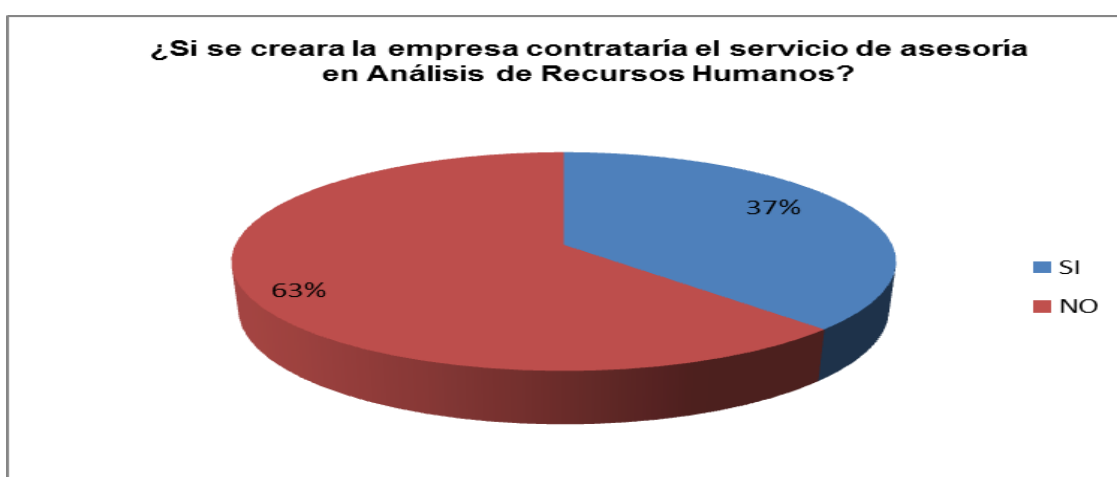


Figura N° 17, Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de Recursos Humanos. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

10. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis del Mercado y Ventas?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	8,3
NO	22	91,7
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 26. ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría en Análisis de mercado y ventas? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

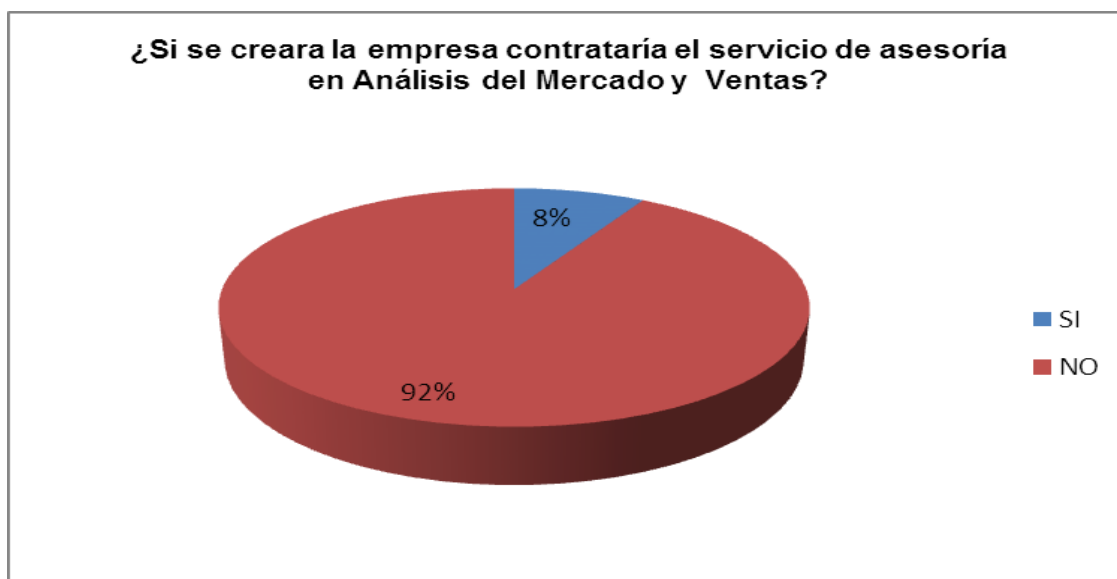


Figura N° 18, Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de mercado y ventas. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

11. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Costos y Presupuestos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	62,5
NO	9	37,5
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 27, ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría en diseño de presupuesto? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

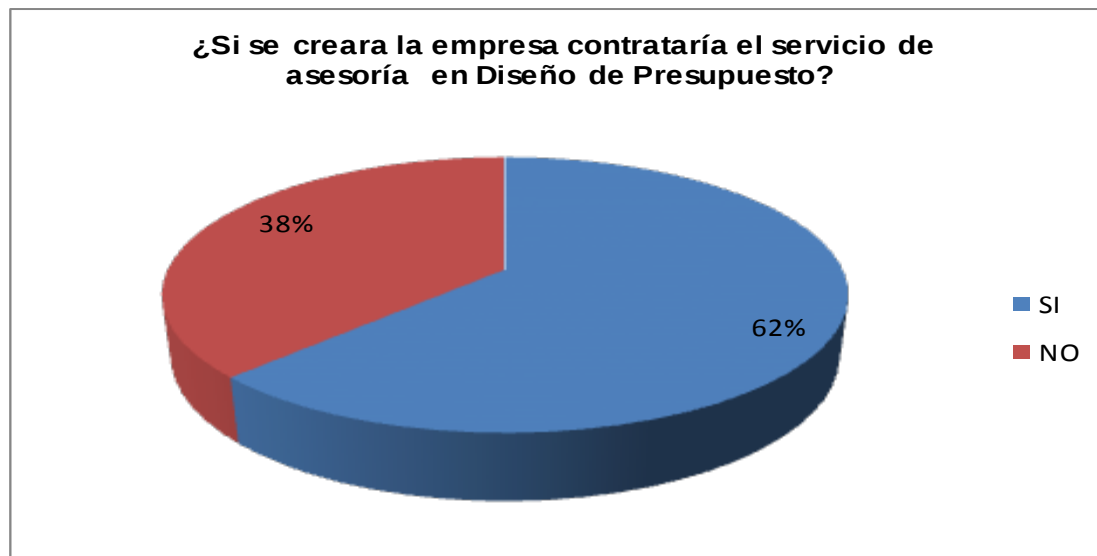


Figura N° 19, Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en análisis de diseño de presupuesto. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta

12. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Capacitaciones?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	8,3
NO	22	91,7
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 28. ¿si se creara la empresa, contrataría el servicio de asesoría capacitaciones? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

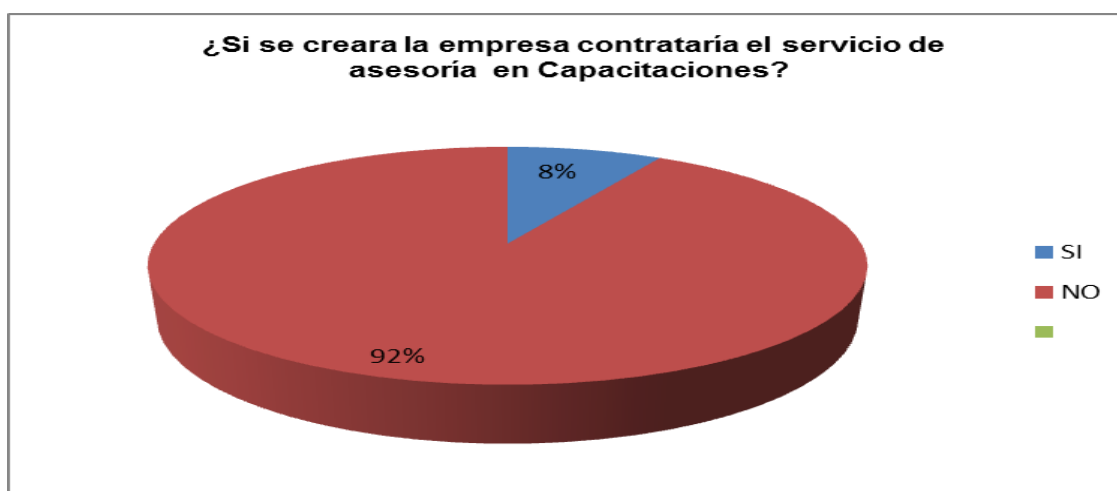


Figura N° 20., Porcentaje de utilización del servicio de asesoría en capacitaciones. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

13. ¿Si su proyecto es de corto plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$ 1.000.000 a \$ 2.000.000	24	100,0
\$ 2.000.000 a \$ 3.000.000	0	0,0
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° 29, ¿Si su proyecto es de corto plazo estaría dispuesto a pagar un precio de? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta



Figura N° ,21. Porcentaje del precio a pagar por una asesoría para un proyecto de corto plazo. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

14. ¿Si su proyecto es de largo plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
\$ 3.000.000 a \$ 4.000.000	24	100,0
\$ 4.000.000 a \$ 5.000.000	0	0,0
TOTAL ENCUESTAS	24	100,0

Cuadro N° ,30. ¿Si su proyecto es de largo plazo estaría dispuesto a pagar un precio de? Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.



Figura N° 22., Porcentaje del precio a pagar por una asesoría para un proyecto de largo plazo. Fuente. Autoras, basadas en la encuesta.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

Se aplicó la encuesta a los coordinadores de los 24 proyectos socio-económicos del Resguardo Canoas.

La gráfica N° 1 muestra que el 29,2 % equivale a proyectos del sector agropecuario, el 25,0% a proyectos del sector salud, un 20,8 % al sector educación y otro el 20,8% al sector agua potable y por ultimo un 4,2 % pertenecen al sector vivienda, siendo estos el mercado potencial de AYCEM S.A.S.

A la pregunta de si se ha recibido o no asesoría administrativa, de los 24 coordinadores encuestados el 62,5% respondió que no y el 37,5 respondió que si han recibido asesoría.

De los proyectos que han recibido asesoría, el 55,6 % la ha recibido de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), el 33,3% de la Cámara de Comercio del Cauca y el 11,1% de otra entidad.

El 100% de los que recibieron asesoría manifestaron haber contactado a la entidad de manera directa.

Con respecto a la pregunta de la creación de la empresa de asesoría y la contratación de esta para prestación de servicios el 62,5% estaría dispuesto a contratarlos y el 37,5 % respondió que probablemente lo haría, con una frecuencia de consumo semestral del 62,5% que equivalen a 15 proyectos de corto plazo y anual del 37,5% que representan 9 proyectos de largo plazo.

A la pregunta de contratación de servicio de asesoría administrativa el 54% respondió que no lo contrataría y el 45,8% dijo que sí. De la misma manera al preguntarse por la contratación de servicios como Recursos Operacionales, el 75% respondió que no lo utilizaría y el 25% que sí. En los servicios de los Recursos Humanos el 62,5 % manifestó no utilizarlo y el 37,5% sí. En cuanto al servicio de análisis de Mercado y Ventas el 91,7 % expresó que no y el 8,3% que sí. Para el diseño de Presupuesto el 37,5% opinó que no utilizaría el servicio y el 62,5% dijo que sí. Por último en cuanto al servicio de capacitación, 91,7% no está dispuesto a contratar el servicio y el 8,3 % sí lo contrataría.

Al preguntarse por el precio que pagarían por la asesoría en un proyecto de corto plazo el 100% de los 24 encuestados respondieron que pagarían un valor de uno a dos millones de pesos por asesoría y a su vez al preguntarse por el precio que pagarían por asesoría en un proyecto de largo plazo el 100% respondió que estaría dispuesto a pagar entre tres y cuatro millones de pesos.

ESPECIFICACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Con el resultado arrojado por el estudio de mercado, se pudo determinar que la población objetivo del Resguardo Canoas para las asesorías de la empresa AYCEM S.A.S son 24 proyectos, los cuales están divididos en los sectores; Educación, Salud, Agropecuario, Vivienda, y Agua potable. Estos proyectos a su vez se clasifican en proyectos de corto y largo plazo.

En el desarrollo de la investigación se evidenció que los proyectos requieren asesoría en temas como; Diseño de presupuesto y análisis de costos, Análisis de Recursos Operacionales, Análisis Económico y Financiero, Análisis de Recursos Humanos, Análisis de Mercado y ventas y capacitaciones en temas ambientales.

La encuesta de mercado fue diseñada de acuerdo a la investigación y el resultado de ésta permitió establecer el número y el valor de las asesorías requeridas. En el cuadro N° 31, se especifica los proyectos del resguardo canoas para el año 2013-2014 y el costo de las asesorías requeridas.

POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

La participación de mercado se estima para el primer año (2013) en un 50% y se incrementará anualmente en un 10% quedando de la siguiente manera:

AÑO 2014: 55%
AÑO 2015: 61%
AÑO 2016: 67%
AÑO 2017: 73%

Proyectos del Resguardo Canoas para el año 2013 – 2014 y el costo de la asesoría

NOMBRE DEL PROYECTO	SECTOR	DURACIÓN CORTO PLAZO (6 meses)	ASESORIA REQUERIDA	COSTO DE ASESORIA
Apoyo a las Instituciones Educativas del Resguardo Indígena de Canoas.	EDUCACIÓN	6 meses	Analisis de Costos y Presupuesto	2,000,000
Fortalecimiento y mejoramiento de parcelas integrales (tipo tul) establecidas en el Resguardo de Canoas	AGROPECUARIO	6 meses	Analisis de Costos y Presupuesto	2,000,000
Apoyo a la transformación de productos agropecuarios propios en el resguardo Indígena de Canoas.	AGROPECUARIO	6 meses	Analisis de Costos y Presupuesto	2,000,000
Terminación Aula Múltiple Buena Vista	EDUCACIÓN	6 meses	Analisis de Costos y Presupuesto	2,000,000
Mejoramiento y fortalecimiento de la producción de abono orgánico en el Resguardo.	AGROPECUARIO	6 meses	Analisis de Costos y Presupuesto	2,000,000
COSTO TOTAL DE ASESORIA CORTO PLAZO				10,000,000
	SECTOR	DURACION LARGO PLAZO (12 meses)	ASESORIA REQUERIDA	COSTO DE ASESORIA
Apoyo a la Comercialización de productos agropecuarios propios.	AGROPECUARIO	12 meses	Elaboración de estudios de mercado y Analisis de costos.	6,000,000
Construcción y/o Mejoramiento de infraestructura educativa en el Resguardo Indígena de Canoas.	EDUCACION	12 meses	Analisis de Costos y Presupuesto.	6,000,000
Cofinanciación Mejoramiento Polideportivo Institución Educativa Las Aves, sede principal.	EDUCACION	12 meses	Analisis de Costos y Presupuesto.	6,000,000
Proyecto Educativo Comunitario (PEC) en el Resguardo Indígena de Canoas.	EDUCACION	12 meses	Analisis de Costos y Presupuesto.	6,000,000
Instalación y asistencia técnica a parcelas integrales (Tipo Tul) a familias del Resguardo Indígena de Canoas	AGROPECUARIO	12 meses	Analisis de Costos y Presupuesto.	6,000,000
Fortalecimiento, asistencia técnica, sostenimiento y mejoramiento de fincas comunitarias del Resguardo Indígena de Canoas	AGROPECUARIO	12 meses	Analisis de Costos y Presupuesto.	6,000,000
Construcción y/o Mejoramiento de infraestructuras de Centros de ACOPIO del Resguardo Indígena de Canoas.	AGROPECUARIO	12 meses	Elaboración de estudios de mercado, Analisis de costos y presupuesto.	9,000,000
COSTO TOTAL DE ASESORIA LARGO PLAZO				\$ 45,000,000
COSTO TOTAL DE ASESORÍA PARA PROYECTOS DE CORTO Y LARGO PLAZO				\$ 55,000,000

Cuadro N° 31, Proyectos del Resguardo Canoas para el año 2013 – 2014 y el costo de la asesoría. Fuente. Autoras, basadas en el estudio de mercado.

PROYECCIÓN ANUAL DE LOS SERVICIOS Y DE LAS VENTAS DE AYCEM S.A.S

AÑO	PROYECTOS POR SECTOR	POBLACIÓN OBJETIVO RESGUARDO CANOAS (Incremento del 10% Anual)	CANTIDAD DE PROYECTADOS (Incremento del 10% Anual)	% TOTAL DE PARTICIPACIÓN DE AYCEM S.A.S	TOTAL PROYECTOS POR % DE PARTICIPACIÓN	CANTIDAD DE PRYECTOS PARA AYCEM S.A.S	CANTIDAD DE PROYECTOS DE CORTO PLAZO	CANTIDAD DE PROYECTOS DE LARGO PLAZO	NÚMERO DE ASESORIAS POR PROYECTO DE CORTO PLAZO	NÚMERO DE ASESORIAS POR PROYECTO DE LARGO PLAZO	TOTAL ASESORIAS ANUALES DE AYCEM S.A.S	VALOR HORA Y CANTIDAD DE HORAS	VALOR TOTAL DE ASESORIAS	TOTAL INGRESOS ANUALES DE AYCEM S.A.S POR ASESORIAS
2013	SECTOR EDUCACIÓN	24	5	0.5	12	5	2	3	4	6	25	50000	22000000	55000000
	SECTOR SALUD		6											
	SECTOR AGROPECUARIO		7			7	3	4	6	9			33000000	
	SECTOR VIVIENDA		1									1100		
	SECTOR AGUA POTABLE		5											
2014	SECTOR EDUCACIÓN	26.4	6	0.55	14.5	6	2	4	4	8	28	55000	30800000	70400000
	SECTOR SALUD		7											
	SECTOR AGROPECUARIO		8			8	3	5	6	10			39600000	
	SECTOR VIVIENDA		1									1280		
	SECTOR AGUA POTABLE		6											
2015	SECTOR EDUCACIÓN	29.04	6	0.61	17.6	7	3	4	6	8	34	60500	36300000	89540000
	SECTOR SALUD		7											
	SECTOR AGROPECUARIO		8			10	4	6	8	12			53240000	
	SECTOR VIVIENDA		1									1480		
	SECTOR AGUA POTABLE		6											
2016	SECTOR EDUCACIÓN	31.944	7	0.67	21.3	9	4	5	8	10	42	66550	50578000	119790000
	SECTOR SALUD		8											
	SECTOR AGROPECUARIO		9			12	5	7	10	14			69212000	
	SECTOR VIVIENDA		1									1800		
	SECTOR AGUA POTABLE		7											
2017	SECTOR EDUCACIÓN	35.1384	7	0.73	25.7	11	5	6	10	12	48	73205	67348600	146410000
	SECTOR SALUD		9											
	SECTOR AGROPECUARIO		10			13	6	7	12	14			79061400	
	SECTOR VIVIENDA		1									2000		
	SECTOR AGUA POTABLE		7											

Cuadro N° 32, Proyeccion anual de los servicios y de las ventas de AYCEM S.A.S. Fuente. Autoras, basadas en el estudio de mercado

2.6 ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de este estudio técnico es demostrar la viabilidad técnica de la creación de la empresa de asesoría y consultoría empresarial. Además, analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, las inversiones y la organización requerida para ofrecer el servicio.

¿QUE ES LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL?

La asesoría empresarial es una gestión que se realiza en post de brindar apoyo a personas y empresas que lo requieran para el desarrollo de sus diferentes actividades, ya sean estas judiciales, financieras, contables, administrativas entre otras.

AYCEM S.A.S brindara asesoría administrativa direccionada inicialmente al Resguardo de Canoas, con proyecciones a extenderse a otros resguardos de la zona. El objetivo es asesorarlos en la presentación de los diferentes proyectos al gobierno municipal de tal manera que puedan obtener recursos para su financiamiento.

¿QUE ES LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL?

La consultoría de empresas¹⁰³ es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

PROCESO DEL SERVICIO

El proceso de servicio de AYCEM S.A.S está compuesto por las siguientes etapas¹⁰⁴:

1. Oportunidad y Contacto con el Cliente

La oportunidad es el momento en que se identifica la necesidad del servicio en determinado proyecto, y se hace un diagnóstico de la problemática, creando estrategias para dar solución a ésta.

En esta fase se realizarán los siguientes procesos:

¹⁰³ <http://es.scribd.com/doc/7695457/Definicion-de-Consultoria>

¹⁰⁴ Adaptado por las autoras teniendo en cuenta la clase de producción I tema Planificación y Control de servicios, Universidad del valle Noveno Semestre.

- Contacto con el cliente
- Planteamiento de requerimientos por parte del cliente
- Diagnóstico del problema
- Presentación del portafolio de servicios
- Negociación del costo del servicio y firma del contrato
- Diseño de estrategias

2. Acciones

Son las actividades para llevar a cabo las estrategias que resultan del análisis de la situación y que conllevan a una solución efectiva a la problemática evidenciada en el diagnóstico.

En esta fase se realizarán los siguientes procesos:

- Contratación del personal requerido
- Elaboración del plan de trabajo
- Aplicación de estrategias

3 Control

En esta fase se realizan actividades de seguimiento de manera permanente para evaluar si las actividades realizadas o que se están realizando están cumpliendo con el objetivo inicial. En caso de no cumplirse se deben reevaluar las acciones existentes o plantear nuevas acciones.

En esta fase se realizarán los siguientes procesos:

- Evaluación al proceso
- Recopilación de información del proceso
- Retroalimentación o feedback
- Finalización del proceso

4 servicio Post Venta con Mejora Continua

Aquí se verificará la efectividad del servicio, se atenderá inquietudes y se hará medición a la satisfacción.

En esta fase se realizarán los siguientes procesos:

- Visita al proyecto
- Encuesta de satisfacción
- Respuesta a las inquietudes

Gráfica del Proceso



Figura N° 23. Gráfica del proceso de servicios de AYCEM S.A.S fuente autoras.

TAMAÑO DEL PROYECTO

AYCEM S.A.S, es una empresa dedicada a la prestación de servicios empresariales, por esta razón, no requiere de unas instalaciones demasiado amplias. Sumado a esto el personal fijo son solo tres personas y en el caso de necesitar más personal, se contratará profesionales que trabajaran desde sus casas u oficinas. Las actividades de la empresa son netamente de servicios y por lo pronto el flujo de actividades esta dado de acuerdo a el número de proyectos que el Resguardo Canoas vaya a desarrollar. De acuerdo al estudio de mercado, el número de proyectos que se manejan anualmente son cinco proyectos macro y cada uno de estos a su vez maneja en promedio cinco micro proyectos.

LOCALIZACION DEL PROYECTO

El objetivo de la creación de la empresa de asesoría y consultoría, es que produzca los mejores beneficios, por esta razón, se ha decidido que su localización debe ser en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, debido a que esta región ofrece las condiciones adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa, al contar con todos los servicios públicos necesarios como son: agua, alcantarillado, energía, teléfono e internet, una buena infraestructura vial y disponibilidad de mano de obra calificada, así como ofrece la posibilidad de acceder al sistema financiero. Por otro lado, se convierte en un punto intermedio en el cual se puede dar una fácil comunicación con los clientes y facilita la contratación del personal de apoyo (Profesionales) que intervendrán en el proceso de la prestación del servicio.

Inicialmente la empresa realizará sus operaciones en el local ubicado en el barrio Olaya Herrera, dirección; carrera 10 # 8 – 38, el cual cuenta con los servicios públicos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Las instalaciones serán lo suficientemente cómodas y agradables para ofrecer un servicio de calidad a los clientes y proveedores.

INVERSIONES

Equipos de Cómputo, Comunicación, de Oficina e Insumos

Para ofrecer un servicio de calidad, la empresa requiere la dotación de los siguientes elementos:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Equipo de computo y comunicación		-
1	Computador de escritorio con Software Original Toshiba	\$ 1.500.000	1.500.000
2	Computador portátil con Software Original Toshiba	\$ 1.500.000	3.000.000
1	Impresora HP Multifuncional	\$ 200.000	200.000
1	Teléfono fijo	\$ 50.000	50.000
2	Equipos celulares	\$ 100.000	200.000
	Equipos de oficina		-
2	Escritorios	\$ 250.000	500.000
1	Mesa de reunión (puesto para 6 personas)	\$ 400.000	\$ 400.000
2	Sillas Ergonómicas Asenti	\$ 90.000	180.000
6	Sillas unipersonales	\$ 40.000	240.000
2	Sofá Rafaela 2 puestos	\$ 1.000.000	2.000.000
1	Mueble de archivo	\$ 350.000	350.000
1	Cafetera eléctrica 12 Tazas Kalley Cm100	\$ 50.000	50.000
	TOTAL INVERSIÓN FIJA		8.670.000,00

Cuadro n° 33 Equipos de cómputo, comunicación, de oficina e insumos. Fuente: autoras

INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA Y SU DISTRIBUCION

Instalaciones Físicas

La empresa contará con las instalaciones adecuadas para el punto de encuentro con clientes y proveedores; tendrá la zona de recepción con su respectivo escritorio que será atendido por la secretaria, una sala de espera cómoda y agradable, la sala de juntas y dos espacios acondicionados para las dos asesoras internas (dueñas), de tal manera que se garantice el buen desarrollo de sus actividades

Distribución física de la Empresa

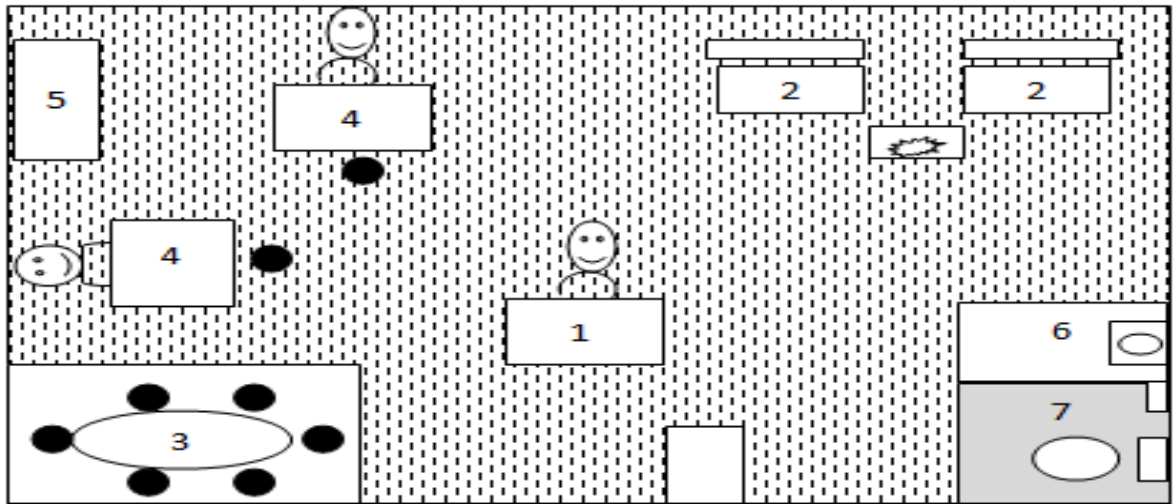


Figura N°. 24. Distribución física de la Empresa AYCEM S.A.S. fuente: Autoras

Distribución:

1. Recepción
2. Sala de espera
3. Sala de juntas
4. Escritorios de asesores
5. Archivo
6. Área cafetería
7. Baño

Mano de Obra

AYCEM S.A.S contara con un grupo de trabajo establecido inicialmente por las dos socias quienes realizaran todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

La empresa asumirá los pagos de seguridad social y prestaciones de ley a las que haya lugar según la ley 50 de 1990 y la ley 100 de 1993, las cuales se encargan de las disposiciones sobre reformas al Código Sustantivo del Trabajo¹⁰⁵ y el sistema de seguridad social integral¹⁰⁶.

¹⁰⁵ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

¹⁰⁶ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html

Las apropiaciones de nómina están conformadas por los siguientes conceptos, que son determinados en la Liquidación de la misma¹⁰⁷:

Seguridad Social.

Salud: La cotización al sistema de salud es de 12.5% del salario base de aportes para el sistema de seguridad social. El empleado aporta un 4% y la empresa aporta el 8.5%.

Pensión: Por cada empleado se debe aportar por concepto de pensión, un **16%** del salario base cotización. El empleado aporta el **4%** y la empresa aporta el **12%**.

Riesgos Profesionales: La empresa debe afiliar al empleado al sistema de riesgos profesionales, con el objetivo de cubrir los problemas los accidentes o enfermedades que el empleado sufra como consecuencia del ejercicio de su labor en la empresa.

Aportes Parafiscales.

Cajas de Compensación Familiar: Mensualmente la empresa debe pagar por subsidio familiar un 4% del salario base de cotización por éste concepto.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: Mensualmente la empresa debe aportar un 3% del salario base del trabajador, con destino al I.C.B.F.

Servicio Nacional de Aprendizaje: Mensualmente la empresa debe aportar el 2% de la nómina base para los aportes, con destino al SENA.

Prestaciones Sociales.

Prima de Servicios: Por éste concepto la empresa debe apropiar mensualmente un 8.33% del salario base para el calculo de las prestaciones sociales.

Vacaciones: Cada mes la empresa debe apropiar un 4.17% del valor del salario del trabajador por concepto de vacaciones.

Cesantías: Por éste concepto es necesario apropiar mensualmente el 8.33% del salario del trabajador.

Intereses sobre las Cesantías: Los intereses sobre cesantías corresponden al 12% anualmente del saldo acumulado a 31 de diciembre, por lo que se debe apropiar o provisionar el 12% mensualmente o quincenalmente del valor de las cesantías provisionado, según sea le periodo de la liquidación.

¹⁰⁷ <http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.html>

CÁLCULO DE LA NÓMINA DE AYCEM S.A.S

NÓMINA AYCEM S.A.S						
CARGO		ASESOR INTERNO	ASESOR INTERNO	SECRETARIA	TOTAL GASTOS DE ADMON	TOTAL/AÑO
CANTIDAD		1	1	1		
Salario Básico		\$ 566.700	\$ 566.700	\$ 566.700	\$ 1.700.100	\$ 20.401.200
Fondo de Cesantías	8,33%	\$ 47.206	\$ 47.206	\$ 47.206	\$ 141.618	\$ 1.699.420
Intereses de Cesantías	1,00%	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ 17.001	\$ 204.012
Prima	8,33%	\$ 47.206	\$ 47.206	\$ 47.206	\$ 141.618	\$ 1.699.420
Vacaciones	4,17%	\$ 23.631	\$ 23.631	\$ 23.631	\$ 70.894	\$ 850.730
EPS	8,50%	\$ 48.170	\$ 48.170	\$ 48.170	\$ 144.509	\$ 1.734.102
Fondo de Pensiones	12,00%	\$ 68.004	\$ 68.004	\$ 68.004	\$ 204.012	\$ 2.448.144
Pago ARP	0,52%	\$ 2.947	\$ 2.947	\$ 2.947	\$ 8.841	\$ 106.086
TOTAL PRESTACIÓN	42,85%	\$ 242.831	\$ 242.831	\$ 242.831	\$ 728.493	\$ 8.741.914
Caja de Compensación	4,00%	\$ 22.668	\$ 22.668	\$ 22.668	\$ 68.004	\$ 816.048
ICBF	2%	\$ 11.334	\$ 11.334	\$ 11.334	\$ 34.002	\$ 408.024
SENA	3%	\$ 17.001	\$ 17.001	\$ 17.001	\$ 51.003	\$ 612.036
APORTES PARAFISCALES	9,00%	\$ 51.003	\$ 51.003	\$ 51.003	\$ 153.009	\$ 1.836.108
Auxilio de Transporte	67800	\$ 67.800	\$ 67.800	\$ 67.800	\$ 203.400	\$ 2.440.800
TOTAL		\$ 928.334	\$ 928.334	\$ 928.334	\$ 2.785.002	\$ 33.420.022

Cuadro N° 34. Cálculo de nomina de la empresa AYCEM S.A.S. Fuente. Las Autoras

2.7 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

El objetivo central del análisis administrativo es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa a través de un examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y de comportamientos. Para realizar el análisis se debe describir en detalle los siguientes aspectos:

- Personal necesario para el funcionamiento de la empresa. Entre estos se encuentran los administradores que para el caso son las socias de la empresa, personal de apoyo, como profesionales de diferentes especialidades, y la secretaria auxiliar.
- Experiencias y competencias de cada uno que son útiles para la empresa. Se hará un análisis a todo el personal, iniciando desde las administradoras, hasta la secretaria, relacionado con las experiencias y competencias para determinar de acuerdo a esto, las actividades que cada uno está en capacidad de realizar dentro de la organización
- Condiciones salariales. El personal de planta de la empresa contará con un salario que no excederá el salario mínimo mensual legal vigente, y con las respectivas prestaciones de ley.
- Trámites y permisos ante los organismos del gobierno municipal. En el análisis financiero, se relacionarán los gastos administrativos por concepto de constitución de la sociedad, como gastos notariales, de impuestos etcétera.
- Aspectos legales o reglamentación para el funcionamiento de la empresa. Tipo de Sociedad, procedimientos para la conformación, implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.

2.7.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Formulación de la Misión y la Visión

MISIÓN: AYCEM S.A.S es una empresa de asesoría y consultoría dirigida a la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca ACIN, Resguardo Canoas, que utiliza dentro de su gestión herramientas administrativas y contables aplicadas a los diferentes proyectos socio-económicos y de emprendimiento a los cuales está enfocado el servicio.

VISIÓN: AYCEM S.A.S para el año 2015 se proyecta contar con un posicionamiento en el sector de los servicios de asesoría y consultoría empresarial a nivel del Norte del Cauca, conservando las relaciones con nuestro principal cliente, la Asociación de cabildos Indígenas del Norte del Cauca ACIN, Resguardo Canoas. Aplicaremos nuevas estrategias y alianzas en el ámbito nacional e internacional, para lograr el mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa, manteniendo así una excelente gestión administrativa, que se reflejará en un servicio de calidad y confianza para nuestros clientes.

Valores: AYCEM LTDA quiere relacionar con su marca valores como:

- Confianza
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Dirección
- Transparencia
- Seguridad
- Liderazgo
- Conocimiento

OBJETIVOS

Objetivo General: Satisfacer las necesidades administrativas de los proyectos socio-económicos de la asociación de cabildos indígenas del Norte del Cauca ACIN, Resguardo Canoas.

Objetivos Específicos

- Ofrecer asesoramiento Profesional en el desarrollo y la implementación de proyectos y negocios, desde la idea hasta la puesta en marcha.
- Implementar herramientas y procesos de gestión que permitan coordinar las decisiones empresariales con las estrategias de negocio enfocadas en la creación de valor.
- Ofrecer asesorías contables y financieras posibilitando una administración eficiente de los recursos.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la empresa.

Objetivos Estratégicos¹⁰⁸

¹⁰⁸ Minzberg Henry. Brian James. Voyer Quinn John, El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos editorial Pearson

Objetivos de participación en el mercado: Abarcar para el año 2016, el 50% del mercado de los cabildos indígenas.

Objetivos de calidad: Ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos del cliente en términos de calidad, tiempo y costo.

Objetivos de rentabilidad: Obtener utilidades de \$ 5.721.804 para el año 2013, \$10.946.099 para el año 2014, \$41.639.319,53 para el año 2015. \$29.322.251 para el año 2016 y \$41.497.979 para el año 2017.

Objetivos de productividad: Optimizar en un período de tres años los recursos con los que cuenta la organización.

Objetivos de responsabilidad social: potencializar el talento humano de la empresa y adelantar gestiones ambientales, con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos humanos.

ESTRATEGIAS GENERALES

Estrategia de Participación en el Mercado: Fortalecer la relación con el cliente inicial que es el Resguardo de canoas, realizando las actividades con responsabilidad, compromiso con su cultura y sus proyectos de tal manera que perciban los beneficios.

Estrategia de Calidad: las actividades de la organización cumplirán con el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), de tal manera que se satisfagan los requerimientos del cliente, ofreciendo un servicio que lleva inmersa la calidad durante todo su proceso.

Estrategia de Rentabilidad: Reforzar las estrategias de mercadeo, de calidad y productividad buscando el incremento de las utilidades de la compañía.

Estrategia de Productividad: La estrategia de productividad se creará llevando a cabo el control de manejo y costos de los materiales e insumos, optimizando el tiempo, y creando una cultura de mejora continua que conlleven a una generación de valor.

Estrategia de Responsabilidad Social: Se realizara la manipulación adecuada de los elementos de oficina que se puedan reutilizar o reciclar para minimizar los efectos devastadores del medio ambiente.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Políticas generales de AYCEM S.A.S

- Realizar todo trabajo con excelencia y de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Políticas de Calidad

AYCEM S.A.S. Cuenta con un equipo de trabajo cuyas acciones diarias son realizadas con total disposición, con el fin de ofrecer un excelente servicio a los Clientes. Esta política de calidad es manifestada mediante la práctica de los siguientes principios:

- Satisfacer íntegramente los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Compromiso con las normas de calidad.
- Liderazgo y desarrollo del recurso humano.
- Compromiso de mejora continua en los procesos productivos de la empresa.
- Trabajar con excelencia los asuntos encomendados, velando por la efectividad personal y de equipo en el logro final de resultados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura por departamentos

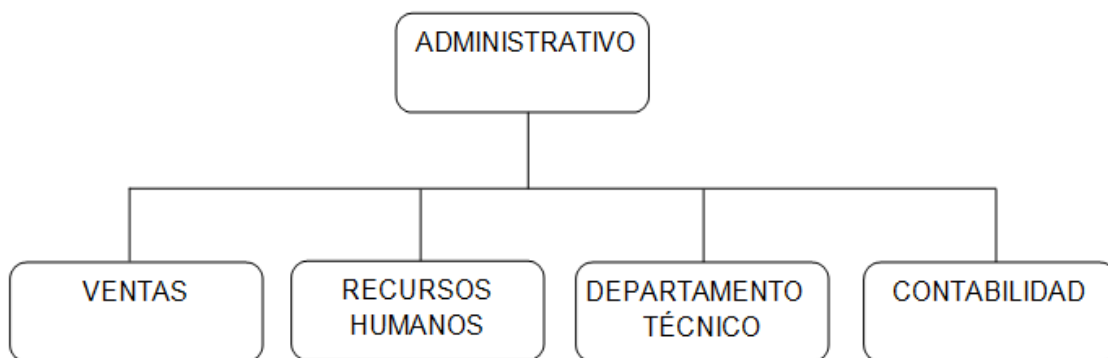


Figura N° 25. Organigrama por departamentos, Empresa AYCEM S.A.S Fuente: Autoras

Estructura por funciones

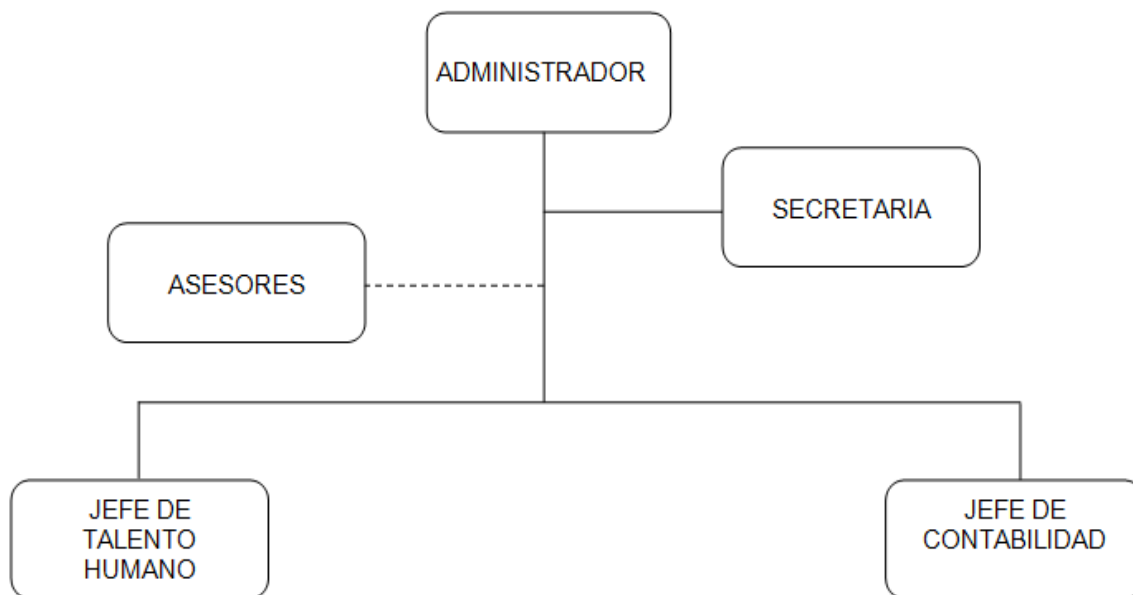


Figura N° 26. Organigrama por Funciones, Empresa AYCEM S.A.S Fuente: Autoras

2.7.2 FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Departamento Administrativo

Administrador: Es el responsable de asumir la gerencia de la organización y de gestionar los recursos de la compañía mediante actividades como la planeación, dirección, coordinación; a su vez es el encargado de tomar todas las decisiones concernientes al funcionamiento de la empresa.

Departamento de ventas

Asesor interno: El papel del asesor interno es alinear los recursos de ventas con los objetivos de la empresa y, optimizar los esfuerzos económicos y humanos bajo su responsabilidad.

Departamento de Recursos Humanos

Jefe de Recursos Humanos: Su función, es hacerle frente a los diferentes procesos de selección requeridos por la empresa, dirigir la administración y la gestión del talento, evaluar el desempeño, la motivación y el desarrollo del potencial, entre otras prácticas.

Departamento de contabilidad

Jefe de Contabilidad: El papel del jefe de contabilidad es dirigir y controlar la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad de la empresa y suministrar la información a sus respectivos directivos.

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Administrador	-Dirige y representa legalmente a la empresa. -Lleva a cabo el proceso administrativo, (planea, organiza, dirige, y controla). -Cumple con las actividades establecidas por los socios. -Autoriza y ordena los recursos de la empresa, (mano de obra, capital y materias primas). -Evalúa con los socios los estados financieros y toma decisiones de mejoramiento.
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1	
REQUISITOS: Profesional en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA: 2 años	

JEFE INMEDIATO: Socios de la empresa	
---	--

Cuadro N° 35. Manual de Funciones del Administrador Fuente: Autoras del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria.	-Contestar el teléfono y brindar la información que requieren los clientes en cuanto a los servicios de la compañía. -Manejar y archivar la correspondencia. -Actualizar la base de datos de los clientes. -Mantener el área limpia y organizada. -Cumplir con las políticas, reglas y horarios establecidos por la empresa. -Cumple con las demás actividades encomendadas por la administración
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1	
REQUISITOS: Estudiante de Contaduría Pública o Administración de Empresas.	
EXPERIENCIA: 1 año	
JEFE INMEDIATO: Administrador	

Cuadro N° 36. Manual de Funciones de la secretaria Fuente: Autoras del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Asesor Interno	-vender el servicio -supervisar la gestión del servicio. -Realizar la publicidad de la compañía. -Atender todas las inquietudes del cliente. -Elabora el plan de mercadeo para junto con la gerencia lograr el desarrollo de los proyectos. - Asesora y da soporte técnico a los clientes. -Realizar las actividades según los proyectos y su especialidad. -Cumple con las demás actividades encomendadas por la gerencia.
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 2	
REQUISITOS: Profesional en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA: 1 año	
JEFE INMEDIATO: Administrador	

Cuadro N° 37. Manual de Funciones del asesor interno Fuente: Autoras del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Talento Humano	-Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo. -Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa -supervisar el personal contratado. -orientar y acompañar constantemente
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1	

REQUISITOS: Profesional en administración de empresas o en administración de recursos humanos.	al personal de la empresa. -Cumple con las demás actividades encomendadas por la gerencia
EXPERIENCIA: 1 año	
JEFE INMEDIATO: Administrador	

Cuadro N° 38. Manual de Funciones del Jefe de Talento Humano Fuente: Autoras del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Contabilidad	- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad. - Presenta informe ante el Director de Administración para hacer observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables. - Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que al efecto le sean impartidas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1	
REQUISITOS: Profesional en Administración o Contaduría	
EXPERIENCIA: 1 AÑO	
JEFE INMEDIATO: Administrador	

Cuadro N° 39. Manual de Funciones del Jefe de Contabilidad Fuente: Autoras del Proyecto

2.7.3 PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

El Programa de Salud Ocupacional¹⁰⁹, consiste en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.

En todas las empresas debe existir un Comité Paritario de Salud Ocupacional, cuya razón de ser, es hacer seguimiento para que las actividades planeadas en el Programa de Salud Ocupacional si se cumplan.

Los objetivos que tiene el Programa de Salud Ocupacional son:

¹⁰⁹ http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-de-la-salud-ocupacional-&Itemid=47

- Definir las actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados.
- Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados.

Cuando una empresa desarrolla su Programa de Salud Ocupacional, logra beneficios como: Mejora la calidad del ambiente laboral, mayor satisfacción en el personal y en consecuencia, mejora en la productividad y la calidad de los productos y servicios.

Todas las empresas tienen factores de riesgo relacionados con su labor, es por esto que por pequeña que sea la organización, requiere del desarrollo de un Programa de Salud Ocupacional y estar afiliada a una ARP, que los asesore en su desarrollo.

En un Programa de Salud Ocupacional, es importante la participación de los trabajadores. Su ejecución es permanente y debe actualizarse como mínimo una vez al año, según se presenten cambios en los factores de riesgo o en los procesos.

Salud Ocupacional dentro de la Empresa.

En la empresa AYCEM S.A.S el jefe de Talento Humano, diseñara la política de Salud Ocupacional, cumpliendo con la normatividad vigente¹¹⁰ respectiva como es la Ley 100/93, Decretos 1295/94, 1771/94, 1772/94; que organizan el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran.

El programa de Salud Ocupacional de la empresa tendrá los siguientes componentes:

- Identificar los Factores de Riesgo existentes, con el fin de poner en práctica medidas de control que mejoren las condiciones de trabajo y salud.
- Crear estándares de seguridad y vigilancia que ayuden a evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Planear, organizar y desarrollar eventos de instrucción y capacitación que sirvan de elementos de formación integral en el trabajo y fomente la participación activa de los trabajadores en general.

¹¹⁰ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>

- Procurar una adecuada y oportuna atención médica en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional y realizar el debido reporte a la ARP donde se encuentre afiliado el trabajador.
- Tener al día el botiquín de primeros auxilios.
- Establecer actividades de higiene en la oficina.

2.7.4 CONSTITUCION LEGAL

La empresa de Asesoría y Consultoría tendrá como razón social AYCEM S.A.S, “Asesorías y Consultorías Empresariales Sociedad por Acciones Simplificada” se constituirá como una sociedad pluripersonal (dos o más socios) y la administración estará a cargo del representante legal, es una empresa con ánimo de lucro. El registro se hará a través de un documento privado o una escritura pública en la cámara de comercio del Cauca.

Tipo de Sociedad¹¹¹

La SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), fue creada por la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008, establece una amplia flexibilización y libertad respecto a la organización y funcionamiento de la sociedad, simplifica la norma de hacer empresa y conlleva a que los empresarios decidan conforme a sus necesidades e intereses.

Es importante resaltar que esta nueva modalidad utiliza como herramientas un documento privado o una escritura pública que hará las veces de un contrato o acto unilateral, todo dependiendo de los aportes realizados por los accionistas, y puede constituirse con una o varias personas naturales o jurídicas. Una vez matriculada en la Cámara de Comercio formará una persona jurídica distinta de sus accionistas y se reduce de manera significativa los costos del proceso de constitución previsto para las tradicionales formas societarias.

Este tipo de sociedad permite que en los estatutos se determinen libremente la estructura y demás normas que rijan su funcionamiento, y es suficiente con la designación de un representante legal.

Procedimiento para la conformación de la Sociedad¹¹²

¹¹¹ Calderón, C. & Romero Restrepo, M. & Vélez Romero, C. (2009). Régimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas –SAS– Criterio Libre, 7 (10), 147-175

¹¹² <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad/sociedad-por-acciones-simplificada.html>. Fecha de Consulta 08 de Octubre de 2012

PASO 1 - Documentos requeridos

Una persona natural, presentara la copia del pasaporte o cédula de extranjería.

PASO 2 - Obtención del NIT o RUT para los accionistas extranjeros

Una persona natural, deberá hacerse llegar una copia del pasaporte.

PASO 3 - Protocolizar el contrato en documento privado

Estatutos de la Sociedad

PASO 4- Efectuar el Registro Único Tributario (RUT)

PASO 5 - Obtener las cartas de aceptación de los cargos de la sociedad

PASO 6 - Registrar los libros de la compañía en la Cámara de Comercio

PASO 7 - Abrir una cuenta bancaria en la entidad de su elección

PASO 8 - Registrar la inversión extranjera en el Banco de la República.

Implicaciones tributarias, contables y laborales asociadas al tipo de sociedad.¹¹³

Desde el punto de vista contable y tributario, las SAS se asimilan a sociedades anónimas. De conformidad con el Estatuto Tributario, la Sociedad por Acciones Simplificada será responsable del Impuesto de Renta y Complementarios (Ganancias Ocasionales), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto de Timbre, Impuesto a los Gravámenes Financieros, y el Impuesto al Patrimonio y el recaudo anticipado denominado “Retención en la Fuente”.

Desde el punto de vista contable, las SAS están obligadas a registrar los libros de contabilidad ante las Cámaras de Comercio, entre los cuales se destacan: el libro diario, mayor y balances; el libro de registro de accionistas, el libro de actas de asamblea de accionistas, de junta de socios y juntas directivas. Todos los comerciantes están obligados a llevar contabilidad en debida forma, según las normas mercantiles, contables y tributarias, y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Por el incumplimiento de estas obligaciones, la ley mercantil y tributaria contempla una serie de sanciones.

La SAS, al igual que las demás sociedades, por mandato constitucional debe cumplir una función social positiva propia e independiente a los intereses de sus propietarios, es decir, debe trascender su interés económico, preocuparse por adelantar gestiones sociales, ambientales, con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos humanos.

2.8 ANÁLISIS AMBIENTAL

El medioambiente¹¹⁴, es el entorno en el cual opera una organización, que incluye el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres

¹¹³ Calderón, C. & Romero Restrepo, M. & Vélez Romero, C. (2009). Régimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas –SAS– Criterio Libre, 7 (10), 147-175

humanos, y su interrelación. En este contexto, el medio ambiente se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global.

Hoy en día el concepto de medio ambiente está ligado al de desarrollo; esta relación permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presente y futura.

Medio Ambiente de Santander de Quilichao¹¹⁵

Descripción Física:

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca,

Límites del municipio:

Limita al Norte con los Municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el Municipio de Caldono. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros.

El Municipio de Santander de Quilichao tiene una gran diversidad en su cobertura vegetal y usos del suelo favorecidos con bondad por contar con tres pisos térmicos, por lo cual se puede decir que su vocación es agropecuaria, el 44.26% de su territorio equivalente a 22.196 Hectáreas están dedicadas a cultivos agrícolas y praderas utilizadas en ganadería doble propósito, ceba y producción de leche. el 21,89% de su territorio equivalente a 15.000 Hectáreas son terrenos ubicados en las zonas de laderas, que han sufrido procesos erosivos especialmente por el mal uso dado con algunos cultivos limpios como yuca y Maíz, estos suelos en la actualidad son de escaso uso agropecuario. el 8.51% es decir, 4.272 Hectáreas se encuentran en rastrojo y matorrales, el 7.47% con 3.747 Hectáreas están en bosques primarios, secundarios y plantados, 2000 Hectáreas en afloramiento rocoso y área improductiva, el área en parques y zonas industriales es 1.447 Hectáreas, área en vías 780 Hectáreas, superficies en cuerpos de agua 790 Hectáreas y área urbana 716 Hectáreas.

Las microcuencas¹¹⁶ que vierten al río Quilichao y que vierten al río Cauca presentan un acelerado deterioro, producto de la deforestación intensiva, de la

¹¹⁴ www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/biologia/biolo2.htm

¹¹⁵ <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

invasión de sus cauces y de las intervenciones antrópicas, con impactos sobre la cobertura vegetal y la reducción de la producción hídrica. Las quebradas presentan mala calidad del agua y en muchos casos se encuentran ocupadas con construcciones en la totalidad de sus cauces especialmente en el área urbana. Además existen riesgos por inundaciones y por movimiento de masa. Faltan controles y programas apropiados para el manejo de escombros, además de promoción de tecnologías limpias, para reducir impactos sobre la salud de las personas y el medio ambiente.

En el municipio de Quilichao no se tiene una escombrera autorizada. La prevención y atención de riesgos por inundación y deslizamientos se convierte en un reto para la administración municipal y la comunidad, para mitigar los desastres en el territorio.

Se identifica la ineficiente gestión ambiental institucional que aglutine y convoque las instancias públicas, económicas y sociales, para enfrentar los problemas ambientales; la inexistencia de un sistema de información ambiental municipal, así como la necesidad de un Plan Ambiental que coordine y defina prioridades de inversión pública en los sectores más deteriorados e impactantes sobre la comunidad y el territorio.

Medio Ambiente Resguardo Canoas

El Resguardo Indígena de Canoas se encuentra localizado en jurisdicción del municipio de Santander de Quilichao. Desde este municipio se puede acceder a este resguardo por medio de una vía carretable que llega hasta la vereda Canoas (sede del Cabildo). Recorrido que por esta vía puede durar 45'. Existe además otra vía como El Turco-Tres Quebradas.

Esta región posee grandes extensiones de bosque, es muy rica hídricamente, entres las quebradas están: Vilachi, El Carmen, Mamburiaco, y El Águila las cuales son afluentes del Río Páez, las quebradas de La Andrea, Azul, La Aurora, La Teresa las cuales son utilizadas por la población de Tres Quebradas y en el Cerro de Munchique nacen numerosas quebradas que desembocan en el Río Quilichao, como Pavita, La Mirla, La Arenosa y La Antolina.

La comunidad ve con gran preocupación la conservación, protección y recuperación de los recursos naturales, en especial la zona de bosques en donde la gran mayoría de los afluentes empiezan su recorrido y se están viendo afectados a causa de la tala, la quema para sacar carbón vegetal y leña, así como la contaminación de las aguas por medio del lavado del café y de las rayanderías, que están contribuyendo al deterioro del medio ambiente.

Por esta situación la comunidad por medio de un centro de investigaciones y servicios comunitarios (CISEC), donde se capacita el personal sobre la base de la

¹¹⁶ Plan de desarrollo 2012- 2015 Santander de Quilichao

protección de los recursos naturales y la producción de agricultura orgánica, el cabildo y la Asociación de cabildos Indígenas de la zona Norte adelantan procesos para la consecución de recursos en la parte ambiental.

Análisis Ambiental de la Empresa

La organización AYCEM S.A.S “Asesoría y Consultoría Empresarial”, dado a las actividades que realiza para prestar el servicio, no genera un impacto ambiental negativo puesto que la empresa no tiene un contacto directo con ningún recurso natural, sin embargo la empresa propenderá por una cultura de mejora del medio ambiente un buen uso de los materiales que puedan ser reciclables.

En cuanto al manejo del local comercial donde funcionará la empresa se contará con los servicios públicos requeridos como son agua, energía y teléfono, del mismo modo se tendrá en cuenta, el buen manejo de basuras, ventilación e iluminación para hacer acogedor el lugar y se perciba un ambiente higiénico.

3 BENCHMARKING

El benchmarking, también llamado comparación referencial¹¹⁷, es una de las prácticas de negocios más populares y efectivos, y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa.

Esta herramienta es de vital importancia en la creación de empresa debido a que permite la comparación entre las organizaciones entrantes y las existentes, descubriendo las estrategias que hacen a las últimas tener un posicionamiento en el mercado. A la vez ofrece la oportunidad de aplicar dichas estrategias en la futura empresa.

AYCEM S.A.S es una empresa en desarrollo que abarca un mercado que a un no ha sido explorado por las empresas de asesoría y consultoría existentes en el municipio de Santander de Quilichao. Sin embargo de acuerdo al estudio del sector se pudo identificar que existe una competencia directa e indirecta.

La competencia directa es la siguiente:

Factores claves de éxito

- **Los equipos interdisciplinarios de trabajo que se han conformado en los diferentes proyectos de los cabildos indígenas.**

Calidad: Estos equipos no ofrecen un servicio integral puesto que no cuentan con la formación profesional requerida para desempeñar actividades de óptima calidad. AYCEM S.A.S por el contrario cuenta con personal capacitado profesionalmente para desempeñar funciones en diversos campos administrativos.

Precio: los precios manejados por este equipo son asequibles para el Resguardo de Canoas, pero no cuentan con la garantía suficiente para que el proyecto sea finalizado con éxito.

Servicio al cliente: El servicio al cliente que brindan los equipos interdisciplinarios es limitado porque no cuentan con la preparación y la estructura organizativa adecuada para ofrecer el servicio, sin embargo con respecto a AYCEM S.A.S tienen gran ventaja al ser personal que tiene un vínculo fuerte con la comunidad por el hecho de pertenecer a ella.

Ubicación: Los equipos interdisciplinarios no están organizados formalmente como empresa, y tampoco tienen un lugar fijo para ofrecer sus servicios.

¹¹⁷<http://www.soyentrepreneur.com/22889-por-que-hacer-benchmarking.html>

Conocimiento: El conocimiento de los equipos interdisciplinarios es limitado con respecto a AYCEM S.A.S debido a que les falta formarse en temas actualizados con los cuales se puede garantizar mejores prácticas administrativas.

La Competencia Indirecta es la siguiente:

- **Sistemas Contables Contadores Públicos**

Calidad: La empresa Sistemas Contables, ofrece asesoramiento en todos los temas relacionados a la parte tributaria, fiscal, mercantil, entre otros y aunque son de optima calidad no son los servicios que el Resguardo Canoas que necesita para la realización de sus proyectos puesto que estos están direccionados a los sectores como la educación, la salud, el agro, entre otros a los que es mas factible la adaptación de una asesoría administrativa donde AYCEM S.A.S tiene fortalezas.

Precio: Los precios que maneja esta empresa son competitivos con las otras empresas de asesoría y consultoría de la región, aunque esta variable no tiene incidencia con AYCEM S.A.S porque sus servicios no son dirigidos a la población objetivo de AYCEM S.A.S.

Servicio al cliente: La empresa Sistemas Contables La joyería Mina, cuenta con muy buen servicio al cliente, puesto que su personal tiene claridad sobre los servicios que ofrecen, además la actitud frente a la prestación del servicio es la adecuada.

Ubicación: Esta empresa cuenta con una excelente ubicación puesto que esta a media cuadra del parque principal de Santander de Quilichao, al frente de la Cámara de Comercio del Cauca, punto que les favorece por el flujo de personal que requiere de estos servicios.

Conocimiento: Esta organización tiene una larga trayectoria en la prestación del servicio y cuenta con un posicionamiento debido a su profesionalismo y a la experiencia adquirida con los años en todos los temas relacionados con su actividad principal.

- **ACA Empresarial**

Calidad: ACA Empresarial es una empresa nueva en el mercado de Santander de Quilichao que ofrece los servicios de asesoría y consultoría en temas contables y administrativos, sus integrantes gozan de alta popularidad en el sector al venir desempeñando sus actividades en estas áreas desde hace varios años, para AYCEM S.A.S son una competencia indirecta fuerte puesto que tienen un amplio conocimiento en el campo requerido por el Resguardo Indígena.

Precio: Los precios de ACA Empresarial son competitivos con los de las otras empresas del sector, aun así son un poco elevados para el poder adquisitivo con el que cuenta el Resguardo de Canoas, situación que favorece a AYCEM S.A.S que al ser una empresa nueva va a ofrecer precios favorables.

Servicio al cliente: ACA Empresarial cuenta con un grupo selecto de clientes del sector comercial e industrial, debido a su excelente prestación del servicio y al reconocimiento que tienen sus propietarios al desempeñar actividades de forma independiente años atrás de la constitución de la empresa.

Ubicación: La empresa esta ubicada en una zona bastante retirada del sitio de mayor influencia comercial como es el centro de Santander de Quilichao.

Conocimiento: Esta organización cuenta con un amplio conocimiento en los temas administrativos y contables debido a la formación profesional y a la larga trayectoria de sus integrantes en el desempeño de estas actividades.

- **Cámara de Comercio del Cauca**

Calidad: La Cámara de Comercio del Cauca capacita constantemente a los comerciantes en todo lo concerniente a la gestión empresarial. Al ser una institución apoyada por el Gobierno y comprometida con el emprendimiento busca fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas en temas administrativos y contables, brindando un servicio garantizado y soportado en información actualizada.

Precio: los costos de las asesorías y capacitaciones de la cámara de comercio son bajos al ser esta financiada en gran parte por recursos del estado, aun así AYCEM S.A.S posee una gran ventaja debido a que ofrece los servicios a un mercado objetivo que los requiere personalizados, resaltándose que la cámara no esta en condiciones de ofrecerlo porque su función esta direccionada a un mercado amplio y no puede dedicarse a un solo cliente o usuario.

Servicio al cliente: El servicio de la Cámara de Comercio es optimo, puesto que cuenta con personal capacitado y con buena disposición para la prestación del servicio, sumado a esto tiene una infraestructura adecuada donde se genera una buena interacción con el cliente.

Ubicación: La cámara de Comercio del Cauca esta ubicada a media cuadra del parque central, lo que permite que las personas puedan llegar con facilidad a solicitar los servicios.

Conocimiento: Esta entidad posee un talento humano altamente calificado y con los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades a las que tienen como función.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE VALOR

Factores claves de éxito	Ponderación	Equipos interdisciplinarios de trabajo		Sistemas Contables Contadores Públicos		ACA Empresarial		Cámara de Comercio del Cauca		AYCEM S.A.S	
Calidad	0,4	2	0,8	4	1,6	4	1,6	3	1,2	4	1,6
Precio:	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Servicio al cliente:	0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Ubicación:	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Total	1		2,45		3,25		3,25		3,15		3,7

Cuadro N° 40, Matriz del perfil competitivo . Fuente. Planeación Estratégica FRED R. David Adaptado por las autoras Sindy Dayana Zape Granda y Ana Milena Niño Zapata

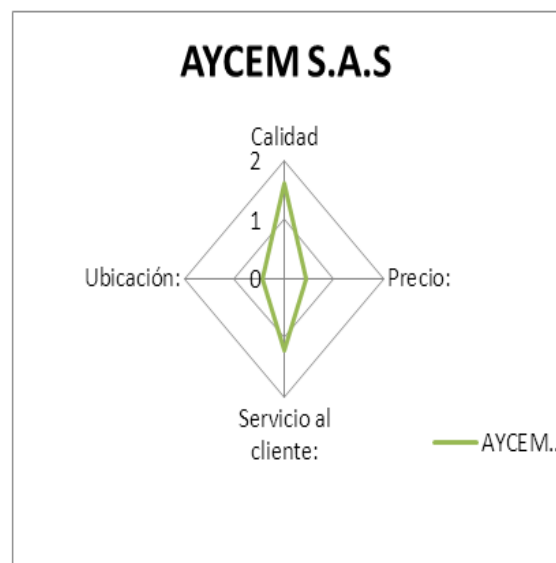
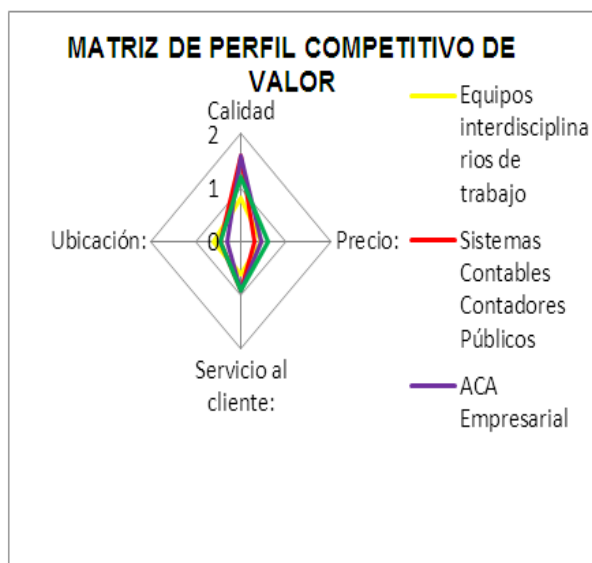


Figura N° 27., Matriz del perfil competitivo. Fuente. Autoras, basadas en el estudio de mercado.

4 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es una herramienta de vital importancia que nos permite determinar la viabilidad de una idea de negocio. A continuación se relaciona el análisis y se presenta de manera clara en los diferentes cuadros la información numérica.

4.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Inicialmente para la prestación del servicio se tendrán equipos de cómputo, equipos de oficina, muebles y enseres que requieren una inversión de: \$ 8.670.000 Ver cuadro N° 41.

4.2 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él¹¹⁸. Los equipos de cómputo se deprecian a 5 años y los muebles y enseres a 10 años para una depreciación anual de \$1.362.000 y mensual de \$ 113.500. Ver cuadro N° 41.

4.3 INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS

La empresa debe incurrir en unos gastos como son los de la etapa del estudio de factibilidad, gastos de organización, adecuación de la oficina, gastos de papelería y artículos de aseo que suman un total de \$ 2.100.000. Ver cuadro N° 42.

4.4 CAPITAL DE TRABAJO

Son los gastos de operación de la empresa compuestos por los costos directos e indirectos, con elementos como: mano de obra, erogaciones indirectas, depreciación de activos fijos, gastos pagados por anticipado y gastos en ventas, que equivalen a \$ 4.030.168,57. Ver cuadro N° 43.

4.5 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

AYCEM S.A.S requiere una inversión de \$ 14.800.168,57 donde se buscare financiación del 70% de la misma y el otro 30% será asumido por las socias fundadoras. Ver cuadro N° 44.

¹¹⁸ <http://www.gerencie.com/depreciacion.html>

4.6 AMORTIZACIÓN DEL CREDITO

La amortización del crédito se calcula con los siguientes datos:

Entidad Financiera: Mundo Mujer

Valor: \$ 10.360.118

Plazo: 5 años

Interés anual: 31,34%

Periodo de Amortización: Mensual

Ver cuadro N° 45 y 46.

4.7 GASTOS DE PERSONAL

Una vez creada la empresa se tendrán incluidas en nómina las dos fundadoras y una secretaria, quienes van a realizar las diferentes funciones requeridas según el diseño organizacional. El salario de las ya mencionadas será el salario mínimo con sus prestaciones legales. Ver cuadro N° 47.

4.8 COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Los costos directos son los que están implicados directamente con la realización del servicio y los costos indirectos no se pueden identificar o cuantificar plenamente. La suma anual de estos costos es de 43.688.884. Ver cuadro N° 47.

4.9 ANALISIS DE COSTO

Se presenta costos fijos y variables que alcanzaron los siguientes valores económicos total costos fijos de \$ 40.568.883,78 y costos variables \$ 4.320.000,00. Ver cuadro N° 49.

4.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde)¹¹⁹.

Para el caso de AYCEM S.A.S el punto de equilibrio en ventas es de \$44.027.004,89 y en unidades es de 880,54 horas asesoría, trabajando así con una capacidad instalada de 80,05%. Ver cuadros N° 51,52 y 53.

¹¹⁹ <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>

4.11 BALANCE INICIAL

El balance inicial de AYCEM S.A.S está conformado por el capital de trabajo, equipo de oficina, muebles y enseres, otros activos, obligaciones financieros y capital social. Ver cuadro N° 54.

4.12 PROYECCIÓN DE INFLACIÓN

El cálculo para el incremento de los costos se realizó teniendo en cuenta las proyecciones de la inflación que realizó el Banco de la República para el año 2013. Ver cuadro 59

4.13 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado¹²⁰.

Para el caso de AYCEM S.A.S, su finalidad es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto. Ver cuadro N° 60.

4.14 ESTADO DE FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es importante para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como de salidas en un lapso de tiempo determinado.¹²¹

En el cuadro N° 61, se presenta el flujo de caja calculado con el nivel de ventas proyectado para determinar la liquidez de la empresa en un periodo de cinco años.

4.15 BALANCE GENERAL

El balance general permite conocer la situación financiera de la empresa, al mostrar cuál es el valor de sus activos, pasivos y patrimonio. Así mismo, permite comparar la situación financiera actual de la empresa con situaciones financieras dadas en otros momentos (por ejemplo, saber si ha aumentado sus activos, en cuánto ha reducido sus deudas, en cuánto ha variado su patrimonio, etc.), y así, por ejemplo, saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos financieros y con base en el análisis de esta información, poder tomar decisiones¹²².

¹²⁰ <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>

¹²¹ <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/herramientas-financieras/herramientas-de-gestion/flujo-de-caja>

¹²² <http://www.crecenegocios.com/el-balance-general/>

El balance general se presenta proyectado a un período de cinco años. Ver cuadro N° 62.

4.16 VALOR PRESENTE NETO (VPN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Una de las definiciones más complejas en el ámbito de proyectos es la del valor presente neto VPN. Esta herramienta extraída de las finanzas es utilizada, junto a la Tasa Interna de Retorno, para determinar si un proyecto de generación de ingresos será rentable y con base a este resultado decidir si se ejecutará o no.

El valor presente neto se calculó con base en los flujos de caja y proyecciones realizadas y tiene un valor de \$ 73.803.114,55, lo que significa que al ser positivo el proyecto es capaz de generar suficiente dinero para que se recupere la inversión y además quede una ganancia. Ver figura N° 28.

TIR es la tasa compuesta de retorno anual que se puede ganar de una inversión. Se considera que si el TIR es mayor que el costo del capital para un proyecto, este último entrega valor a la compañía. Desde otro punto de vista, un proyecto es bueno siempre y cuando su TIR sea mayor al retorno a la inversión que se pueda obtener en inversiones alternativas, como por ejemplo depósitos a plazo.

La Tasa Interna de Retorno se obtuvo teniendo en cuenta los ingresos proyectados a cinco años, presentando un valor de 81%, lo que significa que el proyecto es rentable al tener una tasa mayor que la del mercado. Ver figura N° 28.

4.17 TIEMPO DE RECUPERACIÓN

Para realizar el cálculo del tiempo de recuperación de la inversión se tuvo en cuenta el flujo de caja del último año en la proyección a cinco años, donde la operación realizada consistió en dividir este último flujo entre doce, que son los meses del año. El resultado arrojado fue que la inversión se recuperaría en un tiempo de 2 años y 5 meses.

INVERSIÓN FIJA

Equipo de Oficina Muebles y Enseres

¡Error! Vínculo no válido.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR	DEPRECIACIÓN	
		UNITARIO	TOTAL	ANUAL	MENSUAL
	Equipo de computo y comunicación		-	-	-
1	Computador de escritorio con Software Original Toshiba	\$ 1.500.000	1.500.000	300.000	25.000
2	Computador portátil con Software Original Toshiba	\$ 1.500.000	3.000.000	600.000	50.000
1	Impresora HP Multifuncional	\$ 200.000	200.000	40.000	3.333
1	Teléfono fijo	\$ 50.000	50.000	10.000	833
2	Equipos celulares	\$ 100.000	200.000	40.000	3.333
	Equipos de oficina		-	-	-
2	Escritorios	\$ 250.000	500.000	50.000	4.167
1	Mesa de reunión (puesto para 6 personas)	\$ 400.000	\$ 400.000	40.000	3.333
2	Sillas Ergonómicas Asenti	\$ 90.000	180.000	18.000	1.500
6	Sillas unipersonales	\$ 40.000	240.000	24.000	2.000
2	Sofá Rafaela 2 puestos	\$ 1.000.000	2.000.000	200.000	16.667
1	Mueble de archivo	\$ 350.000	350.000	35.000	2.917
1	Cafetera eléctrica 12 Tazas Kalley Cm100	\$ 50.000	50.000	5.000	417
	TOTAL INVERSIÓN FIJA		8.670.000,00	1.362.000,00	113.500,00

Cuadro N° 41. Inversión fija. Fuente. Autoras del proyecto.

INVERSIÓN OTROS ACTIVOS

DESCRIPCIÓN	VALOR
Estudio del proyecto	1.200.000,00
Gastos de instalación y organización	400.000,00
Papelería y artículos de aseo	500.000,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 2.100.000,00

Cuadro N° 42. Inversión otros activos. Fuente. Autoras del proyecto.

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	COSTO ESTIMADO
COSTOS DIRECTOS	
Socias fundadoras	2
Salario	1133400,00
Prestaciones del salario	485.661,90
Parafiscales	102.006,00
Auxilio de Transporte	135.600,00
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	
Gastos de Administración (Secretaría)	566.700,00
Prestaciones sociales	242.831,00
Parafiscales	51.003,00
Auxilio de Transporte	67.800,00
Erogaciones Indirectas Fabriles	
Arriendo	400.000,00
Servicios Públicos	60.000,00
Mantenimiento	10.000,00
Gastos legales de constitución	320.000,00

Viáticos	240.000,00
Depreciación de Activos Fijos	
Equipo de oficina, muebles y enseres	135.500,00
Gastos Pagados por Anticipado	
Consumo Papelería	41.666,67
Gastos en Ventas	
Publicidad	60.000,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.030.168,57

Cuadro N° 43. Capital de trabajo. Fuente. Autoras del proyecto.

INVERSIÓN ESTIMADA

INVERSIÓN ESTIMADA	VALOR
Inversión Fija	\$ 8.670.000,00
Capital de Trabajo	\$ 4.030.168,57
Otros Activos	\$ 2.100.000,00
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA	\$ 14.800.168,57

Cuadro N° 44. Inversión estimada. Fuente. Autoras del proyecto.

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

CONCEPTO	CAP. PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
	30%	70%	100%
Maquinaria y equipo	2.601.000,00	6.069.000,00	8.670.000,00
Capital de Trabajo	1.209.050,57	2.821.118,00	4.030.168,57
Otros Activos	630.000,00	1.470.000,00	2.100.000,00
INVERSIÓN TOTAL	\$ 4.440.050,57	10.360.118,00	14.800.168,57

Cuadro N° 45. Financiamiento de la inversión. Fuente. Autoras del proyecto.

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

AÑOS 5
 CAPITAL 10.360.118,00
 INTERÉS 31,34%
 CUOTA \$ 4.363.282,75

AÑOS	CAPITAL	INTERES 31,34%	CUOTA	CAPITAL PAGADO
0	10.360.118,00	3.246.860,98	3.246.860,98	
1	10.360.118,00	3.246.860,98	\$ 4.363.282,75	1.116.421,77
2	9.243.696,22	2.896.974,40	\$ 4.363.282,75	1.466.308,36
3	7.777.387,87	2.437.433,36	\$ 4.363.282,75	1.925.849,40
4	5.851.538,47	1.833.872,16	\$ 4.363.282,75	2.529.410,60
5	3.322.127,88	1.041.154,88	\$ 4.363.282,75	3.322.127,88
	TOTAL	14.703.156,75	25.063.274,74	10.360.118,00

Cuadro N° 46. Amortización del crédito. Fuente. Autoras del proyecto.

COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
		12
COSTOS DIRECTOS		
Socias Fundadoras (2)	1.856.668	22.280.015
TOTAL COSTOS DIRECTOS	1.856.668	22.280.015
COSTOS INDIRECTOS		
Gastos de Administración (Secretaría)	566.700	6.800.400
Prestaciones sociales	242.831	2.913.972
Parafiscales	51.003	612.036
Auxilio de Transporte	67.800	813.600
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	928.334	11.140.008
Erogaciones Indirectas Fabriles		
Servicios Públicos	60.000	720.000
Mantenimiento	10.000	120.000
Gastos Legales de Constitución	320.000	320.000
Viáticos	240.000	2.880.000
TOTAL EROGACIONES INDIRECTAS	630.000	4.040.000
Depreciación de Activos Fijos		
Equipo de Oficina, muebles y enseres	113.500	1.362.000
TOTAL DEPRECIACIÓN	113.500	1.362.000
Gastos Pagados por Anticipado		
Instalación y Organización	400.000	400.000
Consumo Papelería	41.667	500.000
TOTAL GASTOS PAGADOS ANTICIPADO	441.667	900.000
Costos de Financiación		
Intereses Causados y Pagados	270.572	3.246.861
Gastos en Ventas		
Publicidad	60.000	720.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS - INDIRECTOS	4.300.740	43.688.884

Cuadro N° 47. Costos directos e indirectos. Fuente. Autoras del proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	MES 1	AÑO 1
Ingresos por Ventas	4.583.333	55.000.000
Menos Costo de Producción	3.041.835	28.582.015
Utilidad Bruta en Ventas	1.541.499	26.417.985
Menos Costo Operacionales	-330.572	-3.966.861
Costos Financieros	270.572	3.246.861
Costo de Publicidad	60.000	720.000
Utilidad Operacional	1.210.927	22.451.124

Cuadro N° 48. Estado de resultados. Fuente. Autoras del proyecto.

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

no	RUBROS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	¡Error! Vínculo válido.
	Sueldos y Salarios(2 asesoras)	22.280.015		
	Secretaria	11.140.008		
	Servicios Públicos		720.000	
	Mantenimiento	120.000		
	Gastos legales de Constitución	320.000		
	Viáticos		2.880.000	
	Papelería	500.000		
	Depreciación equipos de oficina, muebles y enseres	1.362.000		
	Instalación y Organización	400.000		
	Estudio del Proyecto	1.200.000		
	Gastos Financieros	3.246.861		
	Gastos de Ventas(publicidad)		720.000	
	TOTAL COSTOS FIJOS - VARIABLES	40.568.883,78	4.320.000,00	

Cuadro N° 49. Costos fijos y variables. Fuente. Autoras del proyecto.

COSTOS UNITARIOS

COSTOS FIJOS UNITARIOS = COSTOS FIJOS TOTALES		40.568.883,78	
No. De UNID.PRODUCIDAS		1100	ASESORIAS
COSTO FIJO UNITARIO		36880,8	
CTOS. VARIABLES UNITARIOS = CTOS. VARIABLES TOT.		4.320.000,0	
No. De UNID. PRODUCIDAS		1100	
COSTO VARIABLE UNITARIO		3927,3	
COSTO TOTAL UNITARIO = C.F.U. + C.V.U.		36880,8	3927,272727
COSTO TOTAL UNITARIO		40808,1	
REALIZAR UNA HORA DE ASESORIA A UN PROYECTO DEL RESGUARDO CANOAS A LA EMPRESA AYCEM S.A.S , LE CUESTA \$ 40.808,1			
CON LA SIGUIENTE DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS COSTOS			
COSTOS		%	
FIJOS		90,38	
VARIABLES		9,62	

Cuadro N° 50. Costos unitarios. Fuente. Autoras del proyecto.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS

	PUNTO DE EQUILIBRIO = $\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \text{COSTO VARIABLE} / \text{VENTAS}}$		COSTO FIJO	40.568.883,78
			COSTO VARIA.	4.320.000,00
			VENTAS	55.000.000,00
	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS =	44.027.004,89		

Cuadro N° 51. Punto de equilibrio en pesos. Fuente. Autoras del proyecto

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

	PUNTO DE EQUILIBRIO = $\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{VENTA UNITARIA} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIA}}$		COSTO FIJO	40.568.883,78
			COSTO VARIA UNITARIA	3.927,27
			VENTA UNITARIA	50.000,00
	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES =	880,54	horas año	

Cuadro N° 52. Punto de equilibrio en pesos. Fuente. Autoras del proyecto

CAPACIDAD INSTALADA

	CAPACIDAD INSTALADA (% P.E.) =	PTO. DE EQUILIBRIO	44027004,89
		VENTAS	55.000.000,00
	CAPACIDAD INSTALADA =	80,05	

Cuadro N° 53. Punto de equilibrio en pesos. Fuente. Autoras del proyecto

El resultado anterior indica que el punto de equilibrio se alcanza con una utilización del 80,05% de su capacidad instalada.

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

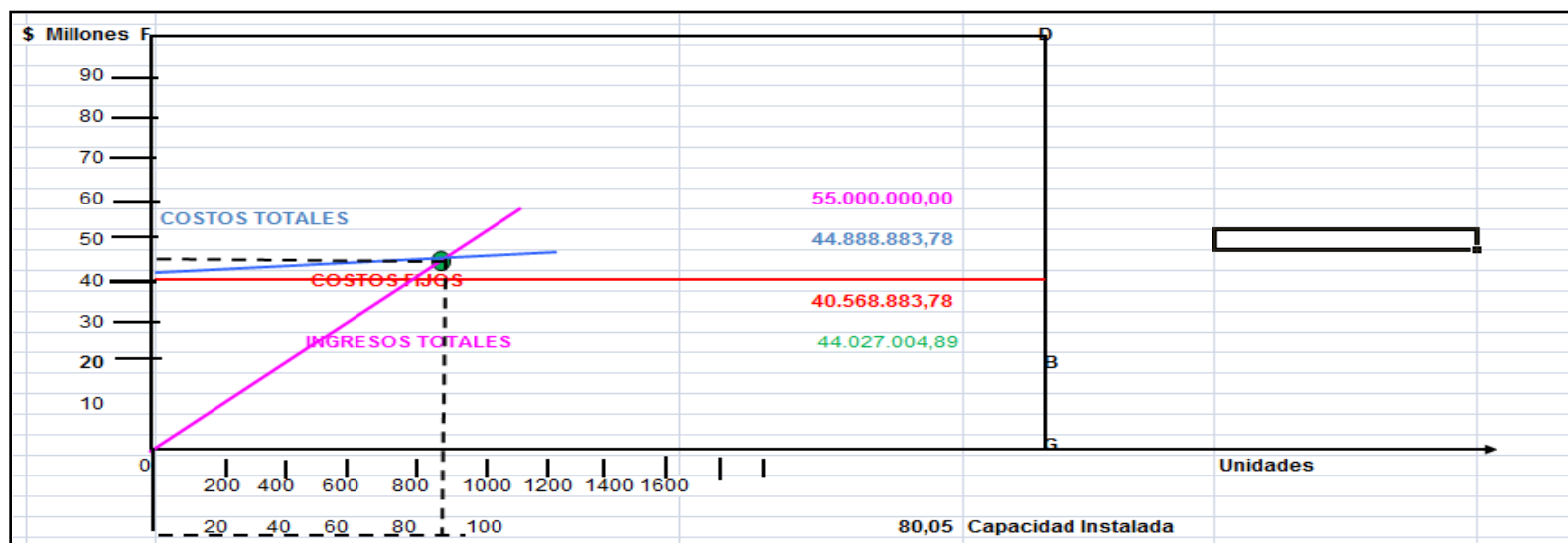


Figura N° 28. Gráfica Punto de Equilibrio. Fuente. Autoras del proyecto

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

BALANCE INICIAL

ACTIVOS		PASIVOS	
CAPITAL DE TRABAJO	4.030.169	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.360.118
EQUIPO DE OFICINA, MUEBLES Y ENSERES	8.670.000		
OTROS ACTIVOS	2.100.000	PATRIMONIO	
		CAPITAL	4.440.051
ACTIVOS TOTALES	14.800.169	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	14.800.169

Cuadro N° 54. Balance inicial. Fuente. Autoras del proyecto

PROYECCIONES FINANCIERAS

Presupuesto de ventas

AÑOS	1 AÑO(2013)	2 AÑO (2014)	3 AÑO (2015)	4 AÑO (2016)	5 AÑO (2017)
PRECIO	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205
HORAS AÑO	1.100	1.280	1.480	1.800	2.000
\$					
50.000,00	55.000.000	70.400.000	89.540.000	119.790.000	146.410.000

Cuadro N° 55. Presupuesto de ventas. Fuente. Autoras del proyecto

SERVICIO A LA DEUDA

AÑOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
PRINCIPAL	10.360.118					
PAGOS AL PRINCIPAL		1.116.422	1.466.308	1.925.849	2.529.411	3.322.128
SDO. QUE CAUSA INTER.		10.360.118	9.243.696	7.777.388	5.851.538	3.322.128
INTERÉS 31,34% SOB. SDOS.	3.246.861	3.246.861	2.896.974	2.437.433	1.833.872	1.041.155

Cuadro N° 56. Servicio de la deuda. Fuente. Autoras del proyecto

DEPRECIACIÓN

AÑOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
EQUIPO DE OFICINA, MUEBLES Y ENSERES	8.670.000,00					
		1362000	1362000	1362000	1362000	1362000

Cuadro N° 57. Depreciación. Fuente. Autoras del proyecto

OTROS ACTIVOS

AÑOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
GASTOS PREOPERATIVOS	2.100.000					
		420.000	420.000	420.000	420.000	420.000

Cuadro N° 58. Otros activos. Fuente. Autoras del proyecto

LOS COSTOS SE INCREMENTAN AÑO A AÑO SEGÚN LA INFLACION PROYECTADA. EN ESTE CASO SERA DEL 3,5% ANUAL					
	1	2	3	4	5
COSTO VARIABLE	4.471.200,00	5.202.850,91	6.015.796,36	7.316.509,09	8.129.454,55
COSTO FIJO	41.988.794,71	48.859.688,39	56.494.014,70	68.708.936,80	76.343.263,11
COSTO TOTAL ANUAL	46.459.994,71	54.062.539,30	62.509.811,07	76.025.445,89	84.472.717,66

PROYECCIÓN DE INFLACIÓN

Cuadro N° 59. Proyección de inflación. Fuente. Autoras del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	55.000.000	70.400.000	89.540.000	119.790.000	146.410.000
Menos COSTO VARIABLE	-4.471.200	-5.202.851	-6.015.796	-7.316.509	-8.129.455
Menos COSTO FIJO	-41.988.795	-48.859.688	-56.494.015	-68.708.937	-76.343.263
UTILIDAD BRUTA	8.540.005	16.337.461	27.030.189	43.764.554	61.937.282
UTLIDAD GRAVABLE	8.540.005	16.337.461	27.030.189	43.764.554	61.937.282
IMPUESTOS 33,0%	-2.818.202	-5.391.362	-8.919.962	-14.442.303	-20.439.303
UTILIDAD NETA	5.721.804	10.946.099	18.110.227	29.322.251	41.497.979

Cuadro N° 60. Estado de resultados. Fuente. Autoras del proyecto

ESTADO DE FUENTES Y USOS

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
FUENTES					
CAJA INICIAL	4.030.169	10.417.550	21.679.341	39.645.718	68.220.558
UTILID. ANTES DE IMPUES.	8.540.005	16.337.461	27.030.189	43.764.554	61.937.282
DEPRECIACIÓN	1.362.000	1.362.000	1.362.000	1.362.000	1.362.000
DIFERIDOS	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000
TOTAL DISPONIBLE	14.352.174	28.537.011	50.491.530	85.192.272	131.939.841
USOS					
PAGO OBLIG. FINANCIERA	1.116.422	1.466.308	1.925.849	2.529.411	3.322.128
PAGO IMPUESTOS	2.818.202	5.391.362	8.919.962	14.442.303	20.439.303
TOTAL USOS	3.934.624	6.857.670	10.845.812	16.971.713	23.761.431
TOTAL FUENTES	14.352.174	28.537.011	50.491.530	85.192.272	131.939.841
TOTAL USOS	3.934.624	6.857.670	10.845.812	16.971.713	23.761.431
SALDO CAJA FINAL.	10.417.550	21.679.341	39.645.718	68.220.558	108.178.410

Cuadro N° 61. Estado de fuentes y usos. Fuente. Autoras del proyecto

BALANCE GENERAL

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS					
CAJA	10.417.550	21.679.341	39.645.718	68.220.558	108.178.410
OTROS ACTIVOS	2.100.000	1.680.000	1.260.000	840.000	420.000
AMORTIZACIÓN	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000
EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES	8.670.000	7.308.000	5.946.000	4.584.000	3.222.000
DEPRECIACIÓN	-1.362.000	-1.362.000	-1.362.000	-1.362.000	-1.362.000
TOTAL ACTIVOS	19.405.550	28.885.341	45.069.718	71.862.558	110.038.410
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10.360.118	9.243.696	7.777.388	5.851.538	3.322.128
AMORTIZACIÓN	-1.116.422	-1.466.308	-1.925.849	-2.529.411	-3.322.128
TOTAL PASIVO	9.243.696	7.777.388	5.851.538	3.322.128	-
PATRIMONIO					
CAPITAL	4.440.051	4.440.051	4.440.051	4.440.051	4.440.051
UTILIDADES ACUMULADAS	5.721.804	16.667.902	34.778.129	64.100.380	105.598.359
TOTAL PATRIMONIO	10.161.854	21.107.953	39.218.179	68.540.431	110.038.410
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.405.550	28.885.341	45.069.718	71.862.558	110.038.410

Cuadro N° 62. Balance general. Fuente. Autoras del proyecto

DIAGRAMA DE FLUJO DE RENTABILIDAD

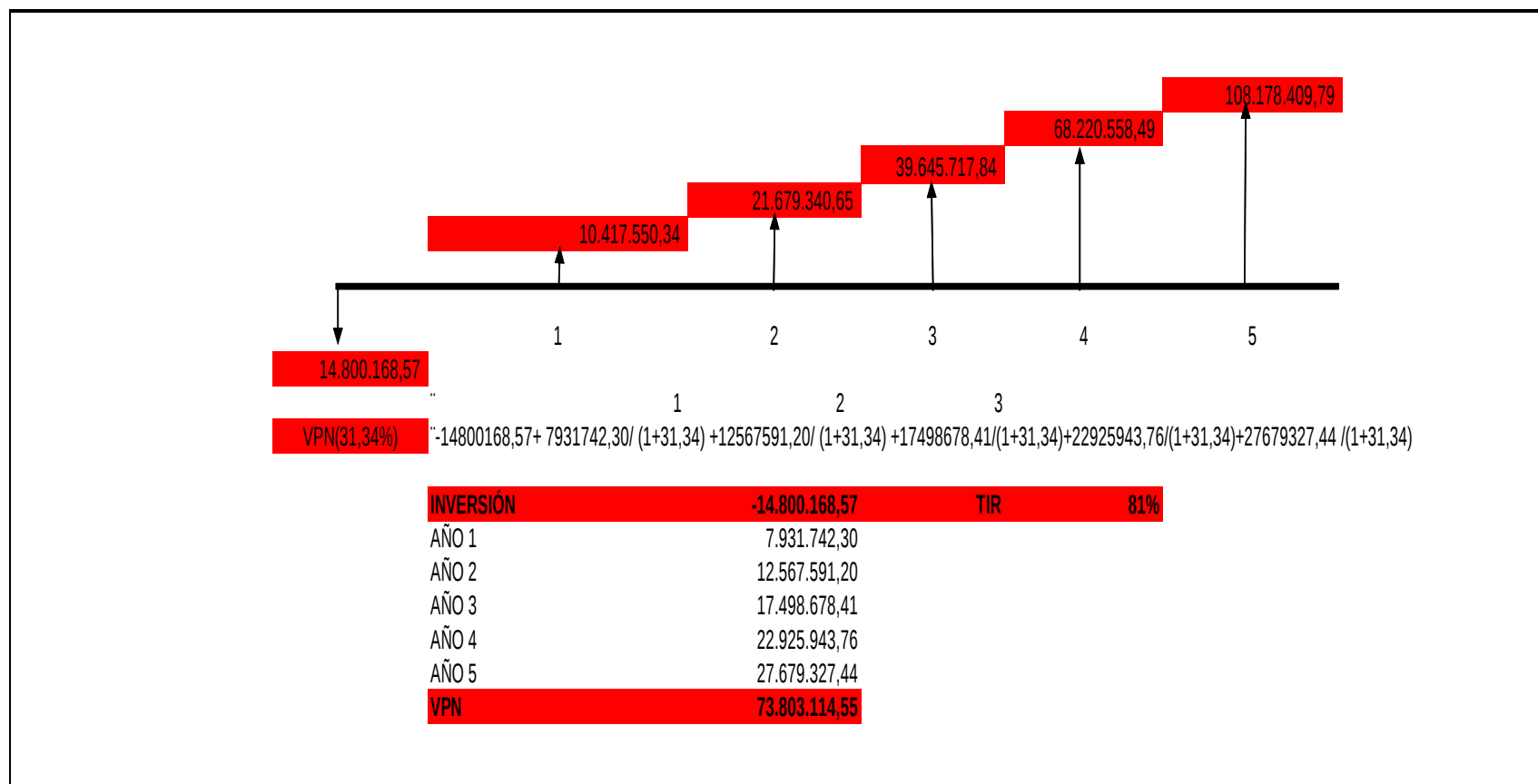


Figura N° 29. Diagrama de flujo de rentabilidad Fuente. Autoras del proyecto

**RAZONES FINANCIERAS
INDICADORES DE LIQUIDEZ**

ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES				
AÑO	ACTIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES	RESULTADO	DIFERENCIA
2013	10417550	10360118	1,0	0
2014	21679341	9243696	2,3	1,3
2015	39645718	7777388	5,1	2,8
2016	68220558	5851538	11,7	6,6
2017	108178410	3322128	32,6	20,9

Cuadro N° 63. Razón corriente. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

AYCEM S.A.S por cada peso que debe en el año 2013, tiene 1,0 pesos de respaldo, lo que significa que se tiene la suficiente liquidez para cubrir las deudas. Así mismo de acuerdo a la proyección tendrá una liquidez óptima para cubrir sus deudas en los próximos años.

CAPITAL DE TRABAJO				
ACTIVOS CORRIENTES -PASIVOS CORRIENTES				
AÑO	ACTIVOS CORRIENTES	PASIVOS CORRIENTES	RESULTADO	DIFERENCIA
2013	10417550	10360118	57432	0
2014	21679341	9243696	12435644	12378212
2015	39645718	7777388	31868330	19432686
2016	68220558	5851538	62369020	30500690
2017	108178410	3322128	104856282	42487262

Cuadro N° 64. Capital de trabajo. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

La empresa para el año 2013 tendrá los recursos líquidos para realizar sus operaciones. Según las proyecciones este indicador aumentara significativamente a partir del año 2014.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

TOTAL PASIVOS/TOTAL ACTIVOS				
AÑO	TOTAL PASIVOS	TOTAL ACTIVOS	RESULTADO%	DIFERENCIA
2013	9243696	19405550	47,634	0,000
2014	7777388	28885341	26,925	-20,709
2015	5851538	45069718	12,983	-13,942
2016	3322128	71862558	4,623	-8,360
2017	0	110038410	0,000	-4,623

Cuadro N° 65. Endeudamiento total. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

El nivel de endeudamiento de la empresa baja rápidamente a través de los años. Para el año 2013 el nivel de endeudamiento es de 47,634%, para el año 2014 es de 26,925%, para el año 2015 es de 12,983%, para el año 2016 es de 4,623 y para el año 2017 del 0%, lo cual indica que la empresa contara en los años proyectados con capacidad de endeudamiento.

COBERTURA DE INTERESES				
UTILIDAD OPERACIONAL/INTERESES PAGADOS (Gastos Financieros)				
AÑO	UTILIDAD OPERACIONAL	INTERESES PAGADOS	RESULTADO	DIFERENCIA
2013	8540005	3246861	2,630	0,000
2014	16337461	2896974	5,639	3,009
2015	27030189	2437433	11,090	5,450
2016	43764554	1833872	23,865	12,775
2017	61937282	1041155	59,489	35,624

Cuadro N° 66. Cobertura de intereses. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

De acuerdo a las proyecciones la empresa aumentara la capacidad económica para asumir con sus operaciones las deudas. Es decir dispondrá de utilidades que le permitirán pagar intereses superiores a los actuales.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES				
VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVOS BRUTOS				
AÑO	VENTAS NETAS	TOTAL ACTIVOS BRUTOS	RESULTADO	DIFERENCIA
2013	55000000	19405550	2,834	0,000
2014	70400000	28885341	2,437	-0,397
2015	89540000	45069718	1,987	-0,451
2016	119790000	71862558	1,667	-0,320
2017	146410000	110038410	1,331	-0,336

Cuadro N° 67. Rotación de activos totales. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte

Este indicador tiende a disminuir a través de los años proyectados, puesto que los ingresos operacionales de la empresa con el pasar del tiempo crecen a una tasa menor que la tasa de aumento de los activos totales, lo que significa que la empresa no generará un volumen de ventas acorde con la inversión que tiene en activos totales.

MARGEN BRUTO				
UTILIDAD BRUTA /VENTAS NETAS				
AÑO	UTILIDAD BRUTA	VENTAS NETAS	RESULTADO %	DIFERENCIA
2013	8540005	55000000	15,527	0,000
2014	16337461	70400000	23,207	7,679
2015	27030189	89540000	30,188	6,981
2016	43764554	119790000	36,534	6,347
2017	61937282	146410000	42,304	5,770

Cuadro N° 68. Margen bruto. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

De acuerdo al margen bruto y teniendo en cuenta las proyecciones se deduce que las ventas realizadas durante la ejecución del proyecto generarían el 15,527% de la utilidad bruta para el año 2013, 23,207% para el año 2014, 30,188% para el año 2015, 36,534% para el año 2016 y 42,304% para el año 2017.

INDICADOR DE APALANCAMIENTO

LAVERAGE TOTAL %				
PASIVOS TOTALES/ PATRIMONIO				
AÑO	PASIVOS TOTALES	PATRIMONIO	RESULTADO %	DIFERENCIA
2013	9243696	10161854	90,965	0,000
2014	7777388	21107953	36,846	-54,119
2015	5851538	39218179	14,920	-21,925
2016	3322128	68540431	4,847	-10,074
2017	0	110038410	0,000	-4,847

Cuadro N° 69. Lverage Total. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

El indicador lverage total evidencia que en el año 2013 por cada peso del patrimonio se tendrán deudas de 0,90965, es decir que cada peso estaría comprometido en 90,965% y durante los siguientes años los compromisos financieros disminuirán.

LAVERAGE FINANCIERO%				
OBLIGACIONES FINANCIERAS/ PATRIMONIO				
AÑO	OBLIGACIONES FINANCIERAS	PATRIMONIO	RESULTADO%	DIFERENCIA
2013	10360118	10161854	101,951	0,000
2014	9243696	21107953	43,792	-58,159
2015	7777388	39218179	19,831	-23,961
2016	5851538	68540431	8,537	-11,294
2017	3322128	110038410	3,019	-5,518

Cuadro N° 70. Lverage financiero. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

Para el año 2013 por cada peso que se tiene en el patrimonio, se tienen deudas por 1,01951, es decir que cada peso de los socios estará comprometido en un 101,951%.

INDICADOR DE RENTABILIDAD

SISTEMA DUPONT%					
(UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)*(VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVOS)* (ACTIVO NETO/PATRIMONIO)					
AÑO	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	(VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVOS	(ACTIVO NETO/PATRIMONIO)	RESULTADO	DIFERENCIA
2013	0,10	2,83	1,91	0,563	0,000
2014	0,16	2,44	1,37	0,519	-0,044
2015	0,20	1,99	1,15	0,462	-0,057
2016	0,24	1,67	1,05	0,428	-0,034
2017	0,28	1,33	1,00	0,377	-0,051

Cuadro N° 71. Sistema Dupont. Fuente. Tesis Mary Patiño Jiménez y Rodrigo Antonio Quijano, Universidad del Valle Sede Norte.

El sistema Dupont identifica la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad. Para AYCEM S.A.S se evidencia una eficiencia económica obteniendo para el año 2013 una rentabilidad de 56,3%, para el año 2015 un 46,2% y para el 2017 un 37,7%.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite conocer los posibles cambios que se dan en diferentes variables contenidas en los indicadores a raíz de cambiar sus valores, generándose un impacto en los resultados proyectados.

Ingresos por Hora Asesoría.

PRECIO DE VENTA	VPN (31,34%)	TIR %
50.000	73803114,55	81
45000	43985674,05	53
40000	14168233,56	20
35000	-15649206,93	-34

Cuadro N° 72. Análisis correspondientes a ingresos por Asesoría. Fuente. Autoras del proyecto

El precio de venta establecido para una hora de asesoría y consultaría empresarial es de \$50.000 y de acuerdo con el análisis de sensibilidad este valor se puede reducir hasta \$40.000, puesto que hasta ese precio de venta el proyecto sigue siendo rentable.

Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Interés

TASA DE PRESTAMO	VPN (31,34%)	TIR %
31,34%	73803114,55	81
35,50%	62915192,44	74
99,00%	780,22	0
105,00%	-1959901,55	-5

Cuadro N° 73. Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Interés. Fuente. Autoras del proyecto

La tasa de interés que se aplica en el estudio financiero del presente proyecto es de 31,34% efectivo anual este puede aumentar hasta un porcentaje de 99 en donde el proyecto no da pérdidas ni ganancias.

Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Impuestos (IMPORENTA)

TASA DE IMPUESTO	VPN (31,34%)	TIR %
33,00%	73803114,55	81
40,50%	65079643,64	74
96,40%	60707,13	0
97,00%	-637170,54	-2

Cuadro N°74. Indicadores Correspondientes a Diferentes Tasas de Impuestos (IMPORENTA). Fuente. Autoras del proyecto

La tasa de Impuesto establecido por el gobierno es de 33.00% la cual se aplica en el estudio financiero del presente proyecto, esta puede aumentar hasta un porcentaje de 96.40 en donde el proyecto no da pérdidas ni ganancias.

CONCLUSIONES

Se realizó el estudio socio económico del sector de la compañía para determinar las variables que afectaban tanto positiva como negativamente el desarrollo del proyecto, evidenciándose lo siguiente:

- El sector de los servicios en el municipio de Santander de Quilichao está presentando un alto desarrollo, convirtiéndose en un sector muy atractivo y muy competitivo. Este sector presenta una diversidad de competidores los cuales tienen objetivos diferentes sobre su actividad.
- Con el estudio de mercado, administrativo-legal y técnico se logró determinar que la creación de la empresa AYCEM S.A.S es viable. A su vez se determinó que el Gobierno Municipal de Santander de Quilichao estimula la creación, el fortalecimiento y el crecimiento de las empresas a través de instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Fondo Emprender, así mismo la cámara de comercio la cual brinda asesorías para la constitución y formalización de las empresas. Se evidencio también la viabilidad técnica de la creación de la empresa de asesoría y consultoría empresarial, debido a que el municipio cuenta con la infraestructura necesaria y la facilidad para adquirir recursos financieros. A través del estudio de mercado también se logró determinar que el Resguardo de Canoas está dispuesto a hacer uso de los servicios que brinda AYCEM S.A.S.

El estudio competitivo (Benchmarking) permitió realizar la comparación entre las organizaciones de servicios que existen actualmente, demostrando que AYCEM S.A.S es una empresa en desarrollo que abarca un mercado que a un no ha sido explorado por las empresas de asesoría y consultoría existentes en el municipio de Santander de Quilichao. Dicho estudio permitió descubrir las estrategias que le han dado un posicionamiento en el mercado a las empresas ya existentes, dándose la oportunidad de aplicarlas a la futura empresa.

El estudio financiero demostró que la creación de la empresa es factible económicamente, puesto que los diferentes análisis de los estados financieros proyectados a cinco años arrojaron que con un Valor Presente Neto (VPN) de \$78.065.274,06 y una Tasa Interna de Retorno del 85% el proyecto es capaz de generar suficiente dinero para que se recupere la inversión y además sea rentable al tener una tasa mayor que la del mercado.

Se puede concluir que el proyecto es totalmente viable por cuanto existe un mercado potencial y unas condiciones técnicas, legales, administrativas y económicas favorables, que sin duda alguna generan beneficios para los inversionistas y la comunidad del Resguardo Indígena de Canoas al contar con una empresa que satisface sus necesidades.

RECOMENDACIONES

Después de la realización de los diferentes estudios para determinar la viabilidad de la empresa se determinó que se requiere:

- Abarcar el cien por ciento de los proyectos socio-económicos del Resguardo Canoas, para poder cumplir con el objetivo de la empresa.
- Ampliar los servicios de la empresa a los Resguardos que hay en la zona.
- Destinar el 20% de las utilidades para las capacitaciones que requieran los integrantes de la empresa, así como la adquisición de equipos tecnológicos.

BIBLIOGRAFÍA

Arango Gómez, María Elena, Hincapié Husme Luz Dary, Reyes Rojas María Patricia, y Gómez Orejuela Freddy Humberto (2004) "Creación de la Empresa Asepymes Ltda." Fundación Universitaria Ceipa Medellín.

Betancourt Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad Poemia, su casa editorial, 2005 Página 66

Calderón, C. & Romero Restrepo, M. & Vélez Romero, C. (2009). Régimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas –SAS– Criterio Libre, 7 (10), 147-175

Chamorro Campo, Martha Lucia y Orozco Ipia, Paula Andrea (2004) "Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría en Comercio Exterior para las PYMES del Norte del Cauca" Trabajo de Grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.

Documento Plan de Vida Regional – CRIC página 129

Eiglier P. Langeard E. (1987). Servucción. El marketing de servicios., 1ª edición. Madrid: Mc Graw. Hill

Estudio Socioeconómico, Jurídico y de Tenencia de Tierras para la Ampliación del Resguardo Indígena de Canoas.

González Campo, Carlos Hernán, y Gálvez Albarracín, Edgar Julián (2008) "Modelo de Emprendimiento en Red –MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales", Revista Latinoamericana de Administración, Volumen 40, Pag 3, 15, 18, 19 y 23, hasta la 28.

Guerrero, Franco Hernán, Gómez, Germán Alfredo y Revelo, Wilson Guillermo (2009) "Centro de Gestión empresarial en la Universidad Mariana en San Juan de Pasto, la factibilidad de su creación" Artículo de la Universidad San Buenaventura, Sede Bogotá.

Guevara Garzón Rubiel, (2005), Iniciativa e Innovación Empresarial, paginas 7, 18, 32, 100, 101, 103, 104.

Kotler Philip ,Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Pág. 10.

Kotler Philip Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 188

Kotler Philip y Amstrong Gary, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición, Pág. 61.

Kotler, Philip y kellerkevin "Marketing management" (12th edition)

López, Magda Yaneth y Montenegro, Martha Yolanda (2009) "Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa enfocada en la Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para las Empresas del sector Hotelero". Informe de la Corporación Universitaria "Minuto de Dios" Facultad de Ciencias Empresariales en Bogotá.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo "Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación" Cuarta Edición Pág. 229.

Minzberg Henry. Brian James. Voyer Quinn John, El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos editorial Pearson

Montes Velasco, Jesús William (2004) "Estudio de Factibilidad para la Creación de una Firma de Asesoría y Consultoría Empresarial en el Norte del Cauca" Trabajo de Grado Universidad del Valle Sede Norte del Cauca.

Perez, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro editorial Universidad del Valle.1990

Philip Kotler "Dirección de Mercadotecnia" Octava Edición Pág. 11.

Plan de Desarrollo 2012-2015, Alcaldía Municipal

Prieto Mejía, Alejandro y Rondón Cárdenas, Cesar Alberto (2009) "Creación de una empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las PYMES del Sector Autopartes Bogotanas" Trabajo de Grado Pontificia Universidad Javeriana

Romero Ricardo "Marketing" Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 55.

Sandhusen L.. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, de, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 199.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, , Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 302.

Varela Rodrigo, (2008), Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, tercera edición, 3, 4, 188, 220.

Veciana José María, (2005), La Creación de Empresas, Un Enfoque Gerencial. Editorial la Caixa.

CIBERGRAFIA

<http://argentina.indymedia.org/news/2012/03/810671.php>
<http://CE-SEC1-EXP1995-N3113.doc>
<http://corte-constitucional.vlex.com.co/vid/-43533476f>
<http://es.thefreedictionary.com/teoria>
[http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacioninstitucional/proyeccionso
cial/consultoria-empresarial](http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacioninstitucional/proyeccionso
cial/consultoria-empresarial)
[http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-aviso-
depuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic](http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-aviso-
depuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic)
[http://www.colombialider.org/gestion-territorial/inclusion-social/comunidades-
indigenas/http://www.criccolombia.org/index.php?option=com_content&view=articl
e&id=47&Itemid=48](http://www.colombialider.org/gestion-territorial/inclusion-social/comunidades-
indigenas/http://www.criccolombia.org/index.php?option=com_content&view=articl
e&id=47&Itemid=48)
<http://www.definicionabc.com/economia/empleo.php>
<http://www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm>
[http://www.felatraccs.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1
904:oit-pronostica-mayor-desempleo-mundial-este-2012&catid=1:timas](http://www.felatraccs.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1
904:oit-pronostica-mayor-desempleo-mundial-este-2012&catid=1:timas)
<http://www.nacionesunidas.org.co/index.shtml?apc=tt--1--&x=59693>
<http://www.nasaacin.org/sobre-acin/85-historia-de-acin/83-acin>
<http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-enero-2012>
<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/ nuestro municipio>
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html
<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=47&id=742&m>
<http://www.lyd.com/temaspublicos/editora/Ell653Colombia310512.pdf>
<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=IBHoFoK2lz8%3D&tabid=1473>
[http://www.elespectador.com/noticias/politica/articulo-366016-piden-al-gobierno-
concretar-inversion-social- cauca](http://www.elespectador.com/noticias/politica/articulo-366016-piden-al-gobierno-
concretar-inversion-social- cauca)
[http://www.criccolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&It
emid=48](http://www.criccolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&It
emid=48)
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4920>
<http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea62s/ch011.htm>
<http://www.sena.edu.co>
<http://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-fomento-cultura-emprendimiento-60054175>
[http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-
avisodepuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic](http://www.cccauca.org.co/noticias/conozca-la-ley-1449-2010-beneficios-
avisodepuracion-del-registro-mercantil-circular-19-sic)
<http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=26027..>
<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>
<http://www.cosasdeeducacion.es/ue-significa-tic/>
[http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kpjH4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14
&dq=planeacion+estrategica+de+fred+david&ots=iZAWR7kD0Y&sig=VzcpQnyKz
D4vaNSU_I80CsF0gA#v=onepage&q=matriz%20EFE&f=false](http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=kpjH4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14
&dq=planeacion+estrategica+de+fred+david&ots=iZAWR7kD0Y&sig=VzcpQnyKz
D4vaNSU_I80CsF0gA#v=onepage&q=matriz%20EFE&f=false)
[http://www.iwgia.org/sobre-iwgia/enlaces/organizaciones-indigenas-e-instituciones-
de-apoyo](http://www.iwgia.org/sobre-iwgia/enlaces/organizaciones-indigenas-e-instituciones-
de-apoyo)
[http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-
mercados.html](http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-
mercados.html)

<http://blog.espacio3i.com/2009/01/que-es-investigacion-cualitativa.html>
http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm
<http://es.scribd.com/doc/7695457/Definicion-de-Consultoria>
<http://www.gerencie.com/apropiaciones-de-nomina.html>
http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=336&catid=59:gestion-de-la-salud-ocupacional-&Itemid=47
<http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad/sociedad-por-acciones-simplificada.html>
<http://www.soyentrepreneur.com/22889-por-que-hacer-benchmarking.html>
<http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
<http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
<http://www.crecemype.pe/portal/index.php/herramientas-financieras/herramientas-de-gestion/flujo-de-caja>

ANEXO

ENCUESTA.

PROYECTOS DEL RESGUARDO CANOAS

La siguiente encuesta contiene preguntas que van a permitir determinar la factibilidad de la idea de negocio **AYCEM S.A.S “Empresa de Asesoría y Consultoría Empresarial”**, de esta manera poder ofrecer a los usuarios la posibilidad de adquirir un servicio de calidad a un precio asequible.

Marque con una x la opción que usted considere

NOMBRE COMPLETO _____ GENERO F ☐ ☐

1. ¿En qué proyecto socio-económico trabaja usted?

SECTOR SALUD

☐

SECTOR AGROPECUARIO

☐

SECTOR AGUA POTABLE

☐

SECTOR EDUCACIÓN

☐

SECTOR VIVIENDA

☐

2. ¿su proyecto ha recibido algún tipo de asesoría administrativa?

01 Si ☐ 02 No ☐

3. ¿Cuál de estas entidades le ha brindado asesoría y consultoría empresarial?

01 ACIN ☐ 02 Cámara de Comercio del Cauca ☐

03 Otra ☐ ¿cuál? _____

4. ¿Como logró el contacto con la empresa que le brindo la asesoría y consultoría administrativa?

01 Búsqueda Directa ☐ 02 Otro ☐ ¿cuál? _____

5. ¿Si se creara una empresa de asesoría y consultoría administrativa para el Resguardo de Canoas, estaría dispuesto a utilizar el servicio?

01 Si ☐ 02 No ☐ 03 Probablemente ☐

6 ¿Con qué frecuencia contrataría el servicio de asesoría y consultoría administrativa para un proyecto de corto y largo plazo?

01 Mensual ☐ 02 Semestral ☐ 03 Anual ☐

7.¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis económico y financiero del proyecto?

01 Si ☐ 02 No ☐

8. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de recursos operacionales?

01 Si ☐ 02 No ☐

9. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de recursos humanos?

01 Si ☐ 02 No ☐

10. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis del mercado y las ventas?

01 Si ☐ 02 No ☐

11. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Análisis de Costos y Presupuesto?

01 Si ☐ 02 No ☐

12. ¿Si se creara la empresa contrataría el servicio de asesoría en Capacitaciones?

01 Si ☐ 02 No ☐

13. ¿Si su proyecto es de corto plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?

0.1 \$ 1.000.000 a \$ 2.000.000 ☐

0.2 \$ 2.000.000 a \$ 3.000.000 ☐

14. ¿Si su proyecto es de largo plazo estaría dispuesto a pagar un precio de?

0.1 \$ 3.000.000 a \$ 4.000.000 ☐

0.2 \$ 4.000.000 a \$ 5.000.000 ☐

Gracias.