

Estudio de factibilidad para crear una empresa de cuidado y acompañamiento
personalizado, básico y especializado en Pasto Nariño.

Rolando Hernán Ortiz Bolaños

Vladimir Torres Garcia

Universidad del Valle

Facultad de ciencias de la administración

Maestría en administración

Pasto 2021

Estudio de factibilidad para crear una empresa de cuidado y acompañamiento personalizado, básico y especializado en Pasto Nariño.

Trabajo de grado en la modalidad de plan de negocios (estudio de factibilidad) para optar por el título de magister en administración

Universidad del Valle
Facultad de ciencias de la administración
Maestría en administración
Pasto 2021.

1. Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Benjamin Betancourth Guerrero, docente director del presente trabajo por su disposición y valiosa orientación para la adecuada aplicación metodológica de los conceptos desarrollados en el estudio.

A nuestras familias por su apoyo permanente, por la generosidad de compartir con nosotros este tiempo de crecimiento personal y profesional.

A la Universidad del Valle y la Universidad de Nariño por traer a la región programas de alto nivel de formación, calidad y reconocimiento al departamento de Nariño, facilitando el acceso para quienes se les pueda dificultar desplazamientos a otras regiones del País y con ello contribuyendo significativamente al desarrollo de la región.

2. Resumen

Con el presente trabajo se realizó un estudio de factibilidad para crear una empresa de cuidado y acompañamiento personalizado, básico y especializado en Pasto-Nariño, mismo que toma como base o fundamento la necesidad insatisfecha en el mercado de la ciudad y la falta de empresas organizadas que brinden formalmente este tipo de servicios, que van desde el acompañamiento en hogares a personas con algún grado de dependencia, el acompañamiento a actividades de desarrollo cotidiano que requieran apoyo o acompañamiento permanente o temporal de otra persona, hasta la facilidad en movilizar y acompañar al cliente en actividades lúdicas, deportivas, de trámites y diligencias personales o el cuidado y/o acompañamiento a mascotas y bienes, sin considerar o incluir en esta etapa o estudio, actividades de atención o prestación de servicio de salud directo a personas como cuidados de enfermería, medicina o terapéuticas. En el transcurso del desarrollo del trabajo se realizaron los estudios correspondientes para identificar la viabilidad del mismo, un mercado potencial real con una disposición a pagar, la factibilidad técnica-operacional de ponerlo en marcha, la identificación de generación de valor económico y social, la viabilidad financiera; aplicando las diferentes herramientas conceptuales en cada etapa o estudio realizado. Finalmente se concluye con los resultados y recomendaciones que surgen de los aspectos positivos, negativos y oportunidades a considerar para fortalecer el proyecto y disminuir los riesgos o amenazas encontradas.

3. Palabras Clave

Estudio de mercado, entornos, canvas, benchmarking, estudio sectorial, ventaja competitiva, radares, estudio financiero, organizacional, estudio técnico.

4. Abstract

This paper showed the feasibility to create a basic, personalized and specialized Caring and Accompanying company in San Juan de Pasto. This necessity appeared due to the lack of caring market and organized companies to provide these kinds of services in a formally way which can include the accompanying of people who have a high level of dependency at homes, activities that require permanent or temporary support and finally, to facilitate the transportation to ludic and sports activities, personal procedures and transactions and or pets and goods care, nevertheless, this project does not include or considerate medical, mental or health care. During

the development of this project the studies were carried out to identify the feasibility of real potential market with a willingness to pay, the technical-operational feasibility of starting it up, the identification of the generation of economic and social value, the financial feasibility applying the different conceptual tools in each stage of the study. Finally, it concludes with the results and recommendations arising from the positive at the same time the negative aspects and opportunities to be considered to strengthen the project and reduce the risks or threats encountered.

5. Key Words

Market study, environments, canvas, benchmarking, sector study, competitive advantage, radars, financial study, organizational study, technical study.

Índice

1.	Agradecimientos	3
2.	Resumen.....	4
3.	Palabras Clave.....	4
4.	Abstract	4
5.	Key Words	5
6.	Aspectos metodológicos	14
6.1	Descripción del problema	14
6.1.1	Formulación del problema	17
6.1.2	Sistematización	17
6.2	Justificación	18
6.3	Objetivos	19
6.3.1	Objetivo general.....	19
6.3.2	Objetivos específicos.	19
6.4	Marcos referenciales	20
6.4.1	Marco contextual.	20
6.4.2	Marco teórico.....	23
6.5	Tipo de estudio.....	36
6.5.1	Exploratorio.	36
6.5.2	Descriptivo.....	36
6.6	Método	36
6.6.1	Inductivo.	36
6.6.2	Deductivo.....	37
6.6.3	Analítico.....	38
6.7	Instrumentos metodológicos	38
7.	Idea de negocio	39
7.1	Presentación de la idea de negocio	39

7.2	Evaluación de la idea de negocio.....	40
7.3	El modelo de negocio – canvas.....	42
7.3.1	Segmento de clientes.....	43
7.3.2	Propuesta de valor.....	44
7.3.3	Canal	45
7.3.4	Relación con el cliente	45
7.3.5	Fuente de ingresos.....	46
7.3.6	Recursos clave	46
7.3.7	Actividades clave	46
7.3.8	Socios clave	46
7.3.9	Estructura de costos	47
8.	Análisis de entornos.....	47
8.1	Entorno geofísico	47
8.2	Entorno ambiental.....	48
8.2.1	Matriz guía de análisis del entorno ambiental:	51
8.3	Entorno social	52
8.3.1	Servicios Públicos.....	52
8.3.2	Salud	53
8.3.3	Educación.....	54
8.3.4	Violencia y conflicto armado.....	55
8.3.5	Pobreza monetaria.....	57
8.3.6	Matriz guía de análisis del entorno Social:	59
8.4	Entorno cultural	59
8.4.1	Matriz guía de análisis del entorno Cultural	62
8.5	Entorno demográfico	62

8.6	Entorno económico	64
8.7	Entorno tecnológico	69
8.8	Entorno jurídico	72
8.9	Matriz integrada del entorno	76
9.	El sector	79
9.1	Presentación	79
9.2	Diamante competitivo	82
9.3	Condiciones de los factores	83
9.3.1	Oferta de factores	83
9.3.2	Factores avanzados especializados – ventaja competitiva.....	84
9.4	Sectores conexos - encadenamiento del sector	85
9.4.1	Sectores conexos	85
9.4.2	Cadena productiva	86
9.4.3	Condiciones de la demanda	86
9.4.4	Estructura del sector – cinco fuerzas competitivas	87
9.4.5	Amenaza de sustitución	92
10.	Benchmarking	92
10.1	Presentación de organizaciones a comparar	92
10.2	Factores de éxito	96
10.3	Matriz del Perfil Competitivo -MPC	97
10.4	Radares de comparación.	98
10.5	Radares Pródigos	98
10.5.1	Radar Red enfermería domiciliaria	99
10.5.2	Radar Biopharmac más salud.....	100
10.5.3	Comparativo de radares de valor y valor sopesado.....	101
10.5.4	Interpretación de resultados.	102

11. Investigación de mercado	103
11.1 Investigación de mercado	103
11.2 Diagnóstico	108
11.3 Definición del producto	109
11.4 Definición del mercado	109
11.4.1 Segmentación	110
11.4.2 Segmentación geográfica	111
11.4.3 Clientes.....	112
11.4.4 Competidores	112
11.5 Plan de mercadeo	112
11.5.1 Objetivos de mercadeo	112
11.5.2 Estrategias de mercadeo:	113
12. Estudio técnico.....	116
12.1 Producto ofrecido.....	116
12.2 Instalaciones fscas.....	117
12.3 Comunicaciones y servicios públicos	118
12.4 Mobiliario, equipos y software	119
12.5 Recursos humanos	119
13. Estudio financiero	120
13.1 Información del proyecto	120
13.2 Presupuesto de inversión.....	121
13.3 Estructura de costos y gastos	121
13.4 Resultados financieros	122
13.4.1 Estado de resultados proyectado	122
13.4.2 Estado de flujo de fondos	123
13.4.3 Balance general proyectado	124

13.4.4	Punto de equilibrio	125
13.4.5	Valoración TIR - VPN	126
14.	Estudio organizacional y legal	126
14.1	Estudio organizacional.....	127
14.1.1	Misión	127
14.1.2	Visión	127
14.1.3	Valores.	127
14.2	Proceso de estructuración	128
14.2.1	Organigrama.....	128
14.2.2	Descripción	128
14.3	Constitución de la empresa – componente legal.....	129
14.3.1	Sociedad anónima simplificada S.A.S.	129
14.3.2	Ventajas y desventajas de la S.A.S.	129
14.3.3	Constitución de la S.A.S.	130
14.3.4	Obligaciones tributarias	130
14.3.5	Obligaciones tributarias	131
15.	Conclusiones y recomendaciones	132
	Bibliografía	137

Índice de tablas.

Tabla 1. Fases de evaluación idea de empresa.....	40
Tabla 2. Modelo Canvas	42
Tabla 3. Variables/factores influyentes en el sistema ambiental	49
Tabla 4. Variables/factores problema y problemática ambiental.	49
Tabla 5. Escenarios Apuesta para el desarrollo ambiental.	50
Tabla 6. Matriz guía de análisis del entorno ambiental.	51
Tabla 7. Cobertura de servicios públicos 2019.....	52
Tabla 8. Matrícula por nivel de formación	54
Tabla 9. Matricula por área de conocimiento	54
Tabla 10. Población desplazada.....	56
Tabla 11. Homicidios.....	56
Tabla 12. Víctimas del conflicto.....	57
Tabla 13. Matriz guía de análisis del entorno Social.	59
Tabla 14. Matriz guía de análisis del entorno Cultural	62
Tabla 15. Indicadores demográficos	63
Tabla 16. Indicadores Demográficos	63
Tabla 17. Matriz guía de análisis del entorno demográfico.....	64
Tabla 18. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica	65
Tabla 19. Matriz guía de análisis del entorno económico	68
Tabla 20. Matriz guía de análisis del entorno tecnológico	72
Tabla 21. Registros	74
Tabla 22. Matriz guía de análisis del entorno Jurídico	75
Tabla 23. Matriz integrada del entorno.....	76
Tabla 24. Número total de comerciantes según sector económico y tamaño en la jurisdicción. 2018-2019	80
Tabla 25. Oferta de factores.....	83
Tabla 26. Factores de clave de éxito. Caso Pródigos.....	93
Tabla 27. Factores de clave de éxito. Caso Red Enfermería Domiciliaria.	94
Tabla 28. Factores de clave de éxito. Caso Biopharmac.	95
Tabla 29. Factores Claves de éxito.	96

Tabla 30. Matriz del perfil competitivo.....	97
Tabla 31. Cuestionario a expertos.....	103
Tabla 32. Malla de entrevistas tabuladas	105
Tabla 33. Malla entrevista expertos	106
Tabla 34. Malla entrevista a expertos II.	107
Tabla 35. Estimación mercado potencial.....	110
Tabla 36. Estimación mercado potencial segmentado.....	110
Tabla 37. Mercado total en horas.....	111
Tabla 38. Proyección de ventas	111
Tabla 39. Segmentación geográfica.....	111
Tabla 40. Arrendamiento mensual oficina.....	117
Tabla 41. Servicios públicos y comunicaciones	119
Tabla 42. Equipos, Mobiliario, y software	119
Tabla 43. Salario y carga prestacional	120
Tabla 44. Presupuesto de inversión Inicial.	121
Tabla 45. Costos y gastos proyectados a cuatro años.	121
Tabla 46. Estado de resultados proyectado a 4 años.....	122
Tabla 47. Costo por unidad y el precio medio por unidad.....	123
Tabla 48. Estado de flujo de fondos.	124
Tabla 49. Balance general al cierre del primer año.	125
Tabla 50. Valoración del proyecto mediante TIR y VAN (VPN).	126
Tabla 51. Indicadores financieros.	126

Índice de figuras.

Figura 1. Forma estructurada de formulación.....	28
Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.....	34
Figura 3. Municipios del Departamento de Nariño	48
Figura 4. Líneas de pobreza monetaria, Total nacional y departamentos. Cifras en pesos corrientes. 2019.....	58
Figura 5. Incidencia de la pobreza monetaria, Total nacional y departamentos. Años 2018-2019.	58
Figura 6. Pirámide poblacional.....	63
Figura 7. PIB Colombia-Tasas de crecimiento en volumen 2014 I – 2020 Pr III	65
Figura 8. Variación anual IPC diciembre 2008 – febrero 2021.....	66
Figura 9. Evaluación de las tasas de Interés en el último año	67
Figura 10. Evaluación de las TRM 2017-2021.....	68
Figura 11. Proporción de hogares que poseen conexión a Internet según tipo de conexión, Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso. 2018	71
Figura 12. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta. Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso.	71
Figura 13. Diamante competitivo.	83
Figura 14. Sectores conexos	85
Figura 15. Cadena productiva	86
Figura 16. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	87
Figura 17. Radar valores Pródigos.....	98
Figura 18. Radar valores sopesados Pródigos	99
Figura 19. Radar valores Red enfermería domiciliaria.....	99
Figura 20. Radar valores sopesados Red enfermería domiciliaria s	99
Figura 21. Radar valores Biopharmac más salud	100
Figura 22. Radar valores sopesados Biopharmac más salud	100
Figura 23. Radar de valor conjunto	101
Figura 24. Radar de valores sopesados conjunto.....	102
Figura 25. Logotipo	115
Figura 26. Marca.....	116

Figura 27. Ubicación Empresa.....	118
Figura 28. Distribución de las instalaciones planta	118
Figura 29. Punto de equilibrio.	125
Figura 30. Organigrama.....	128

6. Aspectos metodológicos

6.1 Descripción del problema

Numerosos estudios (ver referencias), tratan el tema de la soledad desde distintos enfoques y con una determinada orientación a resolver el objeto de investigación que se plantea; sin embargo, podría considerarse que son coincidentes en definir (en distintas formas conceptuales), la soledad como un estado y/o un sentimiento que experimenta el individuo; por un lado la soledad como estado del individuo hace referencia a la ausencia de compañía física de otras personas para desarrollar las actividades cotidianas de distinta índole, bien por aislamiento social o por ausencia física de integrantes en su grupo familiar; por otro lado, el sentimiento de soledad hace referencia a lo que experimenta un individuo estando físicamente solo o estando acompañado.

Dicho estado y/o sentimiento no son exclusivos de los adultos mayores; nótese el estudio realizado por Halpern, Piña y Vásquez (2017), donde explica que los adolescentes más propensos a ser víctimas del ciberacoso tienen como principal característica la soledad; por su parte, desde la salud pública en Europa, en Norte y Suramérica, se han dedicado investigaciones a establecer la relación que existe entre la enfermedad y la recuperación de la salud con alguno de los tipos de soledad que experimentan los adultos y adolescentes, tanto en su componente psicoemocional, como en el biofísico.

Un estudio realizado por Gardiner Et al, (2018), sobre las intervenciones para reducir el aislamiento social y la soledad entre las personas mayores; se centró en identificar el efecto de las intervenciones que han realizado distintos entes gubernamentales y sociales, para disminuir el impacto de la soledad en la sociedad principalmente adulta; señala que la revisión conceptual sobre la materia y las diferentes investigaciones que preceden al estudio, no han sido concluyentes e incluso con diferencias marcadas en los resultados obtenidos; indica que algunos estudios se centran en demostrar que las intervenciones individuales para impactar el estado o sentimiento de soledad no son efectivas, otros demuestran que el análisis del impacto colectivo

es mucho más amplio que el análisis del impacto de las intervenciones individuales por lo que tampoco es definitivo afirmar que las intervenciones colectivas son realmente más efectivas; lo cierto es que se han realizado tipos de intervenciones desde el componente individual como también desde el colectivo, todas reconociendo la necesidad de disminuir el estado o sentimiento de soledad, desde la forma como se afronta por parte de la persona, hasta la creación de grupos de actividades múltiples (tipo: grupos de tercera edad, grupos de redes sociales, grupos de actividades deportivas, entre otros), con diferentes impactos por la falta de constancia, por la temporalidad de la intervención, por el desinterés y múltiples factores que pueden sumarse al éxito y/o fracaso de las intervenciones colectivas e individuales que desde los entes gubernamentales o sociales puedan tenerse.

Si bien hasta ahora, se ha centrado el interés más en los estudios sobre este fenómeno en el adolescente y el adulto mayor, en alguna medida podría ser por entenderse que el joven y el adulto se encuentran inmersos en un número de actividades y responsabilidades de tipo laboral y académico, que mitigan el riesgo de experimentar el sentimiento de soledad; no podría afirmarse que la juventud y adultez con todas sus responsabilidades y ocupaciones relacionadas con el trabajo, la academia, entre otros, no experimente realmente este estado o sentimiento de soledad e incluso, podrían ser generadores de un estado de soledad en personas de su círculo familiar que dependan de él y experimentar otro tipos de sentimientos asociados.

Es claro entonces que la soledad se constituye en uno de los factores que influye en la salud mental y física de las personas, especialmente en adultos mayores; también es claro que existen efectos en la dinámica social, laboral y de familia cuando se tienen necesidades de realizar actividades simultaneas, como estar en el trabajo y recoger los hijos, como asistir a un evento social y cuidar de las personas dependientes en el hogar, como acompañar a un miembro de la familia a una cita médica y estar en el trabajo, como asegurar la participación de un miembro de la familia a un evento social y no tener la disponibilidad de llevarlo, recogerlo e incluso acompañarle, como dejar un familiar que requiere cuidado permanente y no tener la disponibilidad de hacerlo con otro integrante del grupo familiar o de amistades, entre otras muchas situaciones donde, en cumplimiento de ciertas obligaciones o por razones estrictamente personales, las personas exponen a otras personas a experimentar soledad o privación por aislamiento social de llevar a cabo actividades de su día a día.

Al acercar la problemática a Pasto-Nariño como centro de interés del presente, si bien no se encontraron estudios particularmente de la ciudad, la orientación de dichas investigaciones no centra su atención propiamente en el comportamiento de una región, sino en grupos sociales y de edades específicos, por lo que es posible comprender que tanto la problemática como sus efectos son extrapolables a cualquier región, con distintos niveles dependiendo del grado de soledad o compañía que experimentan las personas en la ciudad.

Por otra parte, al indagar sobre como resuelve la sociedad los efectos enmarcados dentro de la argumentación precedente y relacionada con la soledad, se observa que en Pasto-Nariño, se tienen dinámicas similares a las descritas en los estudios previos aquí referenciados, existen programas de adultos mayores, centros de internación de adultos mayores tipo ancianatos, predominantemente manejados por la diócesis de Pasto y con un carácter social-comunitario, concentrando regularmente adultos mayores en condición de “abandono” o que no cuentan con familiares que puedan estar al cuidado de los mismos; igualmente se observa que comúnmente se referencia el cuidado y acompañamiento a personas con la asistencia o atención en salud, buscando coberturas a través del sistema de salud para labores de acompañamiento; sin embargo, de acuerdo con la Sentencia SU-508, Dic 7/2020, en la cual puntualiza el acceso a algunos servicios de salud evaluando y determinando las reglas a aplicar y con fundamento en las normas establecidas dentro del sistema general de seguridad social en salud; en cuanto al servicio de enfermería considera que:

- I) Está incluido en el Plan de Beneficios en Salud.
- II) Se constituye en una modalidad de prestación de servicios de salud extrahospitalaria.
- III) El servicio se circunscribe únicamente al ámbito de la salud y no sustituye el servicio de cuidador. (subrayado fuera de texto).
- IV) Si existe prescripción médica se ordena directamente por vía de tutela.
- V) Si no existe orden médica, el juez podrá amparar el derecho a la salud en su faceta de diagnóstico cuando se requiera una orden de protección.

Claramente el cuidado y acompañamiento a personas no hace parte de las actividades contempladas dentro de las actividades a desarrollar por el personal de la salud ni se encuentra incluidas dentro de las coberturas que asigna el estado para el plan de beneficios de salud.

Por otra parte al revisar de que otra forma suple entonces la sociedad las necesidades de cuidado y acompañamiento en la región, observamos que no se encuentran empresas constituidas

que ofrezcan este tipo de servicio, de forma general y con carencia de información consolidada, algunas personas de distinta profesión u ocupación se ofrecen para realizar esta labor a domicilio, no siendo una actividad documentada, generalmente con informalidad en su contratación y riesgo tanto para quien realiza la actividad como para quien contrata en esta forma.

Ante la necesidad y ausencia de empresas que se dediquen a suplir con la formalidad que requiere la misma, se puede observar que existen necesidades de acompañamiento y/o cuidado que, puntualmente podrían enmarcarse en actividades cotidianas como asistir a citas médicas, hacer mercado, asistir a lugares de entrenamiento deportivo, asistir a actividades lúdicas, asistir a eventos sociales, viajar o salir de la ciudad, acudir a encuentros sociales, realizar compras especializadas; en las que requiere acompañamiento y/u orientación, recoger o llevar a alguien y acompañarle en un momento y lugar específicos como el colegio, aeropuerto, terminal de transporte, universidad; igualmente genera necesidades de cuidado en casa o en lugares específicos como un centro médico asistencial, casas o lugares de asilo; siendo eventualidades de emergencia o recurrentes.

6.1.1 Formulación del problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la realización de un estudio de factibilidad para crear una empresa de cuidado y acompañamiento personalizado, básico y especializado en Pasto – Nariño?

6.1.2 Sistematización

1. ¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta en el análisis del mercado y en el plan de mercadeo?
2. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta en el estudio financiero conducentes a evaluar la viabilidad del proyecto?
3. ¿Qué componentes se deben considerar en el estudio técnico, que permitan el desarrollo y operación de la actividad del negocio?
4. ¿Qué componentes organizacionales se deben considerar para la constitución y operación organizativa del negocio?
5. ¿Qué normativas se deben contemplar en el estudio legal aplicables al negocio?

6.2 Justificación

El emprendimiento representa una de las necesidades apremiantes de desarrollo de las economías en los países, especialmente de los emergentes o en desarrollo como es el caso de Colombia; el mismo requiere de estudios e investigaciones ya que no consiste solo en cumplir el formalismo de un componente instrumental documentado que se ajuste a los estándares para crear un plan de negocios, si lo que se busca es que no solo sea una iniciativa documentada, por el contrario, que se convierta en una oportunidad de desarrollo, de empleabilidad, que precise ahondando en las posibilidades de creación y sostenibilidad en el tiempo.

Dicho lo anterior, el presente trabajo es importante para los autores porque permite desarrollar las técnicas, conocimientos y conceptos propios de la administración y que fueron objeto del desarrollo académico en este proceso de formación pos gradual; identificando una oportunidad de negocio y aplicando en forma real los conocimientos; también es importante porque marca la continuidad y/o el inicio de etapas relevantes del desarrollo personal y profesional; la más común de ellas es la dependencia laboral que enriquece en experiencias y conocimientos, que permite obtener ingresos y sustentar algunas de las necesidades más importantes; otra y menos común que es el reto de la independencia con el reto de enfrentar la incertidumbre, que seguramente será menos compleja de asumir y sortear en la medida en que se han acumulado experiencias y conocimientos valiosos dentro del ámbito laboral y académico.

Es importante para el mercado porque permite aportar en el dinamismo del desarrollo económico, creando empleo, sustentando económicamente los hogares de las personas que obtendrán ingresos producto de la actividad que se ejercerá, moviendo la economía, creando oportunidades a partir de la nueva idea de negocio para quienes encuentres en ella una fuente de nuevas propuestas.

Es importante para la comunidad-sociedad ya que se constituye en una oportunidad de suplir una necesidad que hasta el momento es irremplazable por los diferentes desarrollos tecnológicos, especialmente los relacionados con la robótica; la soledad y la necesidad de compañía humana son directamente proporcionales en la medida en que las sociedades se adentran cada vez más en la multitarea, el libre e individualizado desarrollo de las personas, la exigencia del mercado laboral y la competencia en dicho mercado que en muchos casos obligan a dejar de lado el factor humano de la compañía para con sus seres queridos, que en el peor de

los casos y de forma casi imperceptible se convierte en abandono, se vuelve costumbre y deja de ser importante para algunos, más seguirá siendo necesaria.

De acuerdo con el DANE (2018), en el informe más reciente de censo poblacional, cuya población es de 407.365 en Pasto y su pirámide poblacional de adultos mayores de 65 años paso de tener el 6,3% de la población al 10,3%; igualmente paso de tener el 27,9% de menores entre los 0 y los 14 años, al 18,1%; con un índice de envejecimiento que pasó del 22,6% al 56,9%. Por su parte el DANE (2020) también publica el censo de población con alguna condición de discapacidad registrada, donde se observa que en la cabecera municipal se encuentran alrededor de 3.829 personas en los grupos de edad de menores de 14 y mayores de 65 años que se encuentran en condición de discapacidad; identificándose que existen igualmente alrededor de 5.188 personas en condición de discapacidad entre los 15 y los 64 años.

Si bien existe información del sistema de salud a través de los distintos actores, también de hogares geriátricos con función social, no corresponde dicha información con este tipo de servicio, dado que su prestación es subsidiada y específica para unas actividades claramente definidas en salud y/o con orientación a estratos y condiciones económicas igualmente particulares para el objeto de este tipo de asistencia social; lo que concede la oportunidad de plantearse un estudio que identifique la necesidad y posibilidad de crear y desarrollar un mercado que no espere o requiera la asistencia social del estado y organizaciones de similar característica, sino que permita suplir en buena forma y con mayor seguridad la necesidad de acompañar y cuidar de sí mismo o de sus seres queridos o de personas, mascotas o bienes que se encuentran a su cargo.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivo general

Realizar estudio de factibilidad para crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado básico y especializado en Pasto-Nariño.

6.3.2 Objetivos específicos.

1. Analizar el entorno de Pasto – Nariño, con énfasis en la caracterización sociodemográfica.
2. Analizar el sector de servicios sociales en Pasto – Nariño para conocer el panorama competitivo

3. Realizar estudio por comparación (Benchmarking) para conocer experiencias similares en Pasto - Nariño.
4. Realizar estudio de mercado y el plan de mercadeo para crear una empresa de acompañamiento y/o cuidado personalizado básico y especializado en Pasto-Nariño.
5. Realizar estudio técnico para crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado básico y especializado en Pasto-Nariño.
6. Realizar estudio financiero para crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado básico y especializado en Pasto-Nariño.
7. Realizar el estudio organizacional y legal para crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado, básico y especializado en Pasto – Nariño.

6.4 Marcos referenciales

6.4.1 Marco contextual.

En Pasto-Nariño, existen numerosas empresas dedicadas a oficios de aseo y/o mantenimiento industrial – empresarial, cuyo foco de interés son las empresas y no los hogares o personas naturales que de forma independiente estén interesadas en suplir alguna necesidad de aseo o mantenimiento, tampoco para actividades diferentes al aseo y mantenimiento; por otra parte, existen personas naturales que ofertan sus servicios profesionales de forma independiente para cuidado de niños, ancianos y/o enfermos, dentro de este grupo principalmente se encuentran enfermeras; por último se encuentra un grupo de empresas dedicadas a la atención domiciliaria de “home care”, (hospitalización en el domicilio o atención médico asistencial en el domicilio), bien puede ser por médico, enfermería y demás profesionales de la salud; resulta fundamental explicar algunas particularidades de este contexto de servicio que se brinda.

Ahora bien, en primer lugar, con los profesionales independientes que brindan servicios de salud, deben contar con habilitación por la autoridad del departamento en la materia que es el Instituto departamental de salud; los estándares para dicha habilitación resultan costosos y engorrosos, por lo que es probable que, en su mayoría, brinden dichos servicios sin contar con la autorización; en segundo lugar con los profesionales independientes se genera el riesgo de tener vínculo laboral, si bien pueden pagar salud como independientes no es el único componente que contempla la normativa en materia laboral y de protección laboral; en tercer lugar su foco es puntual a una actividad específica y al ser uno solo o para una sola actividad, limita al cliente a

un espacio horario específico y/o a no poder cubrir otro tipo de necesidades como las de acompañamiento y cuidado que hacen parte del presente trabajo de investigación.

Con fundamento en el precedente contexto de los servicios “similares” con los que se puede encontrar un posible cliente en la ciudad de Pasto, se puede observar que son múltiples las razones que sustentan la necesidad de suplir la ausencia de compañía personalizada para diferentes actividades que requieren las personas y familias; razones que van desde la desconfianza, la falta de tiempo, la distancia física, emocional, hasta la falta de tiempo, interés o desconocimiento de como acompañar adecuadamente en ciertos momentos, espacios y actividades a las demás personas; a su vez, la ausencia de la posibilidad de responsabilizar a alguien, la legislación laboral en materia de asistencia en cuidado y mantenimiento a hogares, entre otras razones, generan una posibilidad de suplir dichas necesidades con impacto social y económico para las personas y para la empresa que se propone crear.

Por un lado, están las personas que requieren el acompañamiento y/o cuidado, por otro lado, están las personas que desean o son responsables de suplir dicha necesidad; sumado a ello la carencia de entidades o instituciones gubernamentales que puedan solucionar dicha necesidad ajustada a las particularidades de cada persona y contexto, permite vislumbrar una oportunidad de negocio con impacto social y de alto interés para quienes no cuentan con posibilidades de suplirlas.

Algunas personas requieren acompañamiento y/o cuidado básico, otras requieren acompañamiento y/o cuidado especializado, que no se relaciona con atención en salud, ya que la asistencia de cuidador a personas es una exclusión explícita del sistema de salud en Colombia, por considerarse constitucionalmente que el principal responsable del cuidado de las personas es su propia familia y para dicha actividad no se requiere formación específica en salud.

La idea de negocio consiste en crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado, que bien puede ser básico o especializado, que pueda contratarse por espacios específicos de tiempo, por actividades puntuales, que pueda incluso suplir la necesidad de transporte; así no tener que privarse de asistir a lugares o eventos especiales, eliminar la preocupación por no tener con quien dejar al cuidado a un integrante de la familia, recogerle o acompañarle, no tener que cancelar sus citas médicas, contar con alguien que le recuerde su agenda o actividades a realizar y pueda acompañarle, contar con alguien con quien pueda compartir una charla o una actividad deportiva.

Se crean líneas de negocio así:

- **Línea de asistencia, acompañamiento y cuidado básico**
 1. Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente.
 2. Acompañamiento por hora, días o permanente con transporte a múltiples actividades que requiera el cliente.
 3. Cuidado de personas por horas, días o permanente.
 4. Cuidado y transporte (no medico) de personas por horas, días o permanente.
 5. Asistencia básica y asesoramiento en mantenimiento de instalaciones, incluye aseo temporal.
 6. Conductor en horario programado o por llamado
- **Línea de asistencia, acompañamiento y cuidado especializado**
 1. Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio).
 2. Acompañamiento por hora, días o permanente con transporte a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio).
 3. Cuidado de personas por horas, días o permanente de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio).
 4. Cuidado y transporte (no medico) de personas por horas, días o permanente de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio).
 5. Asistencia y asesoramiento en mantenimiento de instalaciones de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio).
 6. Asesoría y asistencia jurídica en trámites de salud, financieros, en asistencia a empresas y hogares.

La asistencia puede ser personalizada de forma física, telefónica o virtual, para los casos en que el cliente así lo desee, dicho acompañamiento y asesoría pueden ser a través de un contacto telefónico o por website donde recibirá orientación en diversos temas y podrá hacer uso del portafolio de acuerdo con sus necesidades.

Con toda la garantía de uso y tratamiento de datos e información; una de las estrategias consiste en crear grupos de actividades programadas con perfiles similares y flexibles, buscando múltiples actividades para alejar la monotonía.

6.4.2 Marco teórico.

Las empresas del sector se ven enfrentadas a situaciones que limitan su crecimiento, tal es el caso de las condiciones actuales del mercado, el bajo poder de negociación y las condiciones precarias de producción y de infraestructura, y a pesar de esto, en estas condiciones, se forman alternativas de negocios y producción caracterizados por la asociatividad y la mano de obra familiar, con empeños enfocados hacia la producción que deben ponerse al nivel de los estándares de calidad del mundo globalizado en procura de alcanzar altos niveles de competitividad.

En este sentido, el Informe Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño (2016), cita que el resultado del análisis de las variables socio económicas que determinan el nivel de competitividad, ubican a Nariño en el puesto 19 entre 32 departamentos, presentándose además rezagos en el crecimiento debido a la carencia de infraestructura, ausencia de herramientas tecnológicas en los procesos productivos y tercerización de la economía. Factores que hacen que el departamento se ubique en el nivel 4 (medio bajo) con tendencia a ganar niveles. Según el Plan Regional de Competitividad del Departamento de Nariño 2010 – 2032, las desventajas que tiene el departamento giran en torno a la desarticulación entre la empresa y el estado, la falta de mano de obra calificada – y la falta de relevo generacional – así como la debilidad organizacional.

Dado el propósito de este trabajo, es importante realizar un breve recorrido teórico que sustente y afiance la investigación no solo para fortalecer el entendimiento del problema, sino que también como referente teórico que facilite y referencie los análisis de resultados y la metodología para el logro de los objetivos definidos. Es así como a continuación se presentan algunos referentes teóricos considerados relevantes dentro del tema objeto de estudio.

Como base de la investigación es importante identificar de manera inicial la percepción de emprendimiento, como punto de partida el concepto común o general sobre el emprendimiento se acerca a la capacidad que tiene el ser humano para afrontar, superar y surgir de forma novedosa, con el aprovechamiento de habilidades individuales y grupales. Esta puede ser una forma de referirse a concepto de emprendimiento, sin embargo, el definir

emprendimiento es más que el simple esfuerzo que puede hacer un ser humano para lograr sus objetivos, de allí, el surgimiento de novedosas teorías que se enfocan desde diferentes posiciones y disciplinas tal es el caso de lo propuesto por Schumpeter (1950), McClelland (1970), Freire (2005).

Para González, Cerón y Alcázar (2010) fue Schumpeter, profesor de Harvard, quien utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados. Los autores señalan que Schumpeter “percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones” (p5).

Por su parte Cantillon introduce el termino entrepreneur y lo define como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”. Aclara que el emprendedor, a diferencia de los demás agentes, no dispone de un retorno seguro. Afirmado que es el emprendedor quien asume los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1998).

El concepto de emprendedor ha tenido varias definiciones. Por ejemplo, el francés Jean-Baptiste Say, en 1803, escribió: “Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto” (Say, 2001).

Kirzner (1975), define a los emprendedores como personas que se anticipan, pueden ver el futuro, anticipándose a los errores del mercado.

Según Suárez (2017), el emprendimiento es una suerte de formas del pensamiento, del razonamiento y la actuación que se generan a raíz de la necesidad de encontrar oportunidades de negocio; por otra parte menciona que el denominado espíritu emprendedor se conceptualiza como una serie de actividades sistemáticas mediante las cuales la persona o grupo de personas orientan sus esfuerzos de manera organizada hacia la búsqueda de oportunidades que les permitan satisfacer sus necesidades mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, haciendo uso de la innovación y la diferenciación.

En este sentido, el concepto de emprendimiento empieza a tomar un alto grado de importancia a partir de la década de los ochenta pues crea un vínculo entre la creación de la empresa y su dirección y es asociado a la capacidad de un individuo para hacer un esfuerzo que le permita alcanzar un objetivo o para referirse a una persona que inicia una nueva empresa o

proyecto. El término, fue luego aplicado a las personas que agregaban valor a un producto o proceso ya existente. (Robles & Pelekais, 2015).

La gestión del emprendimiento puede conceptualizarse de acuerdo con lo expresado por Vásquez (2015 citado por Suárez 2017), se afirma que cuando se gestiona la función del emprendimiento, se trata de perseguir la oportunidad aún más allá de los recursos que se tiene en la actualidad. Y concluye que la gestión del emprendimiento es realizada por una persona que inicia una empresa o por una persona que toma la decisión de sacar adelante un proyecto, aunque este no persiga fines de lucro; de esto se puede concluir que el concepto del emprendimiento puede considerarse en términos de lo social; puede ser asociado a la realización de obras benéficas o de caridad humanitaria.

Debemos tener presente que el ser humano se está inventando cada día y que todas sus etapas corresponden a su formación e innovación en los espacios donde tiene intervención, buscando constantemente mejorar sus condiciones de vida, es así como nacen cambios y avances constantes en los diferentes aspectos como en la sociedad, la economía, las tecnologías, las ciencias, la política etc.

Esta capacidad del hombre de estar en constante cambio e identificando siempre en aras de mejorar su calidad de vida, el estar en constante reinversión y mejoramiento en la productividad de los diferentes campos desarrollados por sí mismo; Según Rolf Smith, en su libro “The 7 Levels of Change” citado por Rodrigo Varela (2008), indica que para poder sobrevivir debemos cambiar continuamente y, por ello, debemos cambiar la forma en que percibimos el mundo.

Así también para Tom Peters (2013), nos enfrentamos a un cambio vertiginoso, algo radical, cambios realizados a grandes velocidades, pero que a su vez presenta grandes oportunidades en medio de la transición siempre y cuando el emprendedor sea capaz de reinventar de manera continua y replantear las ideas tradicionales de lo que conocemos como empresa.

Esta capacidad de reinversión y constante cambio también nos invita a estar abiertos a aprender y desaprender fácilmente, buscando en la investigación, incluir las nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y la obtención de la información de manera más ágil, sin embargo, se debe tener presente el factor humano que aporta el entendimiento y su aplicabilidad en el desarrollo.

Asimismo, es importante tener en cuenta al ser humano como empresario, como formador de empresas para el desarrollo económico de la sociedad; para Cole (1956) “ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y hacen crecer una unidad de empresas orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios” (p.104).

Por otra parte, para, Schumpeter (1950), es el empresario quien debe renovar la producción:

La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria (...) El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente (p.45).

En tanto, Peter Drucker (1986), relaciona empresario e innovador, y delimita a empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o trasmutan los valores” (p.9). Refiriendo la actividad empresarial como “una conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva” (p.10). Con base a estas apreciaciones y citando a Varela (2008), “innovación empresarial”:

El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces, para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovador, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social (p.34).

Además de lo anterior, deben tenerse en cuenta aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la planeación de la producción, la toma de decisiones, el mercadeo y la comercialización de los productos y la gestión general de la empresa como tal.

Por otra parte, es importante destacar al estudio de factibilidad como modelo de orientación, ya que integrara diferentes especialidades o profesiones con el fin fortalecer la toma de decisiones con los resultados y cuantificación de la información de la investigación, Miranda (2005), afirma que el estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

Por lo tanto, para el autor los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- a. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- c. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Por su parte, Mokate (2009), plantea de forma estructurada la etapa de formulación de un proyecto que contempla las siguientes fases: identificación, perfil, pre factibilidad, factibilidad. Los estudios que apoyan la formulación son: Entorno, Legal, Mercado, Técnico, Administrativo-organizacional, Financiero, Socioeconómico, Ambiental. Representa gráficamente la formulación de un proyecto con el siguiente esquema:

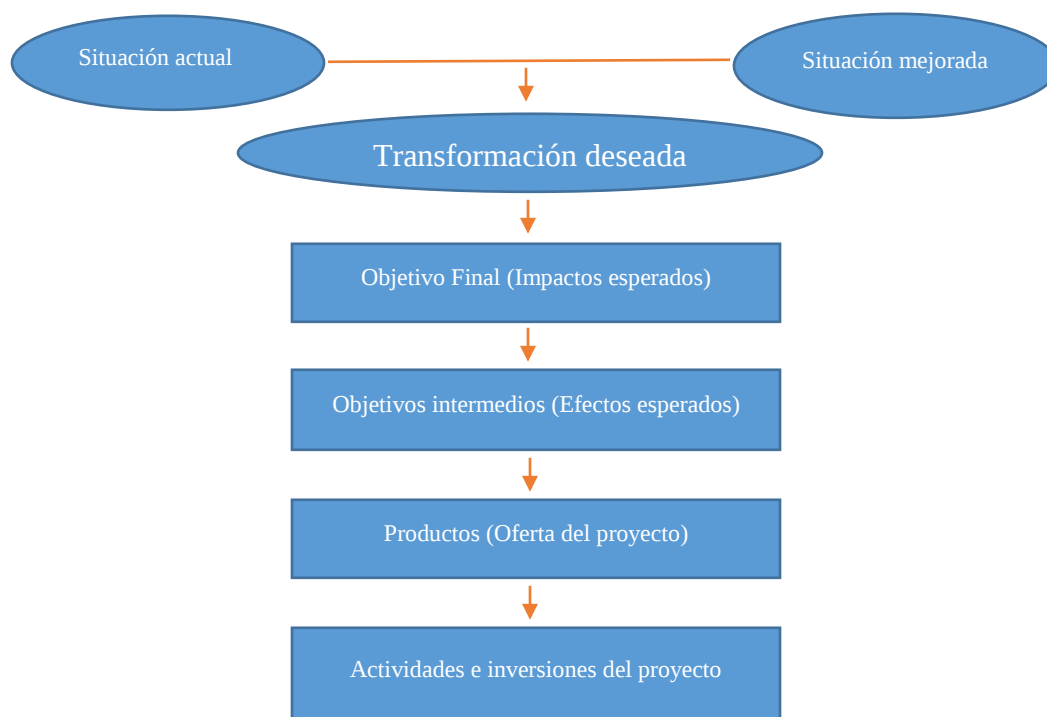


Figura 1. Forma estructurada de formulación.

Fuente: Mokate (2009).

Define cuatro fases para la formulación de un proyecto:

- Identificación: explica que, de acuerdo con el problema, la oportunidad, y/o la necesidad, se inicia con la identificación y generación de la idea; en esta fase se realiza una aproximación a la definición de diversas alternativas para los productos-servicios y actividades a desarrollar.
- Perfil: indica que esta fase perfila en un primer momento las alternativas con el fin de iniciar un estudio-análisis de ellas
- Prefactibilidad: Es el avance en el estudio de las alternativas
- Factibilidad: Con la que se busca tomar decisiones en función de los resultados obtenidos.

Durante el proceso, se realizan estudios de apoyo con los cuales se soporta el desarrollo de la idea de negocio y el estudio de factibilidad:

- Estudio del entorno
- Estudio legal

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo-organizacional
- Estudio financiero

Entre otros que puedan considerarse necesarios para soportar adecuadamente la factibilidad de la idea y el desarrollo de las alternativas seleccionadas.

Continuar aquí todo el marco sobre la idea de negocio

De acuerdo con Betancourth (2016), el entorno de forma general puede definirse como lo que está alrededor de un ente, para el caso la empresa como el centro de dicho entorno y objeto de estudio; el entorno contiene factores que pueden traer impactos positivos o negativos a la empresa en algún componente interno de la misma e influir en mayor o menor medida en las actividades propias que ésta desarrolla; algunos de estos factores pueden ser el económico, cultural, social, demográfico, ambiental, legal, entre otros y comprendidos cada uno por diversos elementos que son independientes al ente objeto de estudio (la empresa).

Con el estudio del entorno, se busca conocer el impacto que pueden tener los cambios en dicho entorno sobre la empresa, con el objeto de aprovechar los positivos y defenderse de los negativos; por otra parte plantea que el entorno no es ilimitado para un ente específico, por lo que el enfoque debe centrarse en las variables del entorno más cercano que pueda influir o impactar la empresa, en tal sentido plantea que existen tres capas del entorno conocidas como entorno general, entorno medio y entorno próximo, siendo este último el que posee un vínculo estrecho con la empresa. El autor, plantea que la legislación de un país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno y el sector al que pertenece la empresa; en tal sentido se deben tener en cuenta las normas que regulan o tienen incidencia directa sobre la empresa, bien en su constitución u operación.

Un aspecto de gran relevancia que debe ser estudiado para el desarrollo de la actividad empresarial es el análisis del sector; para Betancourth (2014) el sector económico es el entorno cercano de una empresa caracterizado y constituido por el ambiente competitivo que en él se presenta; explica que si bien el entorno de una empresa está formado por muchas variables externas a ella, la dirección debe ocuparse de aquellas que realmente la afectan; plantea un proceso para analizar el sector competitivo que inicia con la identificación del sector, el análisis

del ambiente competitivo con la aplicación del diamante competitivo, el análisis de los factores, y los sectores conexos.

Por su parte Michael Porter (1980), habla de la estrategia competitiva y la define como un conjunto de acciones defensivas u ofensivas que adopta la empresa para ubicarse en una determinada posición dentro de un sector, plantea que existen cinco fuerzas competitivas a considerar en el análisis del sector competitivo:

- 1) Rivalidad con competidores existentes
- 2) Amenaza de productos sustitutos
- 3) Amenaza de nuevos competidores
- 4) El poder de los clientes
- 5) El poder de negociación de los proveedores

Igualmente plantea que existen tres estrategias genéricas conducentes a ganar y/o defender la posición que se busca en el sector, que son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Otro elemento de gran relevancia en la realización de un estudio de factibilidad es el estudio por comparación o Benchmarking, el cual es consiste una técnica gerencial que se basa en la comparación es definido como un proceso sistemático que se basa en buscar e introducir toda mejora practica de negocio en una empresa, (Benjamín, Trippier, 2002). Un estudio sobre benchmarking se clasifica normalmente en 4 tipos: interno, competitivo, funcional y genérico. (Alonso , 2004).

- **Benchmarking interno:** proceso para examinar al interior de las empresas lo que se observa como mejores prácticas.
- **Benchmarking competitivo:** comparación de empresas que se encuentran en un mismo sector, que se basa en acuerdo mutuo para manejar diferentes procesos y el alcance de metas, el grado de dificultad de este tipo de benchmarking radica en el manejo y confidencialidad de información.
- **Benchmarking funcional:** herramienta que se desarrolla fundamentalmente entre empresas que pertenecen al mismo sector, pero que no compiten entre sí.
- **Benchmarking genérico:** proceso enfocado en negocios similares, pero con empresas que ejercen funciones en sectores diferentes.

Los beneficios que aporta el benchmarking según el seminario de benchmarking de la Canadian Grain Commission (1998-1999), son:

- Facilitar la mejora incremental.
- Generar afán de superación innovación.
- Apoyar el cambio cultural hacia la excelencia.
- Aportar a la cultura de procesos y hechos.
- Reforzar el autoconocimiento y la reflexión.
- Promover la participación y desarrollo.
- Descubrir factores críticos de éxito.
- Asegurar puntos fuertes.
- Fomentar la gestión del conocimiento.
- Ayudar a fijar objetivos a partir de estándares.
- Posicionarse en el mercado.

El benchmarking como herramienta a nivel mundial se encuentra posicionada en el cuarto lugar, con un porcentaje de uso del 81%, en Latinoamérica ocupa el segundo lugar con un porcentaje de uso del 84% (Rigby, 2007).

Por otra parte las empresas se crean y desarrollan dentro de un mercado existente, donde encuentran demanda y necesidades que pueden traducirse en oportunidades, pero también oferta con competidores buscando absorber dicha demanda en la mayor participación posible, en tal sentido se debe estudiar el mercado y sector competitivo en que se desarrolla la actividad económica de la empresa; de acuerdo con Hair, Bush y Ortinau (2010), la investigación de mercados es la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información con el objeto de identificar y definir problemas y oportunidades que se encuentran en dicho mercado permitiendo definir estrategias de mercadotecnia, regularmente con la planeación y puesta en marcha de estrategias y actividades en el producto, en la fijación de precios, la forma como se promocionan y distribuyen los productos. Refiere que, con la investigación de mercados se busca, entre otros aspectos, analizar el mercado, segmentar el mercado y los clientes, analizar la competencia.

Una vez planteada la idea de negocio, de haberse estudiado el entorno y el mercado como indica Mokate (2009), es necesario conocer que tan factible es operar dicha idea de negocio, desde el componente técnico, administrativo y financiero; precisa que el estudio técnico consiste

en analizar cómo se van a combinar los diferentes elementos para desarrollar la producción, el cual complementado por el estudio de mercado ayuda a comprender el tamaño del proyecto que se desea realizar; se fortalece con la información de los demás estudios y permite estimar la cantidad de recursos operacionales que se requieren vinculando aspectos como el producto (en términos de su producción y características), las instalaciones físicas, los medios de comunicación, los servicios requeridos y brindados, el mobiliario, software, hardware, talento humano, entre otros que ayuden a cumplir el objetivo en este asunto del estudio de factibilidad; en relación con el estudio administrativo-organizacional, se busca determinar la capacidad ejecutoria, elementos de la constitución y de la estructura con la que debe operar, de la identidad misma de la empresa.

Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo perceptible, de encontrarlo rentable, de saber cuánto dinero necesita para arrancar con su idea, como se obtendrá la financiación y sobre todo la dirección de su emprendimiento o innovación. Es ahí donde surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir un Plan de Negocio, el cual es una guía para el emprendedor.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) un modelo de negocio refiere las bases donde se crea, proporciona y capta valor.

Podemos mencionar que los modelos de negocio con el desarrollo y la innovación al momento de crear empresa son pilares fundamentales que facilitan la proyección de las ideas del emprendedor, no obstante, dentro de las escuelas de la administración no existe un modelo final y único, es por eso por lo que se presentan nuevas estrategias como la propuesta desarrollada por Osterwalder, en el 2004 denominada Modelo Canvas,

El modelo Canvas fue desarrollado con el propósito de establecer una relación metodológica entre cada uno de los aspectos de la organización y sus factores los cuales pueden influir en el éxito o fracaso, Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004).

Osterwalder y Pigneur (2010), así como Clark (2012), parten de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de la compañía. Plantean como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos: 1. Producto; 2. Perspectiva del cliente; 3. Gestión de la infraestructura; y 4. Aspectos financieros

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques que se describen así:

1. Segmentos de mercado. Una empresa cubre uno o diferentes segmentos del mercado.
2. Propuestas de valor. Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia
3. Canales. ¿Cómo se comunica con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes. Las relaciones se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.
6. Recursos clave. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
7. Actividades clave. ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.
8. Asociaciones clave. ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
9. Estructura de costes. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta

A continuación, se presenta la figura en la cual se reflejan los componentes mencionados anteriormente.

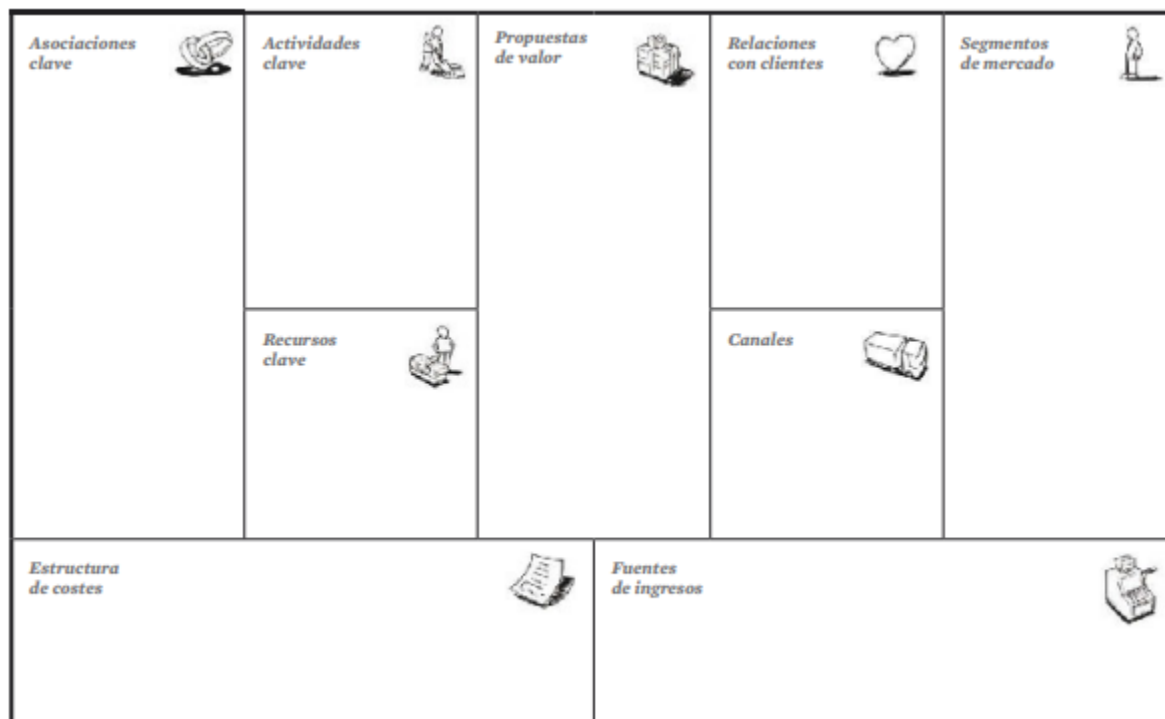


Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Otra ventaja que soporta el modelo Canvas es el hecho de ser gráfico, al revisar (Osterwalder y Pigneur, 2010), el emprendedor o empresario se encuentra con un texto fácil de entender.

Sobre el estudio financiero, plantea que como criterios para la toma de decisiones en un proyecto de inversión se deben tener en cuenta los resultados en términos del valor presente neto y la tasa interna de retorno, a su vez, la evaluación financiera busca medir la rentabilidad que un proyecto o negocio puede representar a su agente, de esta forma decidir si toma esta u otra opción de inversión, lo que se conoce como costo de oportunidad; en relación con el valor presente neto (VPN) como criterio para tomar decisiones indica que representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto, el cálculo del VPN se realiza mediante la siguiente formula:

$$BN_t = B_t - C_t$$

Donde:

B_t = Beneficios brutos en el periodo i

C_t = Costos en el periodo i

$t = 1.2.3.4.....$

T = Último periodo de la vida útil del proyecto

Posteriormente cada uno de los beneficios netos se convierte a su equivalencia en el periodo de referencia:

$$VPN = BN_0 + BN_1/(1+i_{op}) + BN_2/(1+i_{op})^2 + \dots$$

Donde i_{op} representa la tasa de interés de oportunidad del periodo.

De forma general

$$VPN = \sum_{t=0}^T (BN_t / (1+i_{op})^t)$$

Lo anterior apoyados en los cálculos de las fuentes de información como: el presupuesto, la estructura de costos y gastos, los resultados financieros que comprenden: el estado de resultados, el flujo de fondos, el balance general.

La interpretación general del VPN es: Un VPN de (0) indica que el proyecto absorbe los costos y el costo de oportunidad sin generar más beneficio, un VPN negativo indica que el proyecto o inversión no alcanza a absorber el costo + el costo de oportunidad, en tal caso no resultaría conveniente invertir, un VPN positivo indica que el proyecto genera rentabilidad por encima del costo de oportunidad esperado.

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), la cual indica la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable, es un valor crítico de la tasa de interés de oportunidad con el cual se mide la rentabilidad del dinero mantenido dentro del proyecto; en consecuencia, si la tasa de interés de oportunidad es superior a la TIR el proyecto no es viable, si es igual a la TIR el proyecto representa indiferencia ya que ejecutarlo es lo mismo que invertir en otra opción, si es menor a la TIR significa que el proyecto es viable. Su fórmula es en alguna medida compleja para desarrollarla manualmente, sin embargo su cálculo se realiza de forma rápida con calculadoras y computadores.

$$TIR^* = i_2 - VPN_2 [(i_2 - i_1) / (VPN_2 - VPN_1)]$$

6.5 Tipo de estudio

6.5.1 Exploratorio.

De acuerdo Hernández, Collado Y Baptista (2014), la investigación exploratoria se emplea cuando:

el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso; sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades o sugerir afirmaciones y postulados (p.107).

Para el caso objeto de estudio del presente trabajo, se trata de una idea de negocio que busca suplir necesidades de acompañamiento y cuidado que se sustentan en el fenómeno de soledad o carencia de presencia física de personas que realicen dicha actividad dentro del núcleo familiar, idea que requiere ser explorada y estudiada ya que carece de estudios previos coincidentes en fenómeno y objetivo; la cual permitirá identificar conceptos y variables a tener en cuenta en el desarrollo de la idea de negocio.

6.5.2 Descriptivo.

El estudio es descriptivo en tanto que pretende describir características de los grupos objetivo, de los que experimentan soledad y de los que buscan o son responsables de suplir dicho fenómeno, resulta fundamental describir características y perfiles que permitan comprender mejor el fenómeno; como se experimenta, cual es el impacto dentro de los hogares, que tan importante resulta suplir la carencia, que limitantes o factores externos e internos al ámbito familiar facilitan o vuelven más complejo el fenómeno; y las posibilidades que dentro de este se encuentran. Además “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Collado y Baptista. p.114).

6.6 Método

6.6.1 Inductivo.

Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que:

se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. Ej. En las guerras del Peloponeso, en las guerras púnicas, en la Primera

Guerra Mundial, en la Segunda Guerra Mundial, etc. (...) se producen víctimas entre la población civil (...) luego en todas las guerras se producen víctimas entre la población civil.

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo (Abreu, 2014, p.197).

En la recolección y estructuración de la información, a partir del comportamiento y características de los casos individuales de familias que experimentan la problemática de soledad y la necesidad de suplir la carencia de acompañamiento, se identificaran patrones que permitan generalizar al conjunto de la población objeto de estudio y de materialización del emprendimiento (Pasto).

6.6.2 Deductivo.

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular y que:

se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad.

Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. Ej. Todas las guerras provocan víctimas entre la población civil luego la guerra de Kosovo provocará víctimas entre la población civil.

Calduch (2012), destaca que es imposible el desarrollo de cualquier ciencia, tanto desde la perspectiva de la investigación como de la transmisión de sus conocimientos, sin el empleo conjunto y complementario de ambos métodos (Abreu, 2014, p.199).

También se harán deducciones de patrones de comportamiento general a casos particulares de las familias y comunidades, como el estudio de la soledad indica que se realiza en grupos poblacionales de una edad determinada, luego permite entender que no es de una región específica sino de un grupo de edad y puede deducirse el comportamiento de la comunidad determinada en el alcance del presente.

6.6.3 Analítico

A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí. Se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas. El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación (Abreu, 2014, p.201).

La información, los datos y las conclusiones no tienen característica de reportaje en el presente trabajo; de ellos se hará análisis por comparación tanto de experiencias similares, como de patrones y características de grupos etarios y actividades realizadas previamente por intervención social que resulten del análisis del entorno.

6.7 Instrumentos metodológicos

El presente trabajo se estructurará por fases:

- a. Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- b. Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- c. Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Apoyado en los estudios:

- a. Entorno (énfasis sociodemográfico)
- b. Legal (aplicable a la operación)
- c. Mercado
- d. Técnico
- e. Administrativo-organizacional
- f. Financiero
- g. Ambiental

En este capítulo se definieron los componentes metodológicos para el desarrollo del estudio de factibilidad como parte del anteproyecto; se logra una aproximación a la problemática y las posibilidades de emprender y desarrollar un mercado en la ciudad de Pasto para una necesidad posiblemente insatisfecha, lo cual permitió plantearse una problemática y establecer unos objetivos en procura de brindar una posible solución a la problemática generada por la ausencia de empresas que formalmente realicen labores de cuidado y acompañamiento a las personas que lo requieran por su estado de soledad o dependencia, posible solución que se traduce en una idea general de la actividad con su propuesta de valor (servicios) que se plantea y desarrolla en los siguientes capítulos.

7. Idea de negocio

7.1 Presentación de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado, que bien puede ser básico o especializado, que pueda contratarse por espacios específicos de tiempo, por actividades puntuales, que pueda incluso suplir la necesidad de transporte; así no tener que privarse de asistir a lugares o eventos especiales, eliminar la preocupación por no tener con quien dejar al cuidado a un integrante de la familia, recogerle o acompañarle, no tener que cancelar sus citas médicas, contar con alguien que le recuerde su agenda o actividades a realizar y pueda acompañarle, contar con alguien con quien pueda compartir una charla o una actividad deportiva.

De acuerdo con la metodología planteada con el modelo canvas propuesto por Osterwalder (2004), el estudio de factibilidad inicia con la idea de negocio que se desea desarrollar, misma que será objeto de análisis en los diferentes estudios, dicha idea y servicios que se describen tienen relación con la problemática o necesidad que en un estado inicial se observa y que se constituye en objeto de desarrollo con los diferentes estudios correspondientes; a continuación se describen los servicios que hacen parte de la idea de negocio:

Se agrupan los tipos de servicio así:

1. Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente, con o sin transporte
2. Cuidado de personas por horas, días o permanente
3. Cuidado y transporte (no medico) de personas por horas, días o permanente
4. Conductor en horario programado o por llamado

5. Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio), con o sin transporte.
6. Cuidado de personas por horas, días o permanente de un perfil específico que solicite el cliente (profesionales de distintas disciplinas, de acuerdo con el portafolio), con o sin transporte.

La asistencia puede ser personalizada de forma física, telefónica o virtual, para los casos en que el cliente así lo desee, dicho acompañamiento y asesoría pueden ser a través de un contacto telefónico o por website donde recibirá orientación en diversos temas y podrá hacer uso del portafolio de acuerdo con sus necesidades.

Con toda la garantía de uso y tratamiento de datos e información; una de las estrategias consiste en crear grupos de actividades programadas con perfiles similares y flexibles, buscando múltiples actividades para alejar la monotonía.

7.2 Evaluación de la idea de negocio

Tabla 1. Fases de evaluación idea de empresa.

	No									Si		
Evaluando la idea de crear una empresa de cuidado y acompañamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Faltantes de información
1. Tengo identificados los productos/servicios que voy a ofrecer								X				Aspectos de relacionamiento con el cliente
2. Considero que existe un volumen de clientes significativo para los productos/servicios de mi empresa							X					No se identifican estudios previos sobre este tipo de servicio ni oferentes de este tipo de servicio
3. Hay razones para creer que mi producto/servicios es realmente atractivo para mis clientes								X				Estudios previos sobre los efectos y privaciones que trae consigo la falta de acompañamiento para superar la soledad o suplir necesidades de acompañamiento
4. Conozco las ventajas y desventajas que tengo respecto de mis competidores								X				Especialmente sobre los que ofrecen productos posiblemente sustitutos, más

											que competidores directos del mismo producto/servicio
5. El sector económico en el que voy a entrar está en crecimiento					X						La dualidad sobre el sector dentro del cual se puede enmarcar la idea; es posible ubicarlo dentro del sector servicios-subsector hogares y/o servicios personalizados; por otro lado el sector servicios sociales o de asistencia social
6. Las condiciones legales y comerciales del sector son favorables								X			No se identifican estudios previos sobre este tipo de servicio ni oferentes de este tipo de servicio
7. Conozco y/o tengo acceso al saber tecnológico necesario para mi empresa							X				Conocimiento sobre estudios o herramientas de gestión de información para conformar redes de grupos afines
8. Puedo disponer de las materias primas, servicios e insumos que mi empresa requiere										X	No se identifican faltantes de información
9. Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere										X	No se identifican faltantes de información
10. Puedo conformar un grupo empresarial (socios y asesores) de excelencia para mi empresa									X		No se identifican faltantes de información
11. Puedo conformar un grupo ejecutivo de excelencia para mi empresa									X		No se identifican faltantes de información
12. Puedo conseguir los colaboradores que mi empresa requiere							X				Perfiles y competencias necesarios de acuerdo a las necesidades del mercado potencial
13. Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere								X			Estudio financiero
14. Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para						X					Estudio financiero

complementar los recursos propios												
15. Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito						X						Estudio financiero
16. Tengo acceso a entidades que me pueden apoyar en el desarrollo de mi empresa							X					Entidades que puedan ser impulsadoras en difusión y/o consecución de clientes
17. Puedo conseguir los espacios físicos adecuados para mi empresa								X				Identificar el espacio ideal
18. Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales y morales que mi empresa tiene										X		No se identifican faltantes de información
19. Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello										X		No se identifican faltantes de información
20. La empresa coincide con los objetivos de mi plan de carrera empresarial										X		No se identifican faltantes de información

Fuente: Elaboración propia a partir del formato de Varela (2008)

7.3 El modelo de negocio – canvas

Para el desarrollo de la idea de negocio, se acude al modelo canvas, donde se precisa la idea y componentes relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 2. Modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de cliente
1.Trasnportadores 2.Talento humano especializado 3.Centros lúdicos, deportivos, culturales y de entretenimiento	1.Capacitación y entrenamiento 2.CRM 3.Mercadeo y ventas 4. Construcción de redes de contacto y afinidad. 5. La vinculación permanente de personal que cumpla las características.	1. Acompañamiento y cuidado personalizado por horas, días o permanente. 2. Conductor en horario programado o por llamado. 3.Acompañamiento por horas, días o permanente especializado 4.Gestión de trámites y diligencias	1. CRM de contacto, seguimiento y realimentación. 2. Informe resumen de audio con las actividades y aspectos relevantes encontrados durante el servicio. 3. Bonos de servicio por referidos y por fidelización 4. Plan de actividades para los tipos de perfiles (lúdicas, deportivas, de	1. Padres de familia que tengan a cargo menores entre 2 y 12 años 2. Hombres y mujeres trabajadores (empleados e independientes) que tengan a cargo adultos mayores. 3. Hombres y mujeres trabajadores (empleados o

Recursos clave 1.Humano 2.Informaticos 3.Software 4.Financieros 5.Medios de transporte	5. Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.	socialización y entretenimiento). Canales 1.Telefónico 2.Pagina web y aplicación 3.Presencial 4.Redes sociales	independientes) que tengan a cargo personas con algún tipo de discapacidad 4. Personas con necesidades de trasladarse o recoger a alguien en condición de acompañamiento o que requieran encomendar diligencias que no pueden realizar directamente.
Estructura de costos 1.Nomina 2.Servicios de transporte 3.Servicios públicos 4.Mercadeo y ventas 5.Honorarios de capacitación y entrenamiento 6.Servicios informáticos, de CRM y redes de contacto 7.Arrendamiento 8.Servicios financieros		Fuente de ingresos 1. Venta del servicio que suple la necesidad de cuidado y acompañamiento. 2. Venta del servicio para realizar diligencias y tramites. 3. La venta del servicio por el acompañamiento y traslado.	

Fuente: elaboración propia.

7.3.1 Segmento de clientes

El segmento de mercado no centra su interés en sectores o subsectores económicos y/o productivos, busca impactar la necesidad individual de cuidado y acompañamiento, lo cual concede la posibilidad y orientación a los hogares de estratos 3 o superiores y empresas que desean o requieren atender dicha necesidad, en tal sentido la propuesta de valor se orienta a suplir la necesidad de quienes requieren el cuidado y acompañamiento y como posibles clientes pagadores se orienta a:

1. Padres de familia que tengan a cargo menores entre 2 y 12 años
2. Hombres y mujeres trabajadores (empleados e independientes) que tengan a cargo adultos mayores.
3. Hombres y mujeres trabajadores (empleados o independientes) que tengan a cargo personas con algún tipo de discapacidad.
4. Personas con necesidades de trasladarse o recoger a alguien en condición de acompañamiento o que requieran encomendar diligencias que no pueden realizar directamente.
5. Personas con necesidades de trasladarse o recoger a alguien en condición de acompañamiento.

En cualquier rango de edad y condición física siempre que dicho servicio no se oriente a atenciones médico-asistenciales o de salud; cualquier persona puede requerir suplir esta necesidad y de forma temporal o permanente.

7.3.2 Propuesta de valor

Se centra en ayudar a las personas y hogares a suplir necesidades de cuidado y acompañamiento que les generan dificultades para poder desarrollar con normalidad las actividades propias de sus compromisos laborales, académicos, sociales, personales e incluso familiares; dificultades que en muchos casos se convierten en privaciones o son generadoras de conflicto y soledad, con el agravante de abstenerse de generar vínculos laborales con personas directas que puedan ayudar a suplir algunas de las necesidades.

Existen factores que le dan relevancia a la propuesta de valor, entre ellos la desconfianza, la falta de tiempo, la distancia física, la distancia emocional, falta de interés o desconocimiento de como acompañar adecuadamente en ciertos momentos, espacios y actividades a las demás personas; a su vez, la ausencia de la posibilidad de responsabilizar a alguien, la legislación laboral en materia de asistencia en cuidado y mantenimiento a hogares, entre otras razones, generan una posibilidad de suplir dichas necesidades con impacto social y económico para las personas y para la empresa que se propone crear.

Algunas personas requieren acompañamiento y/o cuidado básico, otras requieren acompañamiento y/o cuidado especializado, que no se relaciona con atención en salud, ya que la asistencia de cuidador a personas es una exclusión explícita del sistema de salud en Colombia.

La idea de negocio consiste en crear una empresa de acompañamiento y cuidado personalizado, que bien puede ser básico o especializado, que pueda contratarse por espacios específicos de tiempo, por actividades puntuales, que pueda incluso suplir la necesidad de transporte; así no tener que privarse de asistir a lugares o eventos especiales, eliminar la preocupación por no tener con quien dejar al cuidado a un integrante de la familia, recogerle o acompañarle, no tener que cancelar citas médicas, contar con alguien que le recuerde su agenda o actividades a realizar y pueda acompañarle, contar con alguien con quien pueda compartir una charla o una actividad deportiva; generando confianza y seguridad por la formalidad que tiene contratar estos servicios con una empresa que se dedica y entrena su personal en la atención segura y responsable de los clientes que se tengan a cargo, con retroalimentación permanente a sus familiares o responsables a través de videollamadas, videos, llamadas, plantilla de rutinas de

seguimiento y evidencias del cumplimiento a satisfacción de la agenda de trabajo, con seguimiento supervisado permanente al personal que realiza la atención y entrenamiento en el manejo de situaciones inesperadas tipo emergencias, que garantice la claridad de las instituciones y personas a las que se daba acudir para ayudar a resolver la misma.

Dichas actividades se enmarcan en:

1. Acompañamiento por horas, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente con o sin transporte.
2. Cuidado de personas por horas, días o permanente (no salud) con o sin transporte.
3. Conductor en horario programado o por llamado.
4. Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).
5. Gestión de trámites y diligencias
6. Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.

7.3.3 Canal

El servicio se brinda de forma directa presencialmente en los hogares o lugares donde deba realizar el cuidado o acompañamiento, esto es, ancianatos, instituciones prestadoras de servicios de salud, centros de entretenimiento y deportivos, entre otros; para el contacto inicial se disponen líneas telefónicas de contact center, página web y aplicación; también a través de redes sociales caracterizando y perfilando el tipo de cliente y actividades a ejecutar.

7.3.4 Relación con el cliente

Una vez se establece la relación con el cliente, se caracteriza su perfil en una ficha técnica que orientara la ruta más adecuada para atender el tipo de servicio que requiere, buscando ser propositivos y plantear con iniciativa opciones para enfrentar la rutina y la monotonía con los clientes que requieran un servicio frecuente o permanente.

Con una adecuada caracterización de los perfiles de clientes, se logrará establecer relaciones de confianza y redes de afinidad que puedan compartir espacios e intereses comunes planeando incluso actividades colectivas conjuntas con los participantes y propiciando el poder realizar actividades “soñadas” con dichos grupos de afinidad.

En el proceso, se establece contacto previo, durante y posterior al servicio brindado; se realiza un informe resumen sobre las actividades realizadas realimentando a quien apadrina el usuario-cliente y/o al mismo usuario; posteriormente se buscarán referidos directos del cliente-usuario que desee recomendar vivir la experiencia o establecer red con dicho referido; se brindarán bonos de servicio por acumulación de servicios contratados y/o por referidos que sean compartidos.

7.3.5 Fuente de ingresos

La sostenibilidad del negocio se centra en la venta del servicio que suple necesidades de acompañamiento y cuidado personalizado, la gestión de tramites a personas que no puedan encargarse directamente de ellos, la venta del servicio de acompañamiento y traslado.

7.3.6 Recursos clave

Los recursos clave para desarrollar adecuadamente el modelo de negocio se encuentran en el talento humano, la contratación directa del personal que brinda la atención y el entrenamiento y supervisión permanente, de esta forma la empresa genera y fortalece los lazos de confianza y seguridad ante los clientes al tener el control y manejo directo del personal que brinda la atención; los equipos y procesos informáticos y de software, los medios de transporte, los recursos financieros, una sede de operaciones que genere tranquilidad de poder ubicarnos no solo por medios virtuales sino también físicamente en la ciudad, elementos para entrenamiento y capacitación.

7.3.7 Actividades clave

Las claves del éxito están en el entrenamiento, capacitación, orientación al servicio, la selección y vinculación de socios-empleados con perfiles y competencias sólidas y complementarias, el adecuado manejo de un CRM, mercadeo y ventas, procesos informáticos y establecimientos de redes de contacto y afinidad, gestión administrativa y financiera, gestión de calidad, gestión del conocimiento, administración y gestión de personal.

7.3.8 Socios clave

Los centros lúdicos, deportivos, culturales y de entretenimiento, transportadores de servicios especiales tipo taxi, taxistas, talento humano especializado

7.3.9 Estructura de costos

Los principales rubros del costo operacional están representados en: nomina, servicios de transporte, servicios públicos, mercadeo y ventas, honorarios de capacitación y entrenamiento, servicios informáticos, de CRM y redes de contacto, arrendamiento, servicios financieros

En este capítulo se plantea de forma estructurada y con la metodología canvas, la idea que se desea investigar y desarrollar, evaluando la misma y describiendo los componentes clave, como la propuesta de valor (lo que se plantea hacer concretamente), el segmento de los clientes, la fuente de ingresos, los socios clave, entre otros componentes que le dan forma a la idea a desarrollar con los diferentes estudios que se abordan en los siguientes capítulos.

8. Análisis de entornos

Según lo manifestado por el profesor Carlos Oviedo (2015), la elaboración y análisis del entorno es la parte inicial para realizar un adecuado diagnóstico estratégico que permita como empresa identificar las diferentes situaciones que debe enfrentar y considerar en su proceso para la toma de decisiones. En sus palabras, este entorno “está conformado por diversas capas las cuales contienen una serie de variables que al ser identificadas y analizadas permiten determinar cómo se encuentra la organización en relación con su ambiente” (p22). En consecuencia, se desarrollará a través de las matrices diseñadas por el profesor Oviedo (2015), puntualizando y analizando las diferentes variables asociadas de cada entorno, extrayendo la matriz integrada como resultado del ejercicio que nos permite identificar impactos positivos o negativos.

8.1 Entorno geofísico

Nariño es un departamento ubicado en el suroccidente de Colombia que limita al Sur con la Republica de Ecuador, al norte con el departamento del Cauca, al oeste con el océano pacífico y al este con el departamento del putumayo, su superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados divididos en 64 municipios. San Juan de Pasto es su capital y se caracteriza geográficamente por estar ubicado al suroccidente de Colombia, con una posición privilegiada, donde confluyen diversidad de paisajes, ríos y montañas, entre ellos, el Volcán Galeras. Se encuentra en medio de la Cordillera de los Andes, en el macizo montañoso, conocido como nudo de los Pastos, donde se originan y despliegan las tres cordilleras con sus respectivos valles interandinos generando la posibilidad de pasos, caminos, comunicaciones e intercambios con la costa pacífica, la región andina y la Amazonía. De acuerdo con el DNP (Departamento Nacional de Planeación – DNP

(2019), Pasto tiene una extensión de 113.100 ha, correspondiente al 3,4% del área departamental; de este territorio, el 2,3% corresponde al área urbana y el porcentaje restante, al área rural.



Figura 3. Municipios del Departamento de Nariño

Fuente: DANE (2021).

De este entorno se encuentran como variables estratégicas, la ubicación geográfica la cual es muy favorable para el proyecto por ser Pasto una ciudad capital accesible a los demás municipios, la condición de acceso a dicha ubicación y conexión intermunicipal es adecuada ya que cuenta con la principal vía de acceso (Panamericana) lo que resulta conveniente y favorable, con una topografía montañosa, a una altura de 2.527 Mts SNM. Que concede un clima fresco con tendencia a frío, acogedor para una cultura tradicional y familiar, con riesgo-amenaza importante por la cercanía que tiene con el volcán Galeras al estar a tan solo 22 Km.

8.2 Entorno ambiental

Este entorno presenta grandes retos para la gestión organizacional, resulta ser determinante en el factor competitivo; dada la relevancia que tiene en la actualidad el impacto al medio ambiente no solo desde el proceso productivo y/o de prestación de servicios, sino también como resultado de la utilización o explotación de los recursos naturales y la consecuente generación y disposición de desechos tanto como consecuencia del ejercicio empresarial, como

del consumidor final. Lo que impulsa a las empresas a buscar formas de disminuciones de desechos, como incentivar la producción de productos orgánicos, el cuidado y la responsabilidad social de un entorno biodiverso con sus características. (Oviedo , 2015).

Dentro de las políticas ambientales encontramos que, desde la constitución de 1991, en Colombia se hizo evidente la adopción de medidas y lineamientos para la conservación del medio ambiente. Estas medidas en el entorno medio ambiental determinan el desarrollo sostenible, conservación, restauración, sustitución, la prevención y el control del deterioro medio ambiental. La Constitución de 1991 en alrededor de 40 artículos, elevó el rango a constitucional la protección a un medio ambiente sano, con la imposición de sanciones y/o reparación en daños causados (artículo 80 de la Constitución política). El departamento de Nariño, por su alta importancia medioambiental ha desarrollado políticas a través de corponariño tendientes a garantizar la preservación y recuperación del medio ambiente, con estudios e investigaciones consignadas en el plan de gestión ambiental regional, en su versión 2016-2036. (Corponariño, 2016).

Dentro de los estudios realizados y consignados en el PGAR 2016-2036 se encuentra la caracterización de las principales variables problemática y sus impactos, como también los escenarios apuesta con las que se espera disminuir los impactos negativos en términos de la problemática ambiental.

Variables influyentes (relé):

Tabla 3. Variables/factores influyentes en el sistema ambiental

TABLA 85. VARIABLES/FACTORES INFLUYENTES EN EL SISTEMA AMBIENTAL DEL DEPARTAMENTO	
Variable/Factor	SIGLA
Zonificación y reglamentación de los usos del suelo	ZONI/REGL
Uso ilegal del suelo	USO.IL.SUE
Expansión de la frontera agropecuaria	EXPFRON.AG
Planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas	POMCA
Ordenamiento territorial municipal	POT
Recurso hídrico	REC.HIDRIC
Cultura ambiental	CULTUR.AMB
Educación ambiental	EDU.AMB
Control y vigilancia	CONTROL/VI
Gestión ambiental interinstitucional	GESTIÓN.AM
Articulación y coordinación institucional para la gestión ambiental	ART.COORD
Generación de conocimiento en biodiversidad y recursos naturales	CONOC.TO
Explotación minera	MINERIA
Cambio climático	CAMB. CLIM
Gestión del riesgo	GESTION.R

Fuente: Corponariño. PGAR 2016-2036

Priorización de las variables problema:

Tabla 4. Variables/factores problema y problemática ambiental.

TABLA 86. VARIABLES/FACTOR PROBLEMA Y PROBLEMÁTICA AMBIENTAL DE NARIÑO		
VARIABLE/FACTOR	SIGLA	PROBLEMÁTICA
CONSERVACION DE AREAS O ECOSISTEMAS DE INTERES ESTRATEGICO	CONSV.AREA	DISMINUCIÓN, PÉRDIDA Y DEGRADACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD Y SUS SERVICIOS ECOSISTEMICOS
USO Y APROVECHAMIENTO DE LA BIODIVERSIDAD Y LOS SERVICIOS ECOSISTEMICOS	USO.BIODSE	
VERTIMIENTOS AGUAS RESIDUALES (ARI, ARD)	AGUAS RESD	DETERIORO DEL RECURSO HIDRICO
DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS	RES.SOLID.	INADECUADO MANEJO, DISPOSICION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RESIDUOS SOLIDOS. DEGRADACION DE LA COBERTURA VEGETAL INADECUADO ORDENAMIENTO, USO, OCUPACION Y APROVECHAMIENTO DEL SUELO
DEGRADACION DE LA COBERTURA VEGETAL AMENAZAS ANTRÓPICAS	DEGR/BOSQ AMENAZ.ANT	
EXPANSIÓN DE LA FRONTERA URBANA	EXPFRON.UR	
EMISIÓN ATMOSFÉRICA DE GASES Y PARTÍCULAS	EMISION GA	CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA

Fuente: Corponariño. PGAR 2016-2036

De acuerdo con el estudio, la determinación de las variables que generan impacto ambiental y la consecuente identificación de los problemas asociados a dichas variables, se construyó un escenario apuesta para el departamento de Nariño con el que se espera mitigar y/o eliminar los impactos negativos relevantes para la situación medioambiental del departamento:

Tabla 5. Escenarios Apuesta para el desarrollo ambiental.

TABLA 87. ESCENARIOS APUESTA PARA EL DESARROLLO AMBIENTAL REGIONAL DE NARIÑO AL 2036	
RECURSO HIDRICO	La gestión ambiental y la toma de decisiones en materia del recurso hídrico, se realiza con base en los lineamientos normativos y de política que orientan y regulan el ordenamiento, uso y manejo del recurso; además de las investigaciones y escenarios de cambio climático proyectados para Nariño. Se fortalece la gobernabilidad del recurso hídrico, mediante la ejecución de acciones de manera coordinada y articulada entre los actores sociales e institucionales, en el marco de los instrumentos de planificación y ordenación de las cuencas y del recurso hídrico, aunando esfuerzos (técnicos y financieros) tendientes a garantizar su oferta en términos de calidad y cantidad.
RECURSO SUELO	Los municipios del departamento de Nariño han formulado su ordenamiento territorial dentro del enfoque POD – POT modernos; integrando las determinantes ambientales, la gestión del riesgo y los nuevos desafíos del país en materia de desarrollo sostenible, bajo los escenarios de variabilidad y cambio climático; donde se disminuyan los conflictos por uso, ocupación y aprovechamiento del suelo, mediante la aplicación de estrategias de control, conservación, educación y asistencia técnica para el uso sostenible y conservación de los suelos. Se fortalece el desarrollo de procesos productivos sostenibles en el campo minero, agropecuario e industrial, disminuyendo la presión sobre los recursos naturales y los efectos sobre los ecosistemas.
AIRE	El departamento de Nariño cuenta con un Sistema de Vigilancia de la Calidad del Aire (SVCA) acreditado y fortalecido. Existe articulación y coordinación interinstitucional (Gobernación, Alcaldías, Instituto Departamental de Salud, sector productivo, los CDA y CORPONARIÑO) para abordar la gestión de la problemática de contaminación atmosférica, contando con una política pública y los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para mantener unas condiciones de calidad del aire favorables para la salud de la población.

BIODIVERSIDAD Y SUS SERVICIOS ECOSISTEMICO	Se ha avanzado, mediante articulación interinstitucional y comunitaria, en los procesos de conservación en el marco de los ejes del Plan de Acción en Biodiversidad y de la PNGIBSE, mediante la constitución de áreas en conservación bajo diferentes categorías y la implementación de sus planes de manejo, formulación e implementación de planes de manejo de especies amenazadas, implementación de estrategias de uso sostenible de la biodiversidad y la valoración de sus servicios ecosistémicos, fortalecimiento de instancias locales y regionales dinamizadoras de procesos de ordenamiento, conservación y control del uso de los recursos naturales, así como su articulación con instancias internacionales; fortalecimiento de los procesos articuladores de conservación en marcha (SIDAP Nariño, SIRAP Pacífico, SIRAP Macizo) y de las estrategias complementarias de conservación. Se fortalece la incorporación de la gestión integral de la biodiversidad, la gestión del riesgo, el cambio climático (adaptación y mitigación) y la gestión binacional en el ordenamiento ambiental del territorio y se evidencian impactos en la formulación y desarrollo de los programas de negocios verdes, bio-prospección, y ciencia y tecnología.
COBERTURA VEGETAL	Se cuenta con un POF aprobado, como determinante ambiental para el ordenamiento de ecosistemas, cuencas hidrográficas, zonas costeras y el ordenamiento territorial municipal, así como para identificar áreas prioritarias para la preservación y conservación, restauración ecológica y áreas susceptibles de aprovechamiento. Con estrategias de fortalecimiento de la gobernanza forestal y estrategias de relacionamiento de las instituciones con las comunidades, se ha logrado disminuir la deforestación, se restauran áreas degradadas priorizadas en los instrumentos de planificación con el consecuente incremento de la cobertura vegetal, se mejora el control y vigilancia frente a la ilegalidad en la cadena forestal y sus productos, se contribuye con la conservación y/o recuperación de especies de flora y fauna amenazadas y se reducen los conflictos socio ambientales.
RESIDUOS SÓLIDOS	Los 64 municipios del departamento de Nariño, cuentan con una alternativa técnica adecuada de manejo integral de residuos sólidos, teniendo en cuenta los planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, planes de ordenamiento territorial, que definen y priorizan las soluciones técnicas ambientalmente viables. Se han operativizado estrategias de educación ambiental y articulación efectiva entre los actores responsables y las autoridades ambientales para la gestión integral de residuos sólidos, que han repercutido en el cumplimiento de la normatividad y la formación de buenos hábitos en las personas, permitiendo la reducción de la generación de residuos sólidos y el incremento en el aprovechamiento de los mismos.
EDUCACIÓN AMBIENTAL	Se han consolidado procesos de educación ambiental con cobertura e impacto a partir de estrategias de trabajo interinstitucional. Se ha logrado que la identificación y ejecución de las propuestas de solución (proyectos) se realicen desde los contextos, involucrando activamente a las comunidades locales, aplicando la Política Nacional de Educación Ambiental y la normatividad existente de manera efectiva.

Fuente: Corponariño. PGAR 2016-2036.

De acuerdo con las problemáticas, variables y escenarios, se aplica la matriz guía de análisis de entorno, con aquellas que se consideran relevantes e impactantes para el proyecto.

8.2.1 Matriz guía de análisis del entorno ambiental:

Tabla 6. Matriz guía de análisis del entorno ambiental.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Cantidad fuentes hídricas (FH)	O				X
Calidad del agua de las FH	O			X	
Políticas de regulación del uso y disposición de recursos naturales, como del impacto al medio ambiente de la contaminación.	O			X	
Cambio climático	A	X			
Manejo y disposición de desechos (basuras)	O			X	
Conveniencia de la ubicación geográfica	A		X		
Zona volcánica	A	X			

A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

Fuente: elaboración propia.

8.3 Entorno social

El contexto social cobra mayor relevancia en la actualidad por el impacto que tiene en la calidad de vida de las personas, entendiéndose cada vez más el rol de la empresa integralmente y abarcando los diferentes grupos de interés; en tal sentido, la responsabilidad social se constituye en factor fundamental dentro de la estrategia de la organización, no solo como parte de los elementos de imagen corporativa, sino también como parte de un objetivo empresarial que genera rentabilidad y que proyecta la satisfacción de las personas dentro y fuera de la empresa. Resulta fundamental comprender dicho contexto en las dinámicas y/o variables más relevantes y que impactan o serán impactadas por iniciativas empresariales de forma general.

8.3.1 Servicios Públicos

De acuerdo con la encuesta nacional de calidad de vida del DANE, la cobertura de servicios públicos es la siguiente:

Tabla 7. Cobertura de servicios públicos 2019.

Cobertura de servicios públicos						
Hogares	Total	Energía eléctrica	Gas natural conectado a red pública	Acueducto	Alcantarillado	Recolección de basuras
Total, nacional	15.999	98,1%	64,5%	87,0%	74,4%	81,8%
Cabeceras	12.221	99,8%	80,6%	97,2%	92,8%	98,5%
Centros poblados y rural disperso	3.778	92,5%	12,3%	54,0%	14,8%	27,7%
Nariño	538	98,6%	5,8%	73,0%	42,4%	53,0%

Fuente: elaboración propia con base en la ECV-2019 DANE.

La garantía al acceso a servicios públicos básicos necesarios para el desarrollo de la dinámica sociocultural es determinante en las diferentes dimensiones del desarrollo del país, tales como el desarrollo económico y productivo, competitivo, entre otros. De acuerdo con la ECV-2019 menos del 50% de la población en el departamento tiene acceso a servicios de alcantarillado, el 47% no tiene acceso a servicios de recolección de basuras, más del 90% no cuenta con acceso a gas natural domiciliario y un 27% no cuentan con acceso a acueducto; lo anterior principalmente afecta los municipios más pequeños y apartados de la cabecera municipal, encontrando una cobertura muy amplia en la ciudad de pasto para cada uno de los servicios descritos.

8.3.2 Salud

De acuerdo con la ECV – 2019 DANE, el 92,8% de la población del país se encuentra afiliada a alguno de los dos regímenes de seguridad social en salud, en el régimen contributivo se encuentran el 48,4% de estos y el 51,3 pertenecen al régimen subsidiado; en el departamento de Nariño estos porcentajes presentan una variación significativa situándose en el 17,1% para el régimen contributivo y el 82,9% para el subsidiado; sin embargo, para la ciudad de Pasto, de acuerdo con los reportes del ministerio, con corte a diciembre de 2020, el 43% de los pastusos pertenecen al régimen contributivo y el 57% al régimen subsidiado, mientras que en este mismo reporte, el departamento de Nariño conserva una baja afiliación al régimen contributivo con respecto al total de la población (19%); lo anterior refleja no solo el acceso a servicios de salud con cobertura integral de sus patologías, sino la posición de empleabilidad y/o de ingresos por grupos familiares que les faculta para pertenecer al régimen contributivo.

Pasto se caracteriza por contar con una amplia red de prestación de servicios de salud, que abarcan en su gran mayoría las necesidades de atención en salud de la población; de acuerdo con el REPS (registro especial de prestadores de servicios de salud), en Pasto se encuentran habilitadas con corte al 30 de marzo de 2021, 915 instituciones prestadores de servicios de salud, dentro de los cuales se encuentran prestadores de baja, mediana y alta complejidad en servicios de internación, urgencias, ambulatorios, de apoyo diagnóstico y terapéutico, que garantizan la atención para los diferentes grupos etarios y especiales como la población infantil, embarazadas, atención del cáncer, entre otras especialidades y supra especialidades médicas (MinSalud, 2021).

En la actual coyuntura por la que atraviesa el mundo, con ocasión de la pandemia covid-19, Colombia y el departamento de Nariño han resultado igualmente impactados en la dinámica social y en salud de la población; registrando niveles de ocupación en las unidades de cuidados intensivos que han superado el 98% de la capacidad total disponible, obligando a la red de prestación a ampliar su capacidad instalada para corresponder con las necesidades de atención y a los gobiernos locales a tomar medidas tendientes a prevenir, mitigar y frenar el contagio y la curva de crecimiento de casos positivos, con medidas de distanciamiento y regulación de la circulación, el cierre de establecimientos comerciales y de servicios, el condicionamiento a turnos por pico y cedula para el abastecimiento de los hogares, la implementación de estrategias direccionadas por el ministerio de salud como la estrategia PRASS que busca incrementar el número de pruebas realizadas a la población para identificar los casos positivos, rastrear los

contactos de los casos positivos, aislar la persona y su grupo familiar y los contactos estrechos que tuvo la persona, garantizando la focalización y el reconocimiento económico como incapacidad medica que le permita contar con un ingreso al grupo familiar; todo lo anterior para evitar los confinamientos y dinamizar la actividad comercial y productiva con protocolos de bioseguridad exigidos a las empresas (MinSalud, 2020).

8.3.3 Educación

De acuerdo con el “Estudio de suficiencia y limitaciones 2019” realizado por la secretaria de educación departamental de Nariño; la tasa de cobertura en educación se constituye en una herramienta técnica para la planificación, organización, dirección y control de los objetivos y metas que se establecen en relación con el servicio educativo; en consecuencia se identificó la tasa de cobertura bruta general por niveles en el departamento de Nariño, encontrando que la tasa de cobertura con mayor participación es la educación secundaria con un 71.69%, seguida de la primaria que alcanza un 71.12% y la de menor alcance es la cobertura en preescolar con un 52.41% ; en contraste con los niveles primarios de educación, encontramos que, de acuerdo con ministerio de educación nacional, la tasa de cobertura en educación superior para el departamento de Nariño a 2019 fue del 28,2, mientras que el dato país se sitúa en 52,2%, por otra parte el transito inmediato a educación superior de los bachilleres representa un 29,2% para el departamento y el 39,7% para el país (Secretaria de Educación. Departamento de Nariño , 2019).

En términos del número de matriculados, encontramos que la cantidad de matriculados por niveles de educación es la siguiente:

Tabla 8. Matrícula por nivel de formación

Nivel de formación	2016	2017	2018	2019
Técnica Profesional	1.010	516	305	796
Tecnológica	6.384	6.100	5.161	4.910
Universitaria	32.386	34.292	34.080	34.376
Especialización	1.133	1.277	1.212	1.200
Maestría	958	995	956	993
Doctorado	33	35	45	50
Total, General	41.904	43.215	41.759	42.325

Fuente: MinEducacion. 2019.

Tabla 9. Matrícula por área de conocimiento

Área de conocimiento	2016	2017	2018	2019
Agronomía, veterinaria y afines	1.482	1.261	1.389	1.370
Bellas artes	841	822	970	1.020
Ciencias de la educación	5.473	5.794	6.003	6.081
Ciencias de la salud	4.184	4.431	4.578	4.758
Ciencias sociales y humanas	8.342	9.004	9.199	9.133
Economía administración contad.	11.334	11.317	9.705	10.107
Ingeniería arquitectura urbanismo	9.544	9.837	9.211	9.174
Matemáticas y ciencias naturales	704	749	704	682
Total, General	41.904	43.215	41.759	42.325

Fuente: MinEducación. 2019.

Por su parte, la cámara de comercio en el estudio de coyuntura económica 2020, nos muestra que el Departamento de Nariño para el año 2019 contó con un total de 5.049 instituciones de educación, de las cuales 1996 de nivel preescolar, 3.043 para educación Básica y 370 instituciones para educación Media, al compararlo con el año 2010 se observa una reducción de 351 instituciones, fundamentalmente por el no cumplimiento de estándares de infraestructura y/o el decrecimiento de número de estudiantes a niveles muy bajos, con corte al año 2019 en el departamento de Nariño existieron 6 instituciones de educación superior oficiales, 5 de ellas ubicadas en la ciudad de Pasto (Cámara de Comercio de Pasto , 2020).

Para el 2020, con ocasión de la pandemia por covid-19, las instituciones de educación a nivel nacional migraron sus modelos educativos a la virtualidad, generando nuevos retos para las instituciones, los docentes, los estudiantes y sus familias en los procesos de adaptación, métodos pedagógicos, herramientas, tiempos de dedicación y preparación, garantía de las condiciones necesarias para poder desarrollar el proceso educativo como lo es el acceso a internet, computadores y/o tabletas, entre otros retos gigantes a los que enfrentó la pandemia al sistema educativo en todos los niveles y regiones del país; no me importante los retos de las familias en acoger los protocolos de bioseguridad con aislamiento, trabajando en casa, atendiendo las labores del hogar y a los menores en su proceso educativo y adaptativo al nuevo contexto.

8.3.4 Violencia y conflicto armado

Nariño se caracteriza por conservar un conflicto armado y de presencia de grupos al margen de la ley, al igual que cultivos ilícitos y las consecuencias del tráfico por su cercanía de

frontera con el Ecuador, producto de dicho conflicto armado se incrementa la situación de violencia principalmente por:

- Corredor estratégico - Zona costera, el centro del país y el Ecuador para traficar.
- Disputa Control Territorial (grupos guerrilleros, disidencias, paramilitares, otras bandas criminales y la fuerza pública).
- La situación de miseria hace que la población sea vulnerable a la confrontación armada.
- La fumigación de cultivos ilícitos.
- Desplazamiento forzado de la población civil
- Los afectados - Costa pacífica Nariñense y algunos municipios de la zona andina.
- Deficiente presencia de fuerzas militares
- Desplazamiento de población al Ecuador

Tabla 10. Población desplazada

Población desplazada	2016	2017
Individuales	5.575	632
Hombres	2549	304
Mujeres	2943	322
LGBTI	4	
No informan	79	6
Masivos	1.140	1.203
Víctimas de Minas	Civiles: 2 hombres indígenas	Civiles: 2 hombres (2107)

Fuente: UMAIC, 2017.

Tabla 11. Homicidios

Homicidios	2015	2016	2017
N° de eventos:		452	145
Víctimas:			
Mujeres		42	7
Hombres		410	138
Amenazas	27	63	54
Ataques contra la población civil	27	63	141
Acciones Bélicas	40	19	46
Incidencia de la pobreza monetaria	40%	45,70% Mujeres: 23% Hombres: 22%	

Fuente: UMAIC, 2017.

Tabla 12. Víctimas del conflicto

Víctimas del conflicto	• 431.5266 víctimas del conflicto. • 82% corresponde a desplazamiento forzado, lo que repercute en el índice de presión departamental del 24% (por cada 100 habitantes, 24 son víctimas del conflicto armado). • El 48% son hombres y el 50% mujeres • 0,01% de población LGBTI afectada por el conflicto armado, existiendo un sub registro que se debe verificar. • El 36% es afrodescendiente, • El 4,22% es indígena, • El 0,1% son miembros de la comunidad ROM • Por debajo del 0,1%, está la población de palanqueros y raizales
-------------------------------	--

Fuente: UMAIC, 2017.

8.3.5 Pobreza monetaria

De acuerdo con el DANE, la línea de pobreza monetaria es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes y servicios (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada, entre mayor cantidad de dinero (en pesos) se requiere para acceder a dicha canasta, mayor es el riesgo de caer al nivel de pobreza monetaria de dicha región, si el ingreso promedio se conservara igual para todos, como es el caso del salario mínimo en Colombia, la siguiente grafica explica la línea de pobreza en Colombia:

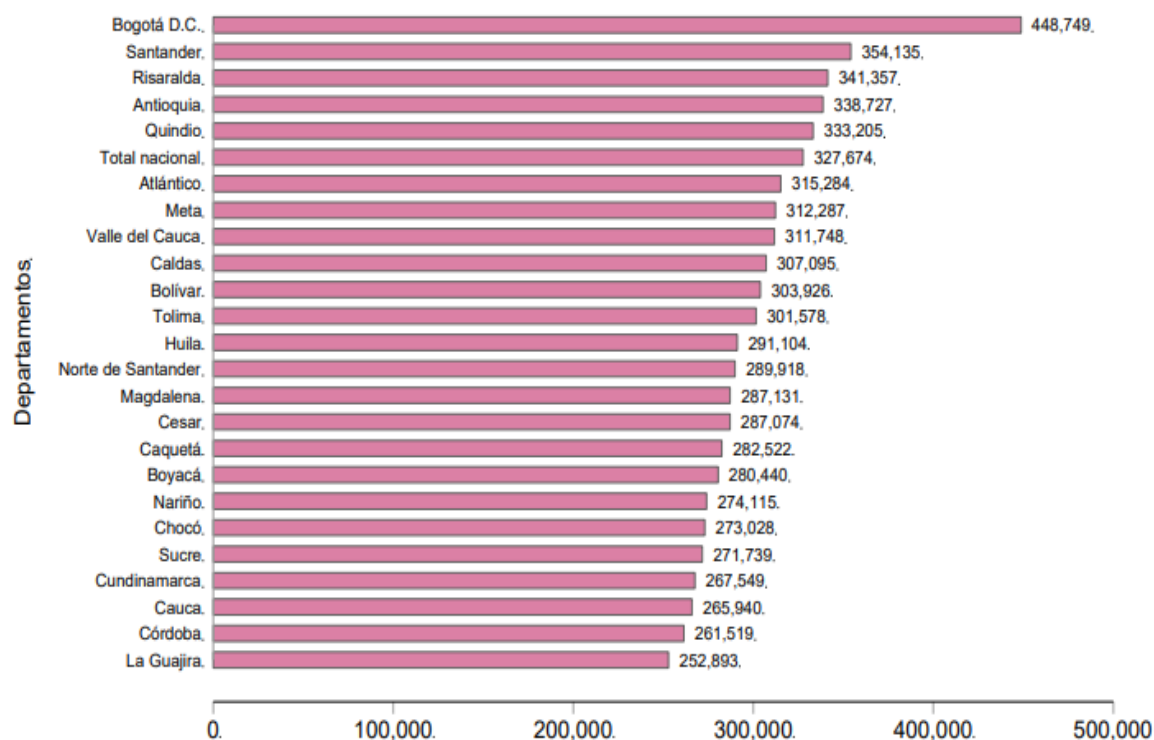


Figura 4. Líneas de pobreza monetaria, Total nacional y departamentos. Cifras en pesos corrientes. 2019.

Fuente: DANE, 2019.

Si bien Nariño es uno de los departamentos con menor línea de base para la pobreza monetaria; en la siguiente grafica observamos la incidencia de la pobreza monetaria que expresa el porcentaje de la población del departamento que está por debajo de la línea de pobreza en su nivel de ingresos:

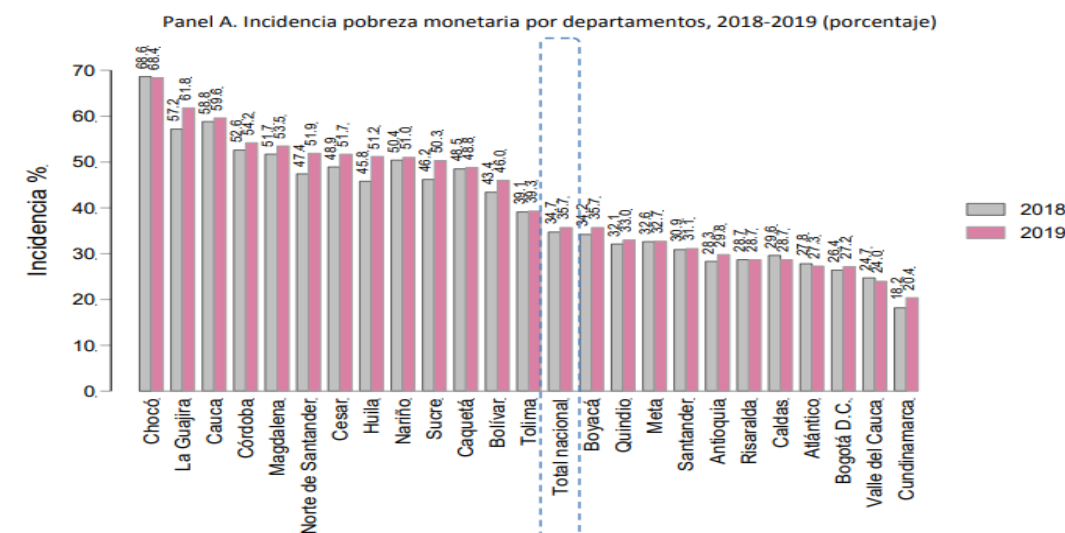


Figura 5. Incidencia de la pobreza monetaria, Total nacional y departamentos. Años 2018-2019.

Fuente: DANE. 2019.

Nariño se encuentra dentro de los departamentos con mayor incidencia de pobreza monetaria del país; por su parte, la incidencia de la pobreza monetaria por género del jefe de hogar se ubica para Nariño en 52,3% hombres y 47,9% mujeres (DANE, 2019).

8.3.6 Matriz guía de análisis del entorno Social:

Tabla 13. Matriz guía de análisis del entorno Social.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Mercado laboral para los profesionales	A		X		
Conflicto armado	A	X			
Desplazamiento forzado	A		X		
Cobertura del aseguramiento en salud	O				X
Suficiencia de red de prestación de servicios de salud	O				X
Integralidad de los servicios de salud	O				X
Acceso y cobertura de los servicios públicos	O				X
Incidencia de la pobreza monetaria	A		X		
Tradicionalismo, regionalismo y desconfianza	A		X		

A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

Fuente: elaboración propia.

8.4 Entorno cultural

Una aproximación resumida de los elementos más relevantes en la evolución histórica de los nariñenses podría ser:

- Asentamiento indígena Pastos, Quillacingas, Sindaguas, Patias, Iscuandés, etc, con un marcado espíritu de laboriosidad.
- Presencia Española: las comunidades indígenas se hacen vulnerables ante la imposición a pesar de la resistencia y poco a poco las nuevas creencias, valores, costumbres se configuran en un proceso forzado de mestizaje, la colonización Hispánica introduce la religión como instrumento para suplantar creencias, la organización (encomiendas, mitas, sistema económico y explotación de las riquezas)
- Cultura africana, la diversidad se multiplica, y el encuentro de esta cultura con las nativas, españolas y mestizas generan nuevas expresiones que caracterizan a los habitantes del sur.

- Independencia, emancipación de la corona, se sintió el cruel avasallamiento español y los desmanes de los ejércitos liberadores dejaron huellas imborrables en la población con recuerdos oscuros como la navidad negra
- La Nueva República, caracterizada por el aislamiento geográfico, resentimiento generado ante la hostilidad de los pastusos con los ejércitos patriotas fueron factores que incidieron en la dificultad y retraso en el proceso de articulación con el resto del país.
- Nariño 1900, Secuelas de los conflictos S XIX, panorama incipiente, recursos escasos, producción agrícola casi nula, índices altos de analfabetismo y pobreza. En 1904 se crea la Universidad de Nariño (UDENAR).
- Gobernación Julián Bucheli, apuesta por la modernización del depto., 1933 conecta con el interior del país carretera Pasto - Popayán.
- Década 60's se generan cambios importantes en la población por medios de comunicación con modernas tendencias de cultura, moda, nuevas tecnologías, música, movimientos populares e ingresa al mundo de la modernidad, pese a la marcada violencia, los cambios culturales ayudan a contrarrestar esta situación, fortaleciendo la región, como medio capaz de mitigar los ambientes violentos
- Actualidad, Necesidad de fortalecer no solo la economía, y sus políticas, también es necesario promover la identidad cultural de la región y neutralizar los comportamientos del mundo globalizante

Las principales experiencias gastronómicas de la región son una mezcla sabores de los españoles e indígenas. El Cuy -El Frito Pastuso-El Hornado-Lapingachos-Pusandao-Helados de Paila-Dulce de Chilacuan-Quimbolitos-Empanadas de Añejo y los Hervidos, son sus principales expresiones gastronómicas diferenciales de la región.

Expresiones y escenarios culturales más relevantes:

- Teatro Imperial de la Universidad de Nariño declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional en 1998.
- Teatro al Aire Libre Agustín Agualongo
- Teatros de los colegios privados San Francisco Javier, San Felipe Neri (Francisco de la Villota) y el colegio Bethlemitas.
- Museo del Oro del Banco de la Republica

- Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño
- Museo Juan Lorenzo Lucero (Casa Mariana)
- Museo Taller Alfonso Zambrano
- Museo del Carnaval de Negros y Blancos
- Santuario de las Lajas
- Carnaval de negros y blancos; el Carnaval Andino de Negros y Blancos, declarado hoy por la UNESCO como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad; se conjugan en estas fiestas de corte popular enriquecidas a través de generaciones, la lúdica, el arte, la música, la plástica, el teatro, las tradiciones y la idiosincrasia de los nariñenses, elementos que año tras año convocan multitudes. En el escenario del carnaval los artífices de la celebración son los artistas, quienes le han puesto alma a la celebración y han entregado con generosidad su legado.
- El barniz de Pasto, técnica decorativa precolombina que utiliza el “Mopa Mopa” nos lleva de la mano hacia el trabajo de las artesanías típicas con un largo recorrido histórico, que ha evolucionado con motivos ornamentales diversos y es una muestra de la habilidad pastusa para el dibujo y la decoración.
- La arquitectura religiosa, cuya riqueza de estilos y número, le ha valido el reconocimiento como “Capital Teológica de Colombia”; la ciudad cuenta con un importante patrimonio arquitectónico urbano representado en conjuntos y en propiedades privadas e institucionales. Hacen parte de la infraestructura cultural de la ciudad, Museos, Centros Culturales, Bibliotecas, Teatros, Plazas y Parques.
- A la ciudad de Pasto llega el trazo del Capac ñan “Camino del Inca”, cuya conservación ha entrado a hacer parte de un compromiso ciudadano de quienes aprecian su valor histórico y en la misma línea están los petroglifos de Genoy y el pictógrafo del Higuerón.

El histórico aislamiento del nudo de los Pastos dio lugar a que se preserven una serie de términos que han desaparecido en otros dialectos de español: se me hace por me parece. También se han incorporado términos de origen indígena, especialmente del quechua, ya que estos territorios constituyeron el límite más septentrional del imperio inca. Entre ellos encontramos:

- ✓ **achachay** para expresar frío.
- ✓ **achichuca**, para expresar calor.

- ✓ **cati**ro por rubio.
- ✓ **chumbo** por pavo.
- ✓ **cocha** por laguna.
- ✓ **cuiche** por arco iris.
- ✓ **guagua** por niño.
- ✓ **minacuro** por luciérnaga.

8.4.1 Matriz guía de análisis del entorno Cultural

Tabla 14. Matriz guía de análisis del entorno Cultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Nivel de educación	O			X	
Comunicación y lenguaje	O			X	
Religión	O			X	
Tradicionalismo, regionalismo y desconfianza	A		X		

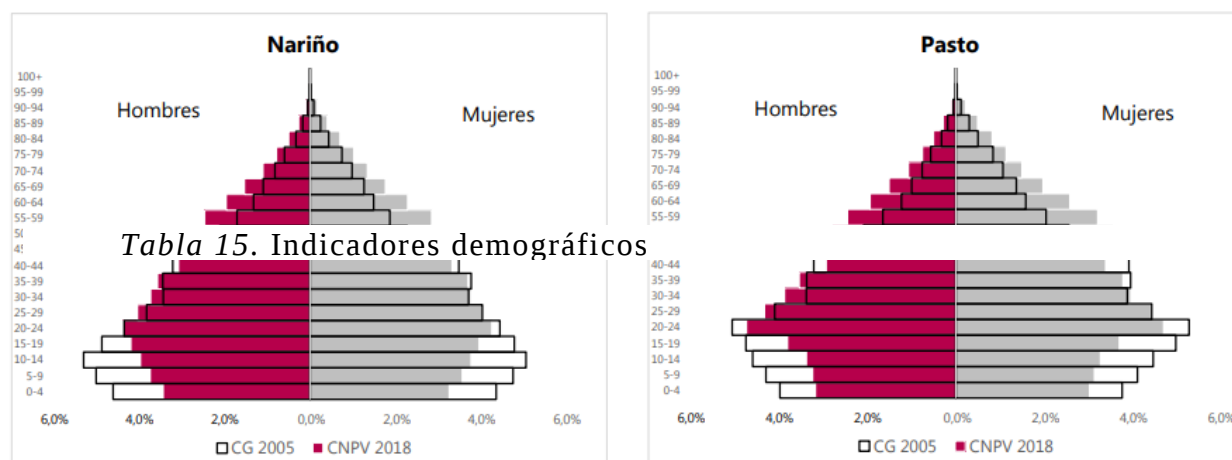
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

Fuente: elaboración propia.

8.5 Entorno demográfico

En Nariño encontramos a San Juan de Pasto como la capital, su gentilicio es Nariñenses y Pastusos(as) respectivamente, cuentan con un código departamental (DANE) 52, situado en la región pacífica, con un entorno de desarrollo intermedio, en su densidad hay 48,92 Hab/ km^2 , teniendo una tasa de natalidad de 4.698 al año 2018 y una tasa de mortalidad de 2.119, con tasas de inmigración a 12 meses de 1.964 (SNM, -927), y una tasa de emigración de 2891 (DANE, información técnica por territorio, censo. 2018). El ingreso promedio de \$908.526 por persona (DANE, indicadores económicos. 2021). La esperanza de vida para el departamento de Nariño en edad de 73,51 años (DANE. Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020). Según datos del DANE 2005, la tasa de analfabetismo es de 19,9%, frente a un 15,15% de nivel nacional. De las personas que son analfabetas, 49,6% son hombres y 50,4% son mujeres (DANE, 2005).

Estructura por grupos quinquenales de edad de Nariño y Pasto



Cambio en la forma de la pirámide de población. La reducción de la base y el ensanchamiento de la cúspide indican reducción de la tasa de natalidad.

Figura 6. Pirámide poblacional.

Fuente: DANE, 2020.

Tabla 16. Indicadores Demográficos

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Colombia		Nariño		Pasto	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	48,8%	49,0%	49,0%	49,5%	47,3%	47,3%
Porcentaje de mujeres	51,2%	51,0%	51,0%	50,5%	52,7%	52,7%
Relación de masculinidad	95,5	96,2	95,9	98,1	89,9	89,6
Índice demográfico de dependencia	55,9	65,9	56,0	72,9	48,6	58,6
Índice demográfico de envejecimiento	58,7	29,2	60,4	28,3	81,2	32,6
Índice de Fríz (IF)	115,7	153,6	116,5	181,0	89,0	139,5
Descripción IF	Población madura	Población madura	Población madura	Población joven	Población madura	Población madura
Relación niños mujer	25,6	36,8	24,1	43,1	19,3	28,5
Población entre 0 y 14 años (%)	22,6%	30,7%	22,4%	32,9%	18,1%	27,9%
Población entre 15 y 59 años (%)	64,1%	60,3%	64,1%	57,9%	67,3%	63,1%
Población mayor de 59 años (%)	13,3%	9,0%	13,5%	9,3%	14,7%	9,1%

Fuente: DANE – CNPV 2018 – CG 2005

Fuente: DANE. 2020.

Se observa un incremento de la pirámide poblacional en edad adulta producto de los menores índices de natalidad, incrementando el índice de envejecimiento que pasa de 28,3% en 2005 a 81,2 en 2018%; en la distribución de género, se observa un incremento de la cantidad de mujeres en Colombia, mientras que en Pasto se mantiene constante de 2005 a 2018, sin embargo, desde 2005 Pasto presenta una menor proporción de hombres que el departamento de Nariño y en general del País.

Tabla 17. Matriz guía de análisis del entorno demográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Índice de envejecimiento	O				X
Distribución por sexo	O			X	
Esperanza de vida	O				X

A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

fuentes: elaboración propia.

8.6 Entorno económico

El entorno económico es determinante por el impacto directo que tiene en las proyecciones y gestión de los recursos físicos, tecnológicos, industriales, financieros, humanos, entre otros, que termina por marcar la viabilidad y/o permanencia de las empresas en el contexto competitivo dentro del que se desarrollan, al igual que para cualquier emprendimiento o iniciativa empresarial; la economía Colombiana se encuentra en un punto de inflexión, marcado por una recuperación tras una combinación de choques externos e internos desde 2014 que redujeron el crecimiento y aumentaron la inflación y el déficit externo, Los expertos internacionales, destacan que el sólido marco normativo y la ejecución adecuada de políticas de ajuste fueron cruciales para hacer frente a esos fenómenos, sumado a ello, los graves efectos de la pandemia covid-19, obligaron a incrementar el endeudamiento y se vio gravemente afectada la economía de los hogares y las empresas producto de los confinamientos y restricciones a la actividad productiva y comercial del país, situación que no es exclusiva de Colombia, sino que afecta la globalidad resultando más complejo la recuperación individual de los países; afectando los indicadores de desempeño del PIB y el ingreso per cápita de las personas durante la vigencia 2020 siendo uno de los impactos más negativos que ha tenido la evolución histórica de la economía del país.

Aunque los desequilibrios externos, como la reducción de los precios del petróleo, han disminuido, persisten algunos riesgos, entre ellos los flujos migratorios generados por la crisis humanitaria en Venezuela, que representan un riesgo fiscal que hasta ahora se ha mantenido manejable.

Mientras sectores de estricto vínculo con la economía real, tales como la agricultura y la industria han ido perdiendo protagonismo en cuanto al peso que tienen en el total de producción, el sector servicios aumenta su participación. Por consecuencia de la entrada en vigor de los

denominados tratados de “libre comercio” y –con más antigüedad- a partir de la apertura de la economía y las políticas neoliberales, los sectores que se han fortalecido aún dentro de la economía real se encuentran ligados a la producción de materias primas y a la no generación significativa de valor agregado.

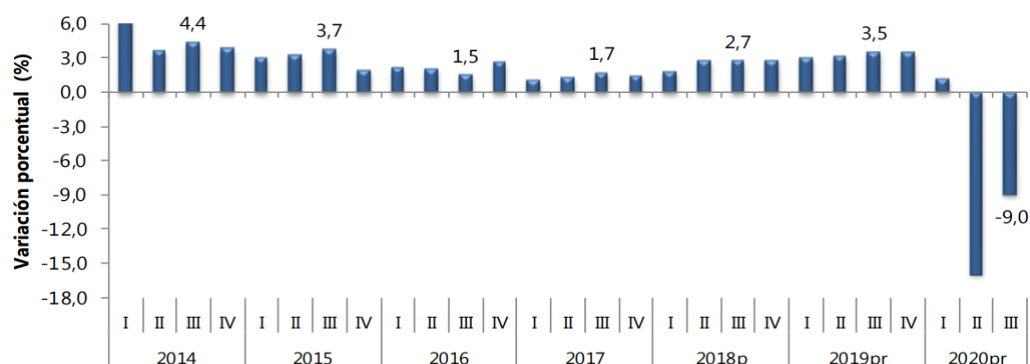


Figura 7. PIB Colombia-Tasas de crecimiento en volumen 2014 I – 2020 Pr III

Fuente: DANE 2021.

Tabla 18. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica

	2020 ^{Pr} - III / 2019 ^{Pr} - III	2020 ^{Pr} / 2019 ^{Pr}	2020 ^{Pr} - III / 2020 ^{Pr} - II
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,5	2,8	2,1
Explotación de minas y canteras	-19,1	-14,5	2,4
Industrias manufactureras	-7,2	-11,1	23,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	-4,2	-3,2	5,8
Construcción	-26,2	-23,4	5,7
Comercio al por mayor y al por menor ³	-20,1	-17,8	22,3
Información y comunicaciones	-3,2	-2,4	0,1
Actividades financieras y de seguros	1,5	1,6	2,7
Actividades inmobiliarias	1,8	2,1	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	-6,1	-4,8	5,9
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	-0,7	-0,6	3,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	-29,7	-23,4	12,3
Valor agregado bruto	-9,0	-8,1	8,7
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	-8,5	-7,8	10,3
Producto Interno Bruto	-9,0	-8,1	8,7

Fuente: DANE 2021

De acuerdo con el DANE, en el boletín técnico de mercado laboral enero 2021, Pasto se encuentra entre las tres ciudades que presentaron las menores tasas de desempleo en el trimestre noviembre 2020 – enero 2021 con una tasa de desempleo 14,5%; y una tasa global de

participación 64,8%; con una tasa de ocupación del 55,4% y tasa de subempleo objetivo 11,6%. Sin embargo, al comparar los indicadores frente al resultado de 2019, encontramos un incremento significativo de la tasa de desempleo pasando de 10,6% a 14,5%. (DANE, 2021).

La ciudad de San Juan de Pasto presentó sus mayores pérdidas en actividades artísticas, entretenimiento, recreación y la gran mayoría del sector de servicios, lo cual en cifras se ve reflejado en la pérdida de 6.976 empleos, y en la industria de la manufactura pérdidas de empleos estimadas en 2.929. La ciudad de Pasto tuvo que realizar inversiones en el sector de administración pública y defensa, educación y atención a la salud, inversión hecha para el sostenimiento de estos sectores y poder mitigar los efectos de la pandemia del COVID 19 (departamento nacional de planeación, mercado laboral urbano. 2020).

Los niveles de productividad en la ciudad de San Juan de Pasto se reflejaron en el sector de reparación automotriz, alojamiento y servicios de comida, aportando estos sectores el 20,14% al total del producto departamental. El índice de precios en la ciudad de Pasto mostró reducciones en los sectores que adquisición de artículos y servicios tales como, viajes, ropa, ocio y transporte, siendo esto resultados de la pandemia COVID 19.

En el frente de la competitividad de la ciudad estuvo y está afectada por los niveles de dificultad para la entrega en los suministros y materias primas e insumos, además, la dificultad en el transporte y el incremento en el valor de los fletes, creando afectación a los índices de precios y las tasas de interés. (Cámara de comercio de Pasto, 2020).

En cuanto al comportamiento del Índice de precios al consumidor, se encuentra:

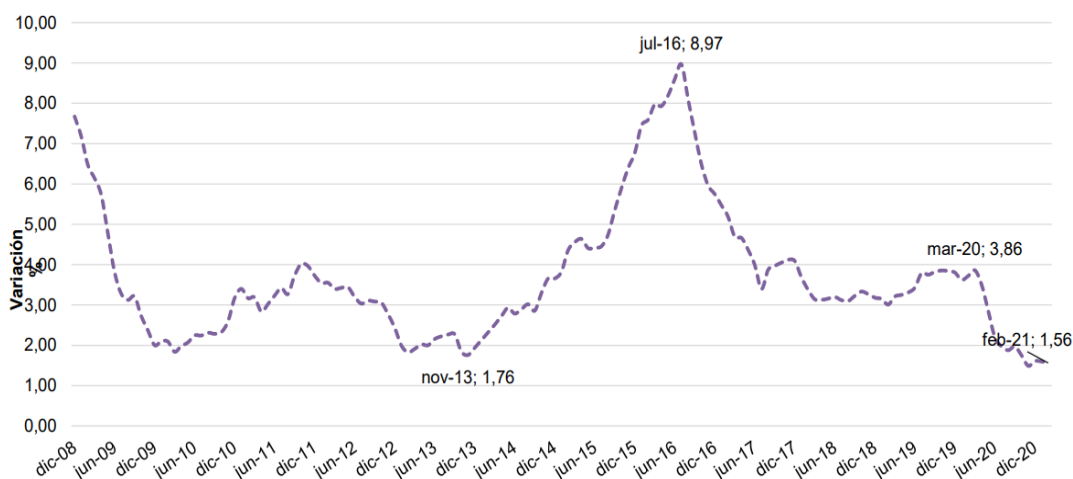


Figura 8. Variación anual IPC diciembre 2008 – febrero 2021

Fuente: DANE. 2021.

El IPC Es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos períodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo. La variación del precio de un bien o servicio es la suma ponderada de variación de precio del artículo en las ciudades investigadas; la crisis generada por el COVID 19 no tuvo incidencia significativa en la variación del IPC en Colombia, excepto productos muy específicos en sectores muy específicos, como algunos insumos médicos y tecnológicos para la prestación de servicios salud, en el transporte intermunicipal, entre otros que en la globalidad no alcanzaron a generar una variación significativa de IPC acumulado.

En cuanto a la tasa de interés, la variación 2020 tuvo gran relevancia dentro de las políticas para controlar la inflación y dinamizar la economía:

EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS EN EL ÚLTIMO AÑO

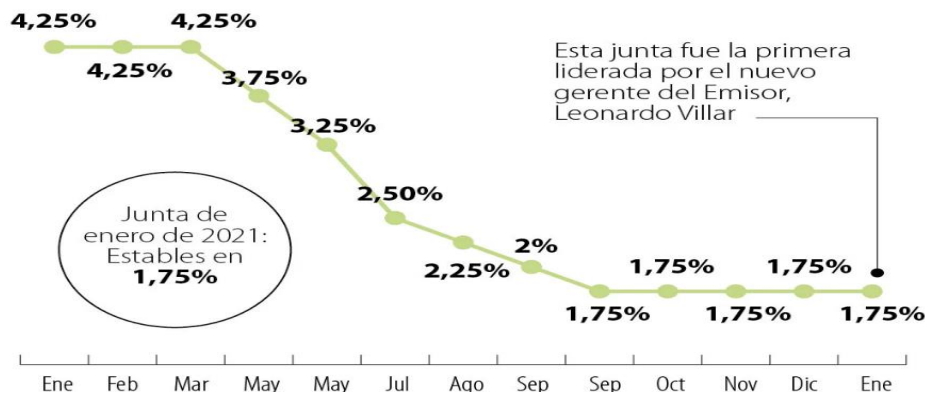


Figura 9. Evaluación de las tasas de Interés en el último año

Fuente: Banco de la República, 2021.

Se observa una disminución significativa de la tasa de interés definida por el Banco de la República (2021), permitiendo que el sector financiero igualmente mantuviera bajas las tasas de interés para los diferentes tipos de créditos, lo que supone un incremento en el nivel de endeudamiento de los hogares y una mejor dinámica comercial.

En relación con la tasa representativa del mercado TRM, de acuerdo con el Banco de la República, es la cantidad de pesos Colombianos por cada dólar de los Estados Unidos y se calcula con base en las operaciones de compra y venta de la divisa, si bien su significado es comúnmente conocido, la variación en la TRM tiene efectos directos en la economía y dinámica económica del País y de las regiones; en el siguiente gráfico se muestra la variación y el valor promedio anual de la TRM del 2017 al 2021:

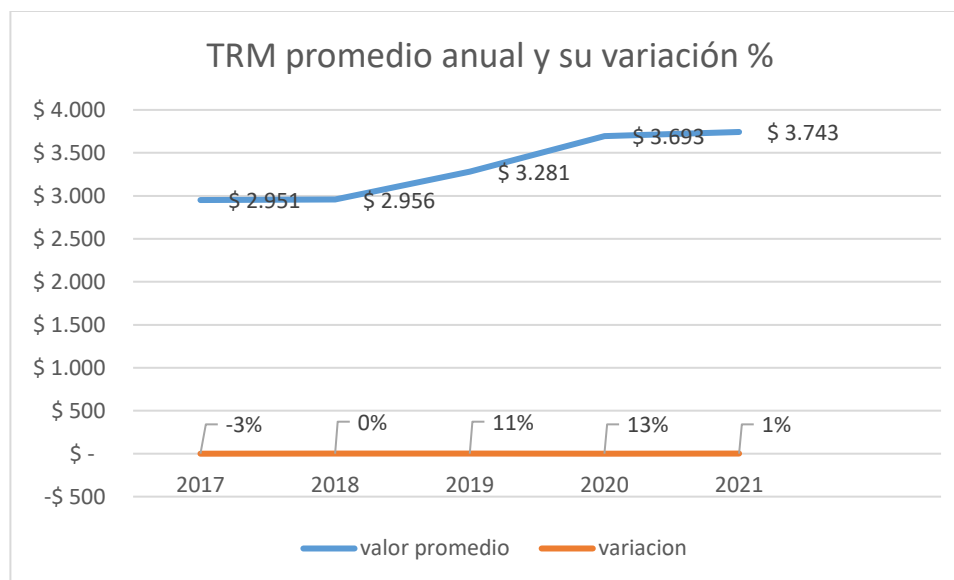


Figura 10. Evaluación de las TRM 2017-2021

Fuente: elaboración propia mediante Barep (2022)

En términos generales la tasa de cambio genera impactos positivos o negativos según sea la actividad y/o dinámica de la región, para los exportadores tiene un efecto positivo al recibir más pesos por cada dólar, para los importadores tiene un efecto negativo ya que se deben pagar más pesos por cada dólar; de acuerdo con el informe de impacto económico de la cámara de comercio de Pasto (2020) En Pasto como ciudad cabecera de departamento ubicado en región fronteriza con el Ecuador se observa un comportamiento positivo en la económica de la región por dos razones principales; la primera tiene relación con que es una ciudad que en gran medida recibe remesas del exterior, al cambio representan mayor valor por cada peso, lo segundo es que es una región predominantemente comercial (formal e informal) y de pequeñas empresas que producen o venden productos traídos de otras regiones del país a ciudadanos Ecuatorianos, quienes compran en dólares ya que este país adoptó desde el año 2000 el dólar americano como su moneda legal; en contraste, otros sectores productivos de todo el país y la región se ven afectados por las variaciones crecientes en el incremento del dólar, tal es el caso del sector de la construcción, automotriz, agrícola, en lo que tiene que ver con las importaciones de materia prima y producto terminado.

Tabla 19. Matriz guía de análisis del entorno económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del PIB	O			X	
Crecimiento económico de los sectores productivos	O			X	

Tasa de desempleo	A	X		
Tasa global de participación	A		X	
Tasa de interés (Mcado Financiero)	O			X
Variación IPC	O			X

A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

Fuente: elaboración propia.

8.7 Entorno tecnológico

De acuerdo con Alberto Romero en su artículo “Globalización y Pobreza” las estructuras socioeconómicas de los países han tenido grandes cambios y transformaciones producto de las innovaciones tecnológicas, al punto que han modificado permanentemente el mundo por la dependencia de dichas innovaciones como determinantes del progreso económico y social. Sin embargo, no ha sido una condición o beneficio global, al contrario, ha contribuido a agudizar las desigualdades producto de la concentración de la generación y explotación de las innovaciones al servicio de los países más ricos, relegando como consecuencia a los países más pobres.

Los avances tecnológicos revolucionaron las formas de producción, la prestación de servicios y en general todo cuanto conocemos, incluso las relaciones interpersonales han sido modificadas constantemente por los cambios tecnológicos a través de los medios y formas de comunicarnos y conectarnos; luego el conocimiento y dominio de la tecnología se constituyen en factores determinantes de la ventaja competitiva entre organizaciones, regiones, países y en general, de las dinámicas productivas. En palabras de Romero (2002):

Tal ha sido la importancia del cambio tecnológico en la transformación estructural de las economías, que más de la tercera parte del comercio mundial está conformado por bienes que no existían al finalizar la segunda guerra mundial. Estos bienes corresponden a los campos de la electrónica, las telecomunicaciones, la informática y la biotecnología. Este nuevo patrón tecnológico ha modificado sustancialmente el contenido de la división internacional del trabajo, pues la especialización y las ventajas comparativas dependen cada vez más de la capacidad de innovar, adaptar, adoptar, imitar o mejorar tecnología (p.86).

Por otra parte, plantea que la generación y adopción de nuevas tecnologías requiere de una fuerte orientación a la investigación y desarrollo, con el natural riesgo por la incertidumbre de explorar en nuevas formas y caminos de hacer mejor y más productiva la empresa, el

producto y los procesos; por lo que el ejercicio es más complejo para los países menos desarrollados, limitando el valor agregado de sus productos y permitiendo la explotación de sus ventajas comparativas en manos de quienes poseen la capacidad de llegar con la tecnología o de explotar el recurso natural y transformarlo en el país que cuenta con la capacidad tecnológica.

Otro de los grandes efectos se puede observar en el mercado laboral, modificando o reemplazando la mano de obra por desarrollo tecnológico, lo que supone un desplazamiento de la participación de la mano de obra en los procesos productivos a ejercicios más de supervisión, revisión, investigación, asesoría, entre otros. (Eumed , 2012).

Por su parte Betancourt (2017), plantea que es un reto para las organizaciones la adaptación a la sociedad del conocimiento a la que estamos ingresando, en términos de lograr fusionar la tecnología con los recursos tradicionales en nuestro país, siendo una de las preocupaciones organizacionales más importantes e influyentes, para lo cual no solo será determinante la eficiencia producto de la innovación sino la gerencia y calidad de las relaciones entre los actores y grupos de interés.

De acuerdo con el DANE (2018), en Colombia, entre los impactos sociales con mayor relevancia se encuentra el acceso y uso de las TIC dado a que permiten mayor oportunidad de acceso a la información relevante para actividades como búsqueda de empleo, intercambio de conocimientos, la generación de ingresos, la creación de habilidades y la integración social. Es así como estas tecnologías pueden incidir positivamente en la calidad de vida y la productividad de las personas, de acuerdo con la Encuesta nacional de Calidad de Vida (ECV) del DANE, para el periodo de 2018 el 52,7% de los hogares poseía conexión a Internet para el total nacional; 63,1% para las cabeceras y 16,2% en centros poblados y rural disperso. La conexión a Internet fijo registró mayor proporción de hogares para el total nacional (40,5%) y cabecera (50,8%), respecto a la conexión a Internet móvil.

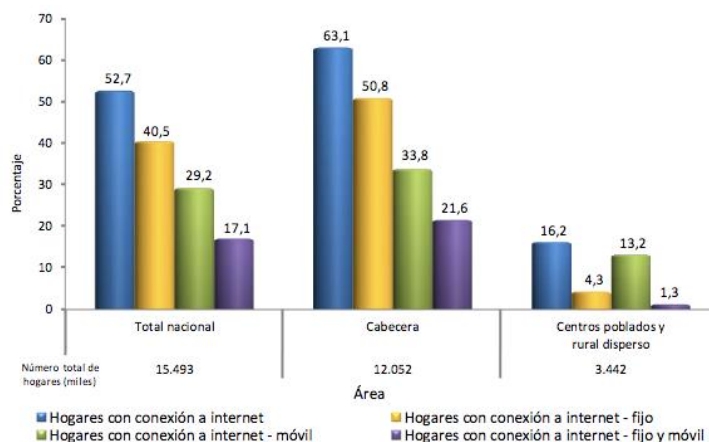


Figura 11. Proporción de hogares que poseen conexión a Internet según tipo de conexión, Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso. 2018
Fuente: DANE. 2018.

Por otra parte, para el mismo periodo se puede observar que la tenencia de equipos de cómputo presento el siguiente comportamiento, el 41,6% de los hogares poseía computador de escritorio, portátil o tableta; 50,8% en las cabeceras y 9,4% en centros poblados y rural disperso. El computador portátil registró mayor proporción tanto en total nacional (28,8%), cabecera (35,4%) y en centros poblados y rural disperso (5,4%), respecto a computador de escritorio y tableta (DANE. 2018).

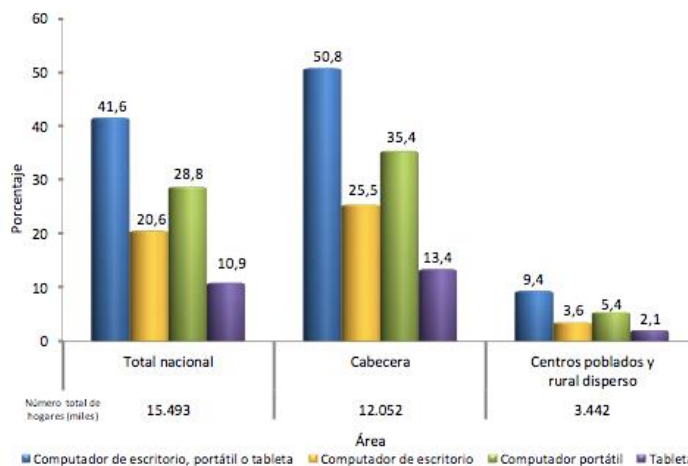


Figura 12. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta. Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso. Fuente: DANE. 2018.

Tabla 20. Matriz guía de análisis del entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Dominio de las nuevas tecnologías	A	X			
Acceso a medios tecnológicos virtuales	O				X
Acceso a medios tecnológicos de infraestructura	O				X
Acceso a tecnología de comunicaciones	O				X
Alianzas estratégicas	A		X		
Crecimiento de la competitividad	O			X	
Valor agregado de los productos colombianos	A		X		

A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor

Fuente: elaboración propia.

8.8 Entorno jurídico

El entorno jurídico tiene gran influencia en como las regulaciones del estado son aplicadas a una empresa y su entorno, y al sector al cual pertenece, el entorno judicial regula todos los entornos, los organismos públicos y toda organización empresarial privada que incluye marcos legales, derechos comerciales, derechos laborales, derechos tributarios, derechos civiles, derechos ecológicos y derechos administrativos (Betancourt. 2011)

Este entorno tiene como principal labor la de asesorar y asistir jurídicamente y sus actuaciones en pro de la ejecución de toda actividad que este enmarcada en los parámetros constitucionales y legales establecidos (Udenar , 2019).

La ciudad de San Juan de Pasto atravesando la actual pandemia de COVID 19 tiene como principal objetivo la adquisición de bienes de primera necesidad, medicamentos y dispositivos médicos con la inclusión de la asistencia y cuidado de niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, que estén relacionados a tratamientos especiales y asistencia personal capacitado para situaciones médicas y no médicas (decreto 593. 2020), impartido por el presidente de la Republica. La ciudad de San Juan de Pasto para atender la situación de emergencia sanitaria actual, se encuentra con proyectos de mejoría para las cadenas de producción, abastecimiento, almacenamiento, transporte, comercialización y distribución de insumos, materias primas, medicamentos necesarios y cuidados para las personas en todos los rangos de edad que lo requieran, sean estos cuidados médicos o no que requieran

acompañamiento permanente, temporal preservando y buscando así conservar los derechos de todas las personas (Alcaldía de pasto, 2020).

En el contexto global del ejercicio empresarial, se tienen lineamientos jurídicos de primera importancia o relevancia para el desarrollo de la actividad económica, entre ellos encontramos la legislación comercial que es el conjunto de normas destinadas a regir las relaciones jurídicas que se derivan del comercio, y a resolver los conflictos que surgen entre los comerciantes, misma que se define en el código de comercio

- Libro 1: De los comerciantes y artículos del comercio
- Libro 2: De las sociedades comerciales
- Libro 3: De los bienes mercantiles
- Libro 4: De los contratos y las obligaciones mercantiles
- Libro 5: De la navegación
- Libro 6: procedimientos

Los comerciantes son las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado o intermediario.

El artículo 19 Código de comercio define las obligaciones mínimas del comerciante:

- Matricularse en el registro mercantil
- Inscribir todos los actos, libros de formalidad con la ley
- Conservar la correspondencia relacionada con negocios y actividades comerciales
- Contabilidad de los negocios conforme a las preinscripciones legales
- Subrogado. Ley 222 de 1995.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

El registro tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad la ley exija esa formalidad.

Tabla 21. Registros

REGISTRO MERCANTIL	REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO	REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES RUP
Comerciantes Establecimientos de Comercio	Asociaciones Corporaciones Fundaciones Sector Solidario	Constructor Consultor Proveedor
1. Matricula Mercantil 2. Existencia y Representación Legal	1. Existencia y Representación Legal	1. Certificados de Proponentes

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la legislación tributaria tenemos:

Decreto No. 1625 de 2016. Decreto único reglamentario en materia tributaria

Ley 1819 de 2016 Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. En materia laboral tenemos:

Código sustantivo del trabajo que es un compendio de normas que regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores, el cual empezó a regir en Colombia desde el año 1950 y ha sido objeto de muchas reformas siempre propendiendo a una defensa de los derechos de los trabajadores en el sentido de que la relación laboral se preste de una forma digna y humana

Ley 191 de 1995 por medio de la cual se dictan disposiciones sobre zonas de frontera

Zonas de frontera: Aquellos municipios, corregimientos especiales de los Departamentos fronterizos, colindantes con los límites de la República de Colombia, y aquéllos en cuyas actividades económicas y sociales se advierte la influencia directa del fenómeno fronterizo.

Unidades especiales de desarrollo fronterizo: Aquellos municipios, corregimientos especiales y áreas metropolitanas pertenecientes a las zonas de frontera, en los que se hace indispensable crear condiciones especiales para el desarrollo económico y social.

Zonas de integración fronteriza: Aquellas áreas de los Departamentos fronterizos cuyas características geográficas, ambientales, culturales y/o socioeconómicas, aconsejen la planeación y la acción conjunta de las autoridades fronterizas.

Régimen de cooperación e integración: a través de convenios de cooperación e integración dirigidos a fomentar en las zonas de frontera el desarrollo comunitario, la prestación de servicios públicos y la preservación del ambiente inspirados en criterios de reciprocidad y/o conveniencia nacional.

Régimen económico: contempla el apoyo a la pequeña, mediana empresa y microempresas., productores agropecuarios de las zonas de frontera en articulación con las instituciones públicas del país.

Aspectos educativos: la cooperación con los países vecinos tendrá por objetivo garantizar a los habitantes de las zonas de Frontera el derecho fundamental a la educación, promover el intercambio entre instituciones educativas, educandos y educadores en todos los niveles

Tabla 22. Matriz guía de análisis del entorno Jurídico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de actividades económicas bajo legislación comercial Decreto 410 DE 1971 Código de Comercio.	O			X	
Regulación del tributo como parte de control y crecimiento Ley 1819 de 2016 Se adopta una reforma tributaria estructural.	O			X	
Decreto No. 1625 de 2016. Decreto único reglamentario en materia tributaria	O			X	
Regulación para el desarrollo fronterizo Ley 191 de 1995 por medio de la cual se dictan disposiciones sobre zonas de frontera	O			X	
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad Mayor; OM: oportunidad menor					

Fuente: elaboración propia.

8.9 Matriz integrada del entorno.

Tabla 23. Matriz integrada del entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
Políticas de regulación del uso y disposición de recursos naturales, como del impacto al medio ambiente de la contaminación Entorno Medioambiental	Las condiciones medioambientales son determinantes para el desarrollo de la vida y de la actividad productiva, todos los sectores productivos necesitan contar con condiciones medioambientales que permitan la operación y que sean sostenibles en el tiempo.	Por la importancia de hacer conciencia del impacto medioambiental que estamos generando en la actividad productiva, en la actualidad vemos como la tala indiscriminada de árboles, el acaparamiento de fuentes hídricas, la mala disposición de residuos y el consumo desenfrenado de bienes y servicios, muchos de estos derivados o empacados por materiales que como el plástico no son amigables con el medio ambiente, pone en alto riesgo de sostenibilidad futura no solo de la actividad productiva sino de la vida misma, los cambios climáticos, el calentamiento global y la contaminación son preocupaciones actuales que amenazan el planeta para las futuras generaciones.	De alto importancia e impacto el poder contar con un entorno medioambiental sostenible, no solo para la empresa sino para la sociedad en general que terminan siendo los clientes de la organización y requieren un entorno medioambiental seguro.
Incidencia de la pobreza monetaria Entorno Social	Se requiere un adecuado poder adquisitivo y un costo de vida equiparable al nivel de ingresos de la población, la disposición a pagar estará afectada por la diferencia entre los gastos básicos y el nivel de ingresos del que dispone una familia para hacer frente a otros compromisos, gustos, deseos, necesidades.	El sector servicios en la región es uno de los que más aporta al PIB, el mismo junto al comercio son apuestas de la región dado el bajo nivel de industrialización y producción agroindustrial; dicho sector requiere de una adecuada capacidad adquisitiva para poder sufragar los costos por los servicios de asistencia que no garantiza el estado, dado que no hacen parte de las políticas de salud ni de las políticas de	Determinante para las posibilidades de mercado, no solo se requiere que exista la necesidad, sino que los hogares, familias, responsables al cuidado de personas dispongan de la posibilidad económica.

asistencia social
gubernamentales.

Índice de envejecimiento	La asistencia social tanto privada como de política gubernamental tiene su mayor impacto sobre la población infante y adulta mayor, por lo cual es relevante identificar claramente el comportamiento de los indicadores asociados al nivel de envejecimiento.	Entre mayor cantidad de adultos y menores dependientes se encuentren en la población de la ciudad de Pasto, mayor es la oportunidad de encontrar mercado para los servicios de asistencia, cuidado y acompañamiento.	Positivo y de gran determinación contar con un amplio mercado de posibles clientes y/o usuarios del servicio.
Entorno Demográfico			
Tasa de desempleo	Transversal a todos los sectores de la económica por la capacidad de compra del mercado, el cual se afecta entre mayor es la tasa de desempleo.	El país y la región atraviesan por un momento difícil de estabilidad laboral amenazado por la coyuntura que genera la pandemia COVID - 19, siendo un factor de agotamiento de los recursos de ahorro de los hogares e incremento del nivel de endeudamiento, desplazando las necesidades a garantizar la cobertura de las necesidades más básicas, esto presiona negativamente la posibilidad de brindar otros servicios como el que se ofrece con el cuidado y acompañamiento	Negativo entre mayor tasa de desempleo se tenga en el país y la región, positivo entre mayor nivel de empleabilidad por la capacidad económica y de generación de ingresos de los hogares.
Entorno Económico			
Acceso a tecnología de comunicaciones	No es secreto que las relaciones socio culturales cambiaron con ocasión de los cambios tecnológicos que modificaron las formas y medios a través de los cuales se establecen la relaciones y las	La operatividad en la prestación de los servicios está claramente determinada por la facilidad y agilidad con la que se establecen comunicaciones con los clientes, trabajadores y en general los grupos de	Positivo en la medida en que permite y facilita la operatividad la prestación del servicio y el mantenimiento de la relación con el cliente.
Entorno Tecnológico			

comunicaciones, el acceso y manejo de la tecnología comunicacional resulta determinante e incluso transversal a los sectores productivos	interés, en tal sentido resulta fundamental el manejo de la comunidad en general de los medios tecnológicos y de comunicaciones para acceder y mantener la integración con los clientes y proveedores. En la actualidad Pasto cuenta con la tecnología de comunicación tanto en desarrollo de software como en equipos que permiten el manejo de la tecnología, los hogares cuentan con los medios básicos de comunicación en un nivel amplio de cobertura, lo que claramente facilita las posibilidades de brindar asistencia, cuidado y acompañamiento.
--	---

Fuente: elaboración propia.

Con el análisis de los entornos desarrollado en este capítulo, se observan los factores externos que pueden incidir en el negocio, permitiendo conocer si ese contexto es favorable para desarrollar e implementar la idea de negocio y qué factores de los entornos se deben tener en cuenta para aprovechar o prevenir según corresponda en la estructuración y planeación de la puesta en marcha del negocio; en tal sentido no se observa en este capítulo que alguno de los entornos presente un componente que impida el desarrollo de la idea.

Con el entorno geofísico, se observa que la ubicación estratégica para el departamento, que Pasto se encuentra rodeado de municipios relativamente pequeños tanto al límite con el Cauca como en el Putumayo; se observa que dicha ubicación es lejana de las principales ciudades del país, convirtiendo esta ciudad en un referente muy importante de los departamentos del Cauca, Putumayo y Nariño naturalmente.

En el entorno ambiental observamos una ciudad rodeada de mucha riqueza en flora y fauna, en biodiversidad, en fuentes hídricas, en calidad del aire, el clima; como departamento y como ciudad, podría considerarse como un privilegio la ubicación y condiciones medioambientales que lo rodean, teniendo como principal amenaza el volcán Galeras muy cerca

de la ciudad; en el entorno social se observa adecuado acceso a servicios públicos, una amplia oferta de instituciones prestadoras de servicios de salud y una amplia cobertura del aseguramiento, igualmente se tiene una amplia oferta académica en los diferentes niveles educativos con un número importante de colegios y universidades, algunos con alto reconocimiento en el país; siendo el conflicto armado su principal amenaza y generador de inestabilidades, especialmente para los municipios que se deben conectar con Pasto como ciudad cabecera y de Pasto con el centro y norte del País; un departamento y una ciudad con una riqueza cultural importante, siendo el carnaval y su gastronomía lo que más diferencia la región, con una influencia de población diversa, indígenas, mestizo, comunidades afro; un aspecto relevante del componente cultural, es el tradicionalismo y costumbres muy familiares, lo que se convierte en una oportunidad por la importancia que tiene para los habitantes de la ciudad los lazos familiares; una ciudad con condiciones de acceso a tecnología adecuadas, especialmente en comunicaciones y conectividad y con un auge de crecimiento y desarrollo importante de su economía, se observa en el desarrollo de la vivienda y la infraestructura, con un impacto positivo en términos generales de ser zona fronteriza con Ecuador por el cambio monetario toda vez que Pasto e Ipiales concentran una alta actividad en comercio y servicios.

9. El sector

9.1 Presentación

La prestación de servicios como sector abarca toda actividad económica productiva diferente a la explotación de recursos primarios, la transformación de materias primas o la comercialización de productos; luego su amplitud y aplicabilidad como parte del estudio sectorial no sería adecuada; de acuerdo con Betancourt (2015), el concepto de sector nació con el ánimo de agrupar empresas entorno a una tecnología que les resulte común, sin embargo en la actualidad dicho concepto no resulta útil por la interdependencia y transferencia tecnológica que existe entre estos sectores; en tal sentido se requiere precisar a partir del entorno competitivo general y el reconocimiento del entorno cercano, el sector y subsector en el que se compete; con la precedente consideración el estudio se desarrolla en un entorno competitivo sectorial de servicios, puntualmente en el subsector de servicios de asistencia social, el mismo se encuentra dentro de la clasificación CIIU como actividad principal 8890 “Otras actividades de asistencia social sin alojamiento” y como actividad secundaria “la prestación de servicios de bienestar

social y trabajo social (sin alojamiento)” 8810, no sin antes precisar dos aspectos relevantes a tener en cuenta respecto del subsector de servicios de asistencia social, el primero es sobre la interpretación general sobre la asistencia social, el cual comúnmente se interpreta más como las políticas y normas que el estado y los gobiernos deben definir y aplicar en la población vulnerable, luego no implica que sea el mismo estado o gobierno quien ejecuta las acciones definidas, apoyándose entonces en empresas u organizaciones que brindan este tipo de actividades; el segundo sobre el alcance en la definición de la vulnerabilidad, mismo que no contempla todos los tipos de necesidades y/o exposiciones en las que se ve inmersa la población, de acuerdo con Núñez y Espinosa (2005), entre ellos si la familia está en capacidad de no necesitar trabajar, estudiar, desarrollar otros aspectos de su vida por la dependencia que le genera responsabilizarse del cuidado de algún integrante de su núcleo familiar; igualmente permite plantearse el interrogante de aquellos que no cuentan con un familiar cercano que pueda asistirles; entre otros muchos interrogantes que surgen cuando se interpreta la asistencia social desde el concepto de responsabilidad del estado orientada a la vulnerabilidad de algunas personas.

Es ahí donde encontramos algunas empresas y organizaciones que brindan ciertos servicios de asistencia social como los hogares de paso, los albergues, los profesionales independientes que ofrecen sus servicios de cuidado a personas (especialmente de salud), los hogares geriátricos, los prestadores de servicios de salud domiciliarios exclusivamente cuando brindan servicios de cuidadores por fallos de tutelas que le conceden el derecho a un usuario con cargo a los recurso de la salud; en consecuencia este grupo de empresas y/o servicios profesionales son el objeto de estudio como sector en el que se competiría.

De acuerdo con el DANE, el sector servicios representa un 15.45% en la aportación económica del país, y que tuvo un crecimiento de 2.1% frente años pasados, hasta la fecha de 2016. Los principales tópicos para el consumidor y la razón por la cual están en la búsqueda y necesidad de adquisición de estos servicios son: carencia de tiempo, acompañamiento seguro de toda persona que requiera el servicio sin importar la edad. (Clavijo , 2018)

El boletín estadístico de la cámara de comercio de pasto muestra la participación por subsectores de los comerciantes:

Tabla 24. Número total de comerciantes según sector económico y tamaño en la jurisdicción. 2018-2019

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2017		2018		2019		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
(A) agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.	103	3,1%	57	1,2%	60	0,5%	220	1,7%
(B) explotación de minas y canteras	66	2,0%	12	0,2%	9	0,1%	87	0,7%
(C) industria manufacturera	289	8,8%	418	8,7%	395	3,0%	1.102	8,4%
(D) suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0,0%	3	0,1%	2	0,0%	6	0,0%
(E) distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	4	0,1%	9	0,2%	17	0,1%	30	0,2%
(F) construcción.	90	2,8%	168	3,5%	139	1,1%	397	3,0%
(G) Comercio y reparación de vehículos.	1.464	44,7%	2.081	43,3%	2.351	17,9%	5.896	44,9%
(H) transporte y almacenamiento.	59	1,8%	94	2,0%	97	0,7%	250	1,9%
(I) Alojamiento y servicios de comida.	500	15,3%	766	16,0%	774	5,9%	2.040	15,5%
(J) Información y comunicaciones.	75	2,3%	83	1,7%	99	0,8%	257	2,0%
(K) Actividades financieras y de seguro.	43	1,3%	39	0,8%	58	0,4%	140	1,1%
(L) actividades inmobiliarias y de alquileres.	15	0,5%	29	0,6%	48	0,4%	92	0,7%
(M) Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	117	3,6%	183	3,8%	229	1,7%	529	4,0%
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	57	1,7%	116	2,4%	134	1,0%	307	2,3%
(O) Administración pública y de defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	2	0,0%
(P) Educación	32	1,0%	34	0,7%	49	0,4%	115	0,9%
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	44	1,3%	71	1,5%	63	0,5%	178	1,4%
(R) Actividades artísticas de entrenamiento.	189	5,8%	254	5,3%	278	2,1%	721	5,5%
(S) otras actividades de servicios	124	3,8%	382	8,0%	258	2,0%	764	5,8%
(T) Actividades de los hogares en calidad de empleadores	0	0,0%	2	0,0%	0	0,0%	2	0,0%
TOTAL GENERAL	3.272	100%	4.802	100%	5.061	38,5%	13.135	100%

Fuente: Cámara de comercio de Pasto. 2019.

No se observa participación alguna de comerciantes que operen bajo las actividades objeto de análisis del presente estudio (“Otras actividades de asistencia social sin alojamiento”, “la prestación de servicios de bienestar social y trabajo social (sin alojamiento)”), Lo anterior puede deberse a que las empresas que brindan servicios de asistencia social están clasificadas dentro de otros grupos y su oferta de servicios es muy variada y/o especializada, tal es el caso del ICBF para la asistencia social a menores, o de instituciones de reclusión para adultos mayores, también de empresas o entidades prestadoras de servicios de salud propiamente, centros de cuidado y formación de niños e infantes cuya orientación y actividad se enmarca dentro de la educación como subsector; lo que no permite observar un comportamiento previo de la dinámica del sector al que aplica el estudio que aquí se adelanta, dado que sería parte del sector con una especialidad que no manejan el resto de comerciantes o empresas, la de asistir cualquier necesidad de cuidado y acompañamiento (sin actividades propias de salud) a cualquier persona,

brindando al tiempo acompañamiento y generando grupos de conexión comunes que permitan participar en actividades afines con los gustos y/o necesidades de las personas, en el lugar que disponga el cliente y/o su necesidad, en el espacio horario que se ajuste a su necesidad, entre otros aspectos que diferencian claramente la propuesta a los servicios intramurales de la mayoría de empresas que se enmarcan dentro de este subsector o de servicios de salud en domicilio.

Por su parte también se encuentran algunos profesionales o personas que brindan sus servicios personales para cuidar generalmente de forma interna a alguna persona dependiente (niñeras), en su mayoría tienen que ver con actividades de salud por profesionales independientes y de forma extramural (no es el cliente quien va a un lugar a recibir el servicio, sino el profesional quien va al domicilio indicado por el cliente) dificultando poder observar las estadísticas sobre su actividad ya que no se han podido evidenciar en fuentes oficiales.

Lo anterior permite concluir que este modelo de negocio en la prestación de servicios de acompañamiento personalizado tiene una estrategia y una organización que hasta el momento no ha sido abordado por otras compañías en la región.

9.2 **Diamante competitivo**

De acuerdo con Michael E. Porter, existen cuatro fuerzas que se deben estudiar del ambiente competitivo de un sector, con la herramienta diamante competitivo se busca identificar las presiones a las que se expone una empresa, conocerlas y mitigar el impacto de las mismas dentro de la estrategia que se defina, resulta fundamental para garantizar la entrada y permanencia dentro de un mercado, de acuerdo con sus estudios y aportes sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones, evidencio que una empresa que quiera ser líder en cualquier campo, tiende a agruparse en áreas geográficamente y relativamente pequeñas, agrupaciones que han sido denominadas, conglomerados o clústeres competitivos. De esta manera al interior de un país o región determinada se crean clústeres altamente eficientes, que permitan la creación de una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con Betancourt (2015) hacen parte del diamante competitivo:

- Los factores productivos: Los cuales divide en básicos y especializados; los básicos corresponden a los naturales y la mano de obra no calificada, los especializados corresponden con la infraestructura moderna vial, energética y de comunicaciones, la mano de obra especializada.

- Encadenamientos productivos y clúster: Sectores competitivos que guardan conexión entre sí y generalmente coordinan y comparten actividades de la cadena de valor, también aquellos que contemplan productos complementarios, ejemplo de ello son los conglomerados, aglomeraciones, distritos industriales, redes empresariales, entre otros.
- Las condiciones de la demanda: La composición, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados externos
- Estrategia y estructura de las empresas del sector: La competitividad es la expresión de las estrategias de las empresas que componen un sector, la gestión y modelos de organización predominantes en la región.

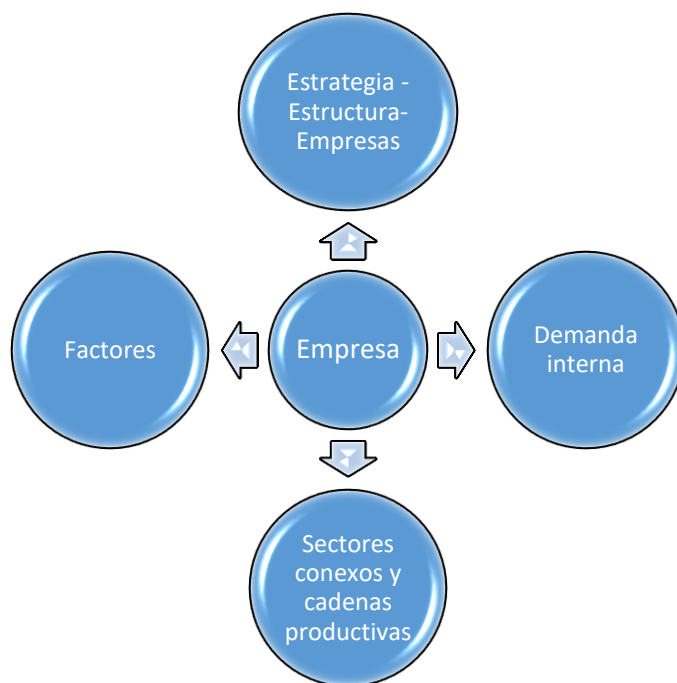


Figura 13. Diamante competitivo.

Fuente: Betancourt (2015).

9.3 Condiciones de los factores

9.3.1 Oferta de factores

Tabla 25. Oferta de factores.

Recursos naturales:

- Fuentes hídricas
- Calidad de aire
- Fauna y flora abundante

Infraestructura física:

- Telecomunicaciones
- Carreteras
- Aeropuerto

• Suelos que favorecen la vocación agrícola • Manejo y disposición de desechos, residuos, vertimientos y basuras. • Normas de regulación para la protección y cuidado del medio ambiente.	• Terminal de transporte • Transporte urbano (Publico, Taxi, Motocicletas) e intermunicipal • Energía • PTAR • Puentes, edificios, centros de comercio, plazas de mercado.
Recursos financieros: • Banca formal de primer y segundo piso. • Sede banco de la república. • Financiamiento con entidades como: FNA, Icetex, SENA-Fondo Emprender • Inversionistas • Entidades microcrédito	Ciencia y tecnología: • Redes de telecomunicaciones • Redes de conectividad (internet) • Universidades y centros de investigación. • Laboratorio de CTI. • SENA.
Información: • Acceso a internet y fuentes de información como bases de datos • Trade point del suroccidente • Centros de formación, bibliotecas virtuales.	Talento humano: • Mano de obra básica y especializada • Retorno del talento humano que se forma por fuera de la ciudad • Profesionales, tecnólogos y técnicos en distintas áreas (Salud, administrativas, ingenierías, derecho, entre otros).

Fuente: elaboración propia

Dentro de este grupo de factores, Pasto cuenta con mano de obra no especializada disponible para emplear en proyectos como este, por sus principales características de ser ciudad cabecera de departamento, cuenta con adecuado acceso a recursos naturales básicos como agua potable, buena calidad del aire que se expone en el entorno medioambiental, cantidad y calidad de fuentes hídricas, recolección y disposición de basuras y residuos, alcantarillado, recursos tecnológicos acorde con la dinámica productiva de la región, redes de comunicaciones, acceso a financiamiento y en general, la ciudad cuenta con los elementos y factores necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad productiva.

9.3.2 Factores avanzados especializados – ventaja competitiva

En la prestación de servicios de acompañamiento personalizado su valor agregado se encuentra en brindar el talento humano que requiera el cliente de acuerdo con el perfil que desea, desde un cuidador básico como un profesional en cuidado del adulto mayor, profesionales en el manejo de niños, niñas y adolescentes, profesionales en deporte y actividad física, perfiles que se encuentran en la ciudad y pueden ponerse a disposición del proyecto.

9.4 Sectores conexos - encadenamiento del sector

El sector es amplio y por desarrollar, la necesidad de prestación de servicios en Colombia cada día presenta nuevos retos, este mercado en Colombia ofrece muchas posibilidades y potencial a mediano y largo plazo, teniendo claridad de que es un mercado complejo.

Los sectores conexos se enmarcan dentro de una mayor amplitud del sector servicios, encontrando cuidado y acompañamiento en los prestadores de servicios de salud, en los centros de cuidado y entretenimiento para menores, en centros de cuidado al adulto mayor como hogares de paso o geriátricos, niñeras y/o servicios profesionales independientes, centros deportivos tipo escuelas de deporte; los cuales centran su orientación dependiente del subsector dentro del que se enmarcan, cumpliendo los requisitos normativos que aplique a cada uno y en términos generales son servicios localizados en una infraestructura definida donde llegan o deben llegar sus clientes o usuarios.

Un sector conexo de relevancia son las instituciones de formación con las que cuenta la región, permitiendo contara con talento humano diverso en su formación, especializado y específico en distintas disciplinas.

9.4.1 Sectores conexos

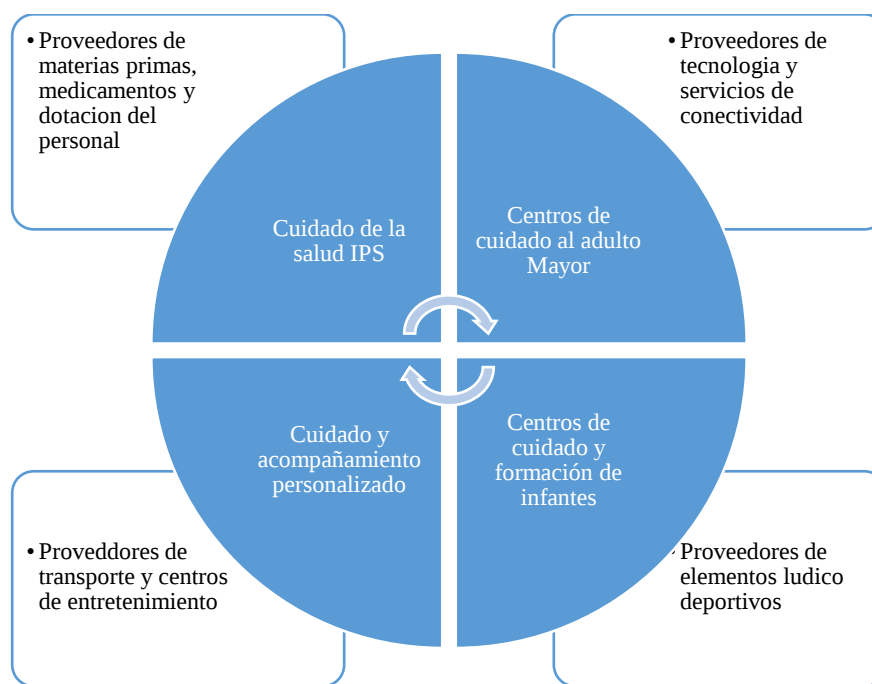


Figura 14. Sectores conexos
Fuente: elaboración propia

9.4.2 Cadena productiva



Figura 15. Cadena productiva

Fuente: elaboración propia.

Los sectores conexos de alguna forma podrían interrelacionarse en la interacción o referenciación del usuario-cliente, bien podría necesitar superar una dificultad puntual con la salud y posteriormente requerir cuidado geriátrico, entre otras posibilidades y necesidades que en integración se pueden suplir con las actividades que desarrollan los sectores conexos. En algún sentido se transforman en fuente de posibles clientes en un momento dado.

9.4.3 Condiciones de la demanda

En la actualidad, es amplio el consenso en las investigaciones realizadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Grönroos (1984), Zeithaml (2000) y Gil (1994), en el concepto de calidad de servicio como atributo subjetivo, y de orientación externa; lo que se traduce como la percepción del cliente, partiendo que para determinar o evaluar la calidad del servicio es de suma importancia contar con las percepciones que tienen los clientes del servicio recibido.

Es de vital importancia obtener las valoraciones que realiza el cliente, acerca de la calidad y excelencia del servicio prestado, para comparar expectativas es necesario incluir las valoraciones y los resultados, pues, entre las expectativas y el resultado recibido, es de donde obtenemos las percepciones del cliente.

En relación con el cuidado y acompañamiento a integrantes de su grupo familiar, es especialmente exigente el mercado en términos de la confianza en las competencias de quien atenderá el servicio, la ética del comportamiento que no se puede observar permanentemente, el cumplimiento estricto de las indicaciones, el uso de recursos no autorizados de propiedad del cliente, entre otros factores que exigen a quienes brindan servicios de cuidado, tener altos estándares de calidad y orientación a la satisfacción del cliente más que a la labor que se desarrolla.

Al no ser un servicio existente y desarrollado con antecedentes locales, cobra relevancia el estudio del mercado para comprender más a fondo las características y exigencias que tendría la demanda de este tipo de servicios.

9.4.4 Estructura del sector – cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas de Michael E. Porter, son una herramienta de gestión, utilizada para analizar una industria, sector o empresa, por medio del análisis e identificación de las cinco fuerzas que actúan sobre ellas. Herramienta que permite conocer los diferentes niveles de competencia en una industria o mercado. Método que a su vez sirve para analizar y crear estrategias a seguir por una empresa y poder enfrentar las diversas oportunidades y amenazas que se puedan evidenciar.

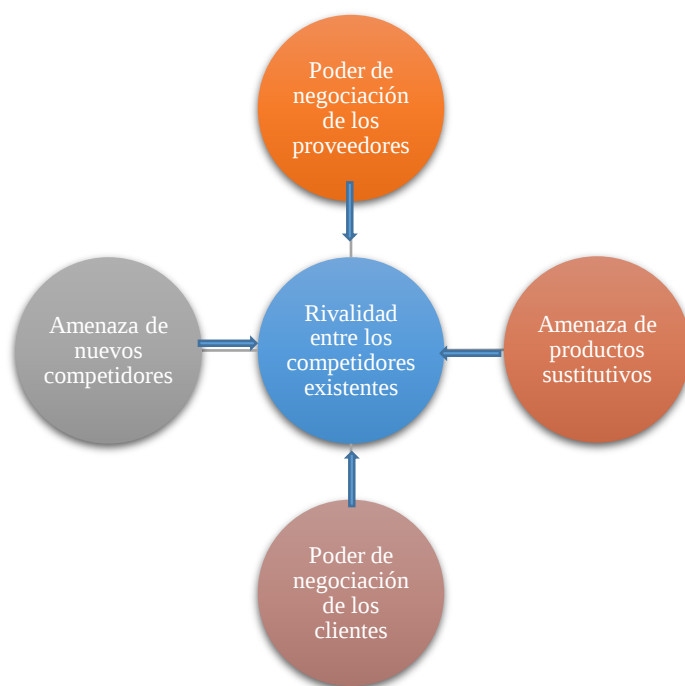


Figura 16. Cinco fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: elaboración propia.

- Poder de negociación de los clientes, fuerza que depende directamente del mercado en el que se trabaja, un mercado con pocos clientes corre el riesgo de que estos se organicen y lleguen a decidir el precio que debe tener el producto o servicio.
- Poder de negociación de los proveedores, a menor número de proveedores, mayor será su poder de negociación, a la falta de competencia, los proveedores podrían incrementar sus precios y ser menos flexibles.
- Amenazas de nuevos competidores entrantes, esto depende de las barreras de entrada en el mercado, siempre hay probabilidad de que aparezca nueva competencia, por esto es necesario analizar las barreras de entrada para que estas se refuercen y estar preparado para afrontar nuevos competidores. Poder de negociación de los proveedores, a menor número de proveedores, mayor será su poder de negociación, mientras que, a la falta de competencia, los proveedores podrían incrementar sus precios y ser menos flexibles.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos, empresas que venden productos o servicios alternativos al de la empresa que se estudia. Los productos o servicios sustitutivos suelen demarcar y limitar los precios, puesto que precios mayores pueden hacer que los consumidores se decidan por otro producto o servicio
- Es importante establecer estrategias para que las empresas, que produzcan o presten servicios sustitutos sean detenidas, para esto, se pueden emplear medidas tales como, el aumento de la calidad, una reducción de costos o una buena estrategia de comunicación que aumente la visibilidad del producto o servicio, como los canales de venta.
- Rivalidad entre empresas competidoras, hace referencia a las empresas con las que se compite directamente, que ofrecen el mismo producto o servicio, existen diversos factores que hacen que crezca la rivalidad, ejemplo, una menor demanda del producto o servicio, poca diferenciación, precios iguales.
- Esto se debe a las estrategias que se siguen cuando existe una rivalidad, consiste en intentar superar a los demás aprovechando sus debilidades. Este actuar conlleva acciones rápidas por parte de la competencia, lo cual lleva a precios más bajos y menores ganancias para la industria, convirtiendo el mercado en menos atractivo para cualquier nueva competencia.

- Al identificar y analizar estas cinco fuerzas, se puede conocer de una mejor manera el mercado, en el que la empresa ejerce sus servicios o productos, y así, determinar el grado de competencia que existe.

Actores económicos

- Familias
- Sector público
- Sector externo

Productores competidores actuales del sector.

En cuanto a la competencia se encuentran empresas a nivel nacional e internacional tales como:

- Prodigosapp – Colombia
- Home Watch Care Givers – Chile
- Cuideo – España
- Anvayaa – India
- Alivia servicios generales – España

Proveedores del servicio

- Equipo de cómputo para manejo de información y comunicación.
- Soporte técnico de tecnología para el mantenimiento de los equipos.
- Papelería para control de archivos.
- Implementos de oficina, adecuación de espacios.
- Empresa de transporte especial, para el transporte de los profesionales y los clientes.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Compradores del sector.

Se advierte que existen diversas opciones de mercado con un uso final para los servicios de acompañamiento personalizado (niños, adultos, adultos mayores y todo servicio no médico). Cada uno con diferentes y necesidades especiales, permanentes o temporales. Con el incremento de estos servicios en el sector, se hace una elección de no incluir servicios médicos, y luego efectuar encuestas a la comunidad.

Determinando así la forma de aplicar el servicio que sea más atractivo: servicio de acompañamiento personalizado, y que este sea de libre demanda. Para este motivo, es vital

personalizar el servicio para cada cliente-usuario en particular, grado de necesidad y el nivel de acompañamiento, tiempo completo o parcial.

Para el modelo de marketing, el enfoque debe ser dirigido a las familias y a los directos responsables del cuidado de los potenciales clientes, medida tomada en base a que estas personas son las que usualmente tienen la decisión de compra o adquisición de un producto o servicio. De igual manera es importante tener en cuenta la opinión y la influencia de las personas que desee hacer uso del servicio.

Quien es la competencia (competencia futura)

Existen diferentes tipos de competencia, que agrupados crean competencias complejas, pues existe un gran número de empresas que ofrecen servicios similares, pero con enfoques totalmente diferentes.

En esta competencia se puede mencionar como ejemplo, asilos de ancianos, jardines, empresas de enfermería con atención domiciliaria y a su vez esta competencia en forma grupal, tienen claras diferenciaciones y propuestas de valor, en base al tipo de atención y servicio ofrecido.

Competencia con servicios sustitutivos o reemplazantes

En esta clase de competencia es evidenciable los servicios sustitutivos, que son realizados por diferentes grupos o personas que pueden ser:

Servicios de enfermeras universitarias que en su labor se encargan de visitar a los pacientes, supervisar la condición del paciente, su aseo y su confort, trabajo que se realiza en turnos que varían entre tiempo completo o parcial.

También se evidencia que, en la gran mayoría de los casos, las personas que prestan el servicio de acompañamiento o cuidadoras carecen de facultades profesionales para realizar tareas de acompañamiento con manejos efectivos y rigor profesional.

Es importante plasmar que, entre las empresas o personas a las cuales se les hace mención, ninguna se dedica de manera exclusiva al acompañamiento de personas de diversas edades, que realizan diferentes actividades que van desde entretenimiento, actividades lúdicas, actividades deportivas o acompañamiento que no sea medico en el hogar.

¿Cómo son las fuerzas que generan que generan cada uno de los actores económicos?,
Rivalidad: Según el modelo Porter, 4 fuerzas mencionadas y que, combinadas entre sí, crean una

quinta fuerza llamada rivalidad entre los competidores. Sector con una amenaza de nuevos competidores, pues no existen las barreras de entrada.

Las familias son representación de economía, todas reflejan ingresos, pagan bienes y servicios, impuestos, etc. Pieza fundamental para las empresas y factor que les permite ofertar sus productos y servicios. Una familia que no consume ni adquiere bienes y servicios da como resultado la no creación de empresas, si estas condiciones no se conjugan, no puede haber empresas de servicios de acompañamiento personalizado.

Las empresas son el principal factor económico que juegan un doble rol frente a esta empresa, el objetivo principal de esta empresa es la de brindar servicios de acompañamiento personalizado, para cualquier persona que lo requiera. Así mismo, para toda persona carente de tiempo y que necesite hacer uso de estos servicios.

Toda empresa puede llegar a convertirse en competidores en el momento que ofrezcan productos o servicios similares o sustitutivos.

Poder de negociación de los clientes

El consumidor posee diferentes opciones de mercado, opciones que incentivan la llegada de nuevos competidores con nuevas propuestas de valor. En este punto es crucial tener en consideración las barreras de salida. Los usuarios pueden estar sujetos a promesas contractuales de corto o mediano plazo.

En la mayoría de casos sujetos a costos más elevados pero con menor cantidad de actividades de esparcimiento o lúdicas, con nivel de personalización bajo, los aspectos más importantes a tener en cuenta son: qué clase de acompañamiento requiere el usuario, barreras emocionales y vinculación afectiva por personal de acompañamiento que haya prestado su servicio con anterioridad, y por último, la calidad y fiabilidad en nuevos profesionales y una nueva empresa, que puede ser una interrogante para la persona que vaya a ser usuaria del servicio, la familia, o persona directamente encargada de adquirir el servicio.

Poder de amenaza de llegada (Proveedores)

Entre profesionales y personas cuidadoras que prestan servicios de acompañamiento, el nivel de negociación se podría considerar relativamente bajo, este mercado es de alta alternancia. Frente a los proveedores de insumos o transporte, son servicios de carácter genérico, razón por la cual son sustituibles con gran facilidad, sin que esto acarree elevadas sumas para efectos de estos cambios.

9.4.5 Amenaza de sustitución

La competencia es alta, este sector cuenta con diferentes alternativas que pueden variar desde asilos de ancianos, empresas para el cuidado en casa (enfermería), hasta personas cuidadoras (asesoras del hogar), opciones que en materia económica están en un espectro de costos más bajos o en mayor medida, costos más elevados.

El plan o estrategia debe estar enfocado en la personalización del servicio de acompañamiento y fidelización del cliente, prestando servicios de alta calidad y siempre considerando que la estrategia no promueva una competencia de precios.

En resumen, el sector competitivo en el que se encuentra la idea de negocio, está por desarrollarse formalmente, localmente no hay competidores que realicen estas actividades, la población cubre esta necesidad más con personas independientes en una pequeña proporción, otra proporción y en estratos más bajos (1,2) con tutelas a través del sistema de salud y en su mayoría sin ser cubierta ya que no se encuentran alternativas flexibles que le brinden esta posibilidad sin tener que contratar una persona directamente.

10. Benchmarking

Para el desarrollo de esta investigación se definió metodológicamente para referenciar empresas que operan nacionalmente y en la región, identificando prácticas que puedan ayudar a mejorar la estructura y operación del proyecto.

A continuación, se aplica la metodología utilizada en el desarrollo del estudio de Benchmarking, basada en lo descrito por Betaconcourt (2013)

10.1 Presentación de organizaciones a comparar

- ***Pródigos***

Compañía digital creada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, diseñada por los egresados de la universidad Icesi, Felipe García egresado de diseño de medios, María Camila Daza, egresada de diseño de medios interactivos y Leonardo García, egresado de economía y negocios internacionales.

Que se basa en brindar cuidado y acompañamiento al adulto mayor cuando la familia o la persona directamente encargada del adulto mayor no se encuentran disponible.

Plataforma web con servicios especializados para el mejoramiento de la calidad de vida en forma segura, ágil, flexible y confiable, cuentan con personal altamente calificado para el cuidado y acompañamiento del adulto mayor, en actividades cotidianas como: hacer compras,

acompañamiento a realización de diligencias, actividades lúdicas, asistencia a la iglesia o acompañamiento en casa.

Cuentan con programas rigurosos para la selección del personal y con un sistema de calificación reciproca en la plataforma web, así, visibilizan que profesionales y usuarios son recomendados para prestar o recibir el servicio.

Observando la necesidad de estos servicios en el país, expandieron su operación a las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla.

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito seleccionados para este ejercicio, en el siguiente cuadro se presenta la respectiva información de Pródigos.

Tabla 26. Factores de clave de éxito. Caso Pródigos

Portafolio de productos	Publicidad	Cultura de calidad	Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	Eficiencia en la dirección y gestión
Cuidado y acompañamiento del adulto mayor, en actividades cotidianas como: hacer compras, acompañamiento a realización de diligencias, actividades lúdicas, asistencia a la iglesia o acompañamiento en casa	sistema de calificación reciproca en la plataforma web	Su plataforma no está lo suficientemente estructurada, no refleja un seguimiento continuo o cultura de la calidad	Plataforma web con servicios especializados App para solicitud y retroalimentación del servicio	No es determinable externamente con la información que se encuentra disponible de la empresa
Fidelización	Selección de personal	Servicio al Cliente	Atención personalizada	Acompañamiento virtual y presencial
Sistema de calificación reciproca en la plataforma web así, visibilizan que profesionales y usuarios son recomendados para prestar o	Cuentan con programas rigurosos para la selección del personal	La empresa en su plataforma ofrece cuidado especial e individual	La empresa promete realizar la actividad 100% personalizada	Asistencia y acompañamiento en todas las actividades del cliente permanentemente.

recibir el
servicio

Fuente: Elaboración propia.

- ***Red enfermería domiciliaria Ciudad San Juan de Pasto***

Especialistas en cuidado integral y profesional en salud, recuperación en casa u hospitales. Apoyo y solución por dificultades ocasionadas por enfermedad o deterioro en la salud. Brindan asistencia y acompañamiento en citas médicas, exámenes, cirugías, cuidados post operatorios y enfermería domiciliaria dependiendo y acorde a las rutinas personales.

Asistencia y acompañamiento en todas las actividades del diario vivir con énfasis en el adulto mayor, cuentan con un horario de 7:00 AM – 7:00 PM, servicios de emergencia fuera de estos horarios son atendidos en el hospital de la ciudad.

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito seleccionados para este ejercicio, en el siguiente cuadro se presenta la respectiva información de Red Enfermería domiciliaria

Tabla 27. Factores de clave de éxito. Caso Red Enfermería Domiciliaria.

Portafolio de productos	Publicidad	Cultura de calidad	Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	Eficiencia en la dirección y gestión
Especialistas en cuidado integral y profesional en salud Apoyo y solución por dificultades ocasionadas por enfermedad o deterioro en la salud Brindan asistencia y acompañamiento en citas médicas, exámenes, cirugías, cuidados post operatorios y enfermería domiciliaria dependiendo y acorde a las rutinas personales	Manejo de redes sociales. Su plataforma no está lo suficientemente estructurada	Supervisión y monitoreo de servicios en la contratación y prestación de servicios	Su plataforma no está lo suficientemente estructurada. No se hace evidente un mercadeo visible	No se logra determinar con la información externa disponible.

Fidelización	Selección de personal	Servicio al Cliente	Atención personalizada	Acompañamiento virtual y presencial
Respeto por los gustos, preferencias del paciente y de la familia	Contratación de personal calificado	Promesa del 100% personalizado, atención humanizada con los pacientes	Cuidado especial e individual.	Acompañamiento y asistencia en todas las actividades del paciente

Fuente: Elaboración propia.

- **Biopharmac más salud Ciudad San Juan de Pasto**

Grupo especializado en el área de la salud y el cuidado de pacientes, niños, jóvenes y adultos mayores, para el año 2025 esperan ser la empresa con mayor prestigio en la zona sur occidente del país.

Sus servicios van desde procedimientos de enfermería en casa, terapia ocupacional, terapias neurales, acompañamiento para pacientes a trámites dependiendo del nivel de incapacidad, transporte y traslado a los pacientes a sus citas, asesoramiento para familias sobre cuidados de la salud, en adultos mayores se manejan programas de actividad física y recreación.

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito seleccionados para este ejercicio, en el siguiente cuadro se presenta la respectiva información de Biopharmac

Tabla 28. Factores de clave de éxito. Caso Biopharmac.

Portafolio de productos	Publicidad	Cultura de calidad	Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	Eficiencia en la dirección y gestión
Cuenta con procedimientos de enfermería, cuidado del paciente por geriatría, terapia ocupacional, terapia neural, acompañamiento a pacientes a tramites según su discapacidad, solicitud de tramites de citas y autorización a EPS e IPS, transporte y traslado a	Su plataforma no está lo suficientemente estructurada. No se hace evidente un mercadeo visible	Dispone de formatos de PQR; sin embargo no se evidencia seguimiento continuo	Su plataforma no está lo suficientemente estructurada.	No se logra determinar con la información externa disponible.

pacientes a citas
médicas,
asesoramiento a
familiares,
charlas de
promoción y
prevención,
servicio
farmacéutico a
domicilio,
orientación
psicológica,
actividad física,
recreación salud
del adulto mayor

Fidelización	Selección de personal	Servicio al Cliente	Atención personalizada	Acompañamiento virtual y presencial
Realiza actividades de seguimiento con actividades de prevención psicología y actividad física enfocadas al mantenimiento de los pacientes	Realización de contratación directa de personal médico y asistencial	Presta seguimiento a los clientes por medios de comunicación telefónica y redes sociales	Promesa del 100% personalizado, atención humanizada con los pacientes	Acompañamiento y asistencia en todas las actividades del paciente

Fuente: Elaboración propia.

10.2 Factores de éxito

En esta etapa del proceso se busca determinar cuáles con los factores clave o críticos que aseguran un resultado exitoso en las organizaciones; se seleccionaron 10 factores clave de éxito que proporcionarían información de tipo gerencial con el fin de identificar oportunidades que se puedan implementar en el futuro, los cuales se muestran y describen en la siguiente tabla.

Tabla 29. Factores Claves de éxito.

FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN
Portafolio de productos	En la prestación de servicios de acompañamiento personalizado y su valor agregado, se incluyen servicios que no solo se limitaran a temas y planes estratégicos, sino que, aprovechando la capacidad de talento, se generara de esta manera impacto, de manera rápida en temas puntuales y tácticos
Publicidad	Capturar a la audiencia desde el inicio. El mundo digital nos obliga a cambiar nuestra mentalidad en relación con la forma en que se articulan los contenidos, se cuentan historias o se transmiten emociones.

Cultura de calidad	La calidad se contempla como el objetivo prioritario de toda actividad empresarial y de todos los profesionales
Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	Mejoramiento de canales de comunicación virtuales: el desarrollo de la tecnología facilita la comunicación a través de nuevos canales de comunicación como lo son los virtuales (internet, redes sociales, etc.)
Eficiencia en la dirección y gestión	Los procesos administrativos están claramente definidos lo cual hace que la gestión sea eficiente y oportuna.
Fidelización	factor de gran influencia en la continuidad y obtención de objetivos primarios de la empresa, estrategia que busca convertir clientes flotantes en clientes fidelizados a través de la calidad y precios accesibles
Selección de personal	Este sector se caracteriza por la gran cantidad de normas que regulan la actividad empresarial, normativas que exigen capacidad de adaptación, grado de formación y actualización constante y permanente en los profesionales
Servicio al Cliente	Establecer parámetros de atención personalizada, tiempo de respuesta en el servicio y el transporte, estándares de alta calidad para el servicio de acompañamiento.
Atención personalizada	Soporte al usuario permanente y dirigido para cada necesidad básica o personalizada que pueda requerir el usuario, sin importar la hora
Acompañamiento virtual y presencial	En el caso de que un usuario presente dudas, inquietudes o requiera mayor claridad frente a algún tema, servicio que debe prestar la compañía, que debe ser de manera rápida y con la mayor disposición hacia el cliente

Fuente: (Betancourt, 2013); Resultados ejercicio elaboración.

10.3 Matriz del Perfil Competitivo -MPC

Al disponer de la mayor información posible sobre las instituciones seleccionadas, se realiza una calificación de los factores clave de éxito, con el fin de compararlos; los cuales se muestran y describen en la siguiente tabla:

Tabla 30. Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	Pródigos		Red enfermería domiciliaria		Biopharmac más salud	
		VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Portafolio de productos	10%	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Publicidad	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Cultura de calidad	15%	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Eficiencia en la dirección y gestión	6%	2	0,12	2	0,12	3	0,18

Fidelización	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Selección de personal	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Servicio al Cliente	9%	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Atención personalizada	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Acompañamiento virtual y presencial	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24
TOTAL		100%	2,35		2,35		2,76

Fuente: (Betancourt, 2013); Resultados ejercicio elaboración propia

10.4 Radares de comparación.

Son herramientas de visualización que en combinación con otros instrumentos analíticos apoyan la toma de decisiones, según las necesidades concretas de cada caso y situación. En las gráficas de acuerdo con los resultados de la matriz de perfil competitivo se analizan los valores obtenidos de la siguiente manera:

10.5 Radares Pródigos

Se destaca la cantidad de servicios prestados que comprenden, la capacidad de realizar un acompañamiento presencial, el enfoque en el mejoramiento de la calidad de vida en forma segura, ágil, flexible y confiable, cuentan con personal altamente calificado para el cuidado y acompañamiento del adulto mayor.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PRODIGOS
Portafolio de productos	3
Publicidad	2
Cultura de calidad	1
Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	1
Eficiencia en la dirección y gestión	2
Fidelización	3
Selección de personal	3
Servicio al Cliente	3
Atención personalizada	3
Acompañamiento virtual y presencial	3



Figura 17. Radar valores Pródigos

Fuente: elaboración propia.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PRODIGOS
Portafolio de productos	0.3
Publicidad	0.18
Cultura de calidad	0.15
Tecnología y sistemas de información y comunicación Tics	0.1
Eficiencia en la dirección y gestión	0.12
Fidelización	0.45
Selección de personal	0.24
Servicio al Cliente	0.27
Atención personalizada	0.3
Acompañamiento virtual y presencial	0.24
TOTAL	2.35



Figura 18. Radar valores sopesados Pródigos

Fuente: elaboración propia.

El gráfico de valor muestra que Pródigos tiene en general un buen desempeño en seis de los factores. El gráfico de valor sopesado refleja de manera integral su desempeño, sin embargo, requiere un análisis comparativo

10.5.1 Radar Red enfermería domiciliaria

Se destaca la capacidad en la atención personalizada al igual que su seguimiento y monitoreo en cuidado integral y profesional en salud, recuperación en casa u hospitales. Apoyo y solución por dificultades ocasionadas por enfermedad o deterioro en la salud.

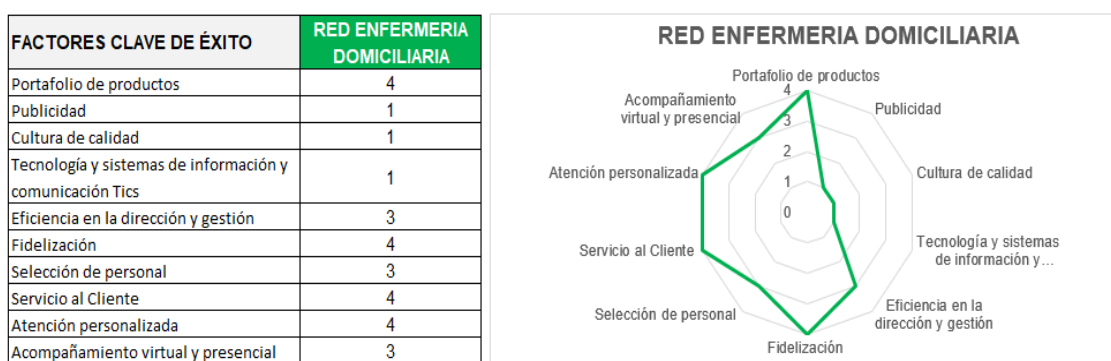


Figura 19. Radar valores Red enfermería domiciliaria

Fuente: elaboración propia.

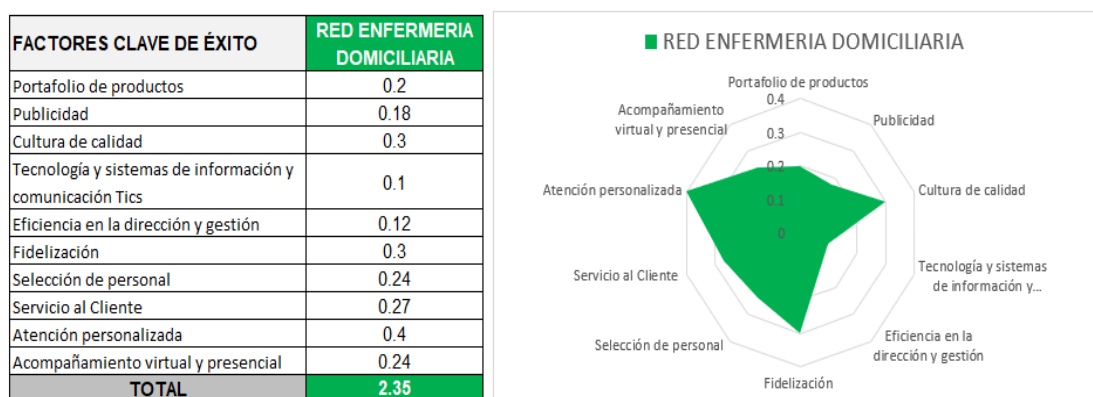


Figura 20. Radar valores sopesados Red enfermería domiciliaria s

Fuente: elaboración propia.

El gráfico de valor muestra que Red enfermería domiciliaria, presenta un excelente desempeño en los factores de portafolio, fidelización, servicio al cliente y atención personalizada, se observa un desempeño deficiente en los factores de publicidad, cultura de la

calidad y tecnología. El gráfico de valor sopesado refleja de manera integral de la empresa: no obstante, requiere un análisis comparativo con las otras empresas.

10.5.2 Radar Biopharmac más salud

Se destaca la capacidad para cantidad de servicios prestados y su atención personalizada. Sus servicios van desde procedimientos de enfermería en casa, terapia ocupacional, terapias neurales, acompañamiento para pacientes a trámites dependiendo del nivel de incapacidad, transporte y traslado a los pacientes a sus citas, asesoramiento para familias sobre cuidados de la salud, en adultos mayores se manejan programas de actividad física y recreación.

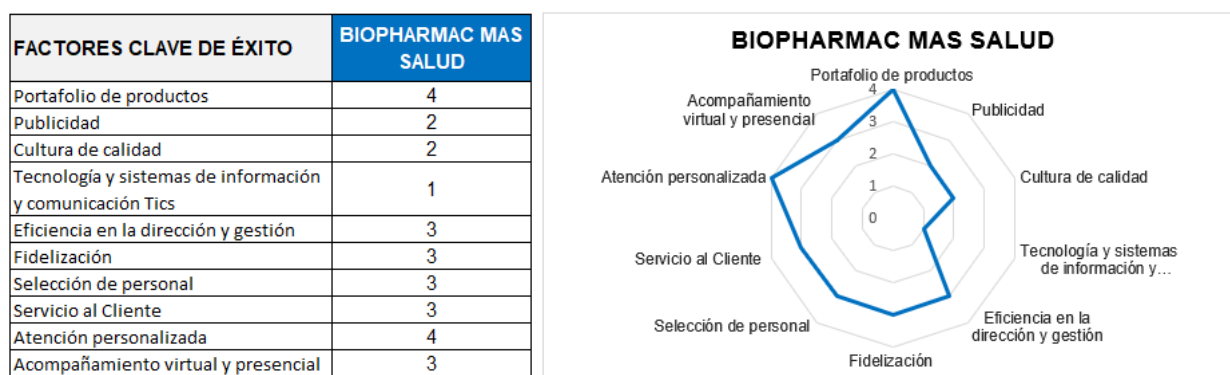


Figura 21. Radar valores Biopharmac más salud

Fuente: elaboración propia.

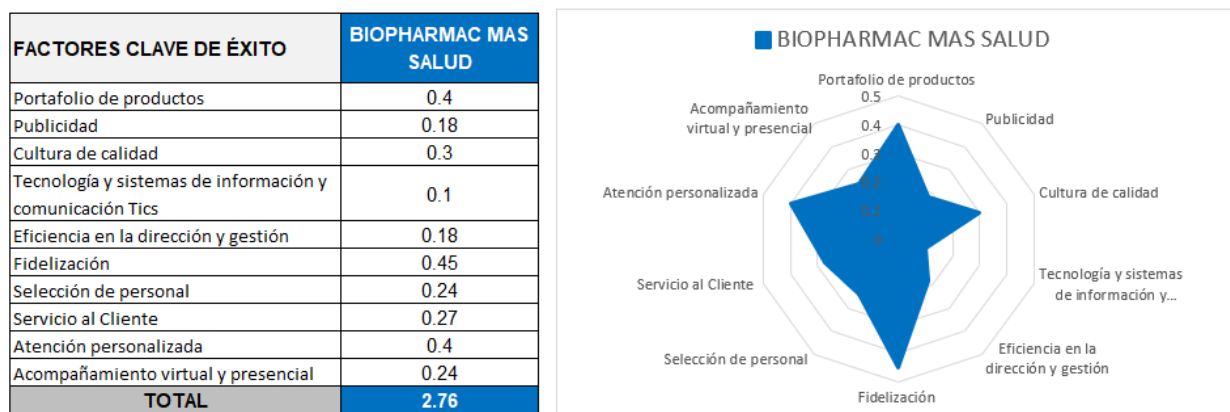


Figura 22. Radar valores sopesados Biopharmac más salud

Fuente: elaboración propia.

El gráfico de valor muestra que Biopharmac más salud, presenta un excelente desempeño en la atención personalizada, en todos los demás factores muestra un buen desempeño excepto en

tecnología. El gráfico de valor sopesado refleja de manera integral de la empresa: no obstante, requiere un análisis comparativo con las otras empresas.

10.5.3 Comparativo de radares de valor y valor sopesado

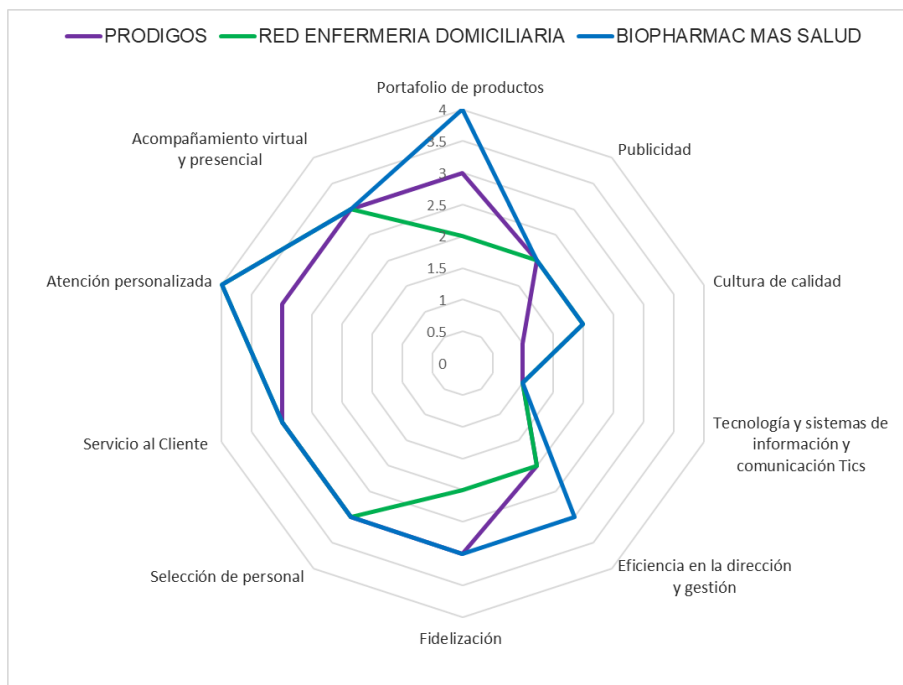


Figura 23. Radar de valor conjunto

Fuente: elaboración propia.

El gráfico comparativo destaca a Biopharmac más salud con desempeños relevantes en los factores de éxito de portafolio de productos y atención personalizada, mientras que las tres empresas presentaron desempeños buenos y regulares en su mayoría en los factores de fidelización, selección de personal, servicio al cliente, atención personalizada, así mismo, desempeños más regulares y deficientes en los factores clave de éxito de tecnología, cultura de la calidad y publicidad.

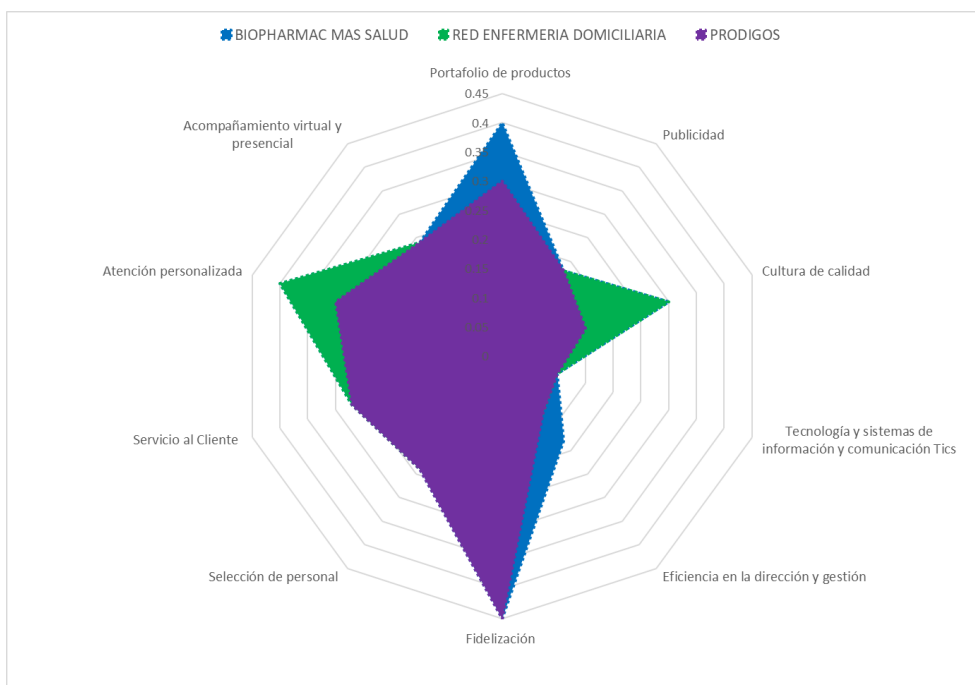


Figura 24. Radar de valores sopesados conjunto.

Fuente: elaboración propia.

10.5.4 Interpretación de resultados.

De la matriz de perfil competitivo y de los radares se puede apreciar que la empresa con mejor valor sopesado es Biopharmac, en especial por la fidelización, el acompañamiento, la cultura de calidad y la atención personalizada como sus factores de mejor desempeño y diferenciadores respecto de sus competidores, siendo la tecnología y la eficiencia en la dirección y gestión sus mayores oportunidades de fortalecimiento; por su parte sus competidores presentan igual valor sopesado siendo pródigos la que compite en igual condición en el componente de fidelización y el portafolio de productos, con oportunidades de fortalecimiento en cultura de calidad, tecnología y sistemas de información y la atención personalizada; para la empresa Red Enfermería Domiciliaria, se observa un desempeño adecuado en fidelización, sin embargo los demás componentes presentan un bajo desempeño siendo quien menor competitividad tendría dentro del sector en relación con sus competidores más cercanos y que son objeto de este análisis.

Recomendaciones:

- Ampliación de portafolio: una de las recomendaciones más importante, es el desarrollo de nuevas actividades para la ampliación del portafolio y otras alternativas, que estén de acuerdo con las expectativas del cliente.

- Posicionamiento de la marca y reconocimiento: factor que conlleva una campaña y un plan de marketing, para lograr un incremento en el número de clientes.
- Hacer investigaciones cualitativas por medio de análisis técnico y comercial de la empresa, y la respuesta que genere en los usuarios. Lograr usuarios y clientes por medio de la creación de beneficios y la diferenciación de la empresa.
- Recordatorio de actividades: con la creación de diferentes actividades para niños, jóvenes y adultos mayores, es sumamente importante el envío de información con dichas actividades a toda la base de datos de la empresa.

11. Investigación de mercado

11.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado tiene por objeto establecer las condiciones propias del mercado y el producto, aspectos como la demanda potencial, el perfil del cliente, las características deseadas del producto, la disposición a pagar de los clientes, las formas de pago y de mercadeo, los canales de distribución, el comportamiento del consumidor; con el propósito de proyectar las ventas en una forma estructurada y de mayor confiabilidad.

Para el presente estudio se realizaron entrevistas estructuradas a cinco expertos del sector con el fin de conocer de primera fuente los aspectos relevantes del comportamiento del mercado en este tipo de servicios; previa introducción sobre el objeto de la entrevista y del estudio de forma general.

Cuestionario aplicado a los siguientes cinco expertos:

Tabla 31. Cuestionario a expertos.

Experto 1 **Mauricio Ordoñez:** Medico general, especialista en gerencia en salud con 20 años de experiencia en el sector servicios y 15 años como empresario, fundador de una IPS de atención domiciliaria que brinda servicios de atención por enfermería, terapia, médico general, cuidadores, entre otros.

Experto 2 **Juan Diego Casabon:** Médico especialista en medicina familiar, más de 20 años de experiencia en el sector, gerente y propietario de una IPS de atención y cuidado primario de personas con más de 180 profesionales a disposición del servicio, los cuales brindan más de 8.000 atenciones mensuales.

-
- Experto 3 **Mauricio Tupaz:** Médico especialista en gerencia en salud con más de 25 años de experiencia en el sector, fundador de una IPS de atención domiciliaria que brinda servicios de cuidado y asistencia a personas, enfermería, terapias, medicina general, entre otros; también se ha desempeñado como gerente de varias instituciones prestadores de servicios de salud de mediana y alta complejidad en la región.
-
- Experto 4 **Oscar Mosquera:** Médico especialista en gerencia en salud, con más de 15 años de experiencia en prestación de servicios y atención a usuarios en el ámbito hospitalario y ambulatorio, de asistencia a hogares y grupos comunitarios; actualmente se desempeña como gerente de una IPS de alta complejidad de la región.
-
- Experto 5 **Jody Obando:** Fonoaudióloga, especialista en gerencia y auditoría en salud, actualmente cursando maestría en administración en salud, con más de 12 años de experiencia en el sector brindando servicios domiciliarios, actualmente gerente y representante legal de una IPS de atención domiciliaria que brinda servicios de cuidado, enfermería, terapias, medicina general y suministro de medicamentos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Malla de entrevistas tabuladas

Malla entrevista a expertos			
Nº	Preguntas	Respuesta	
1	¿Trabaja o ha trabajado usted en prestación de servicios de asistencia y/o cuidado a personas?	Si	
2	¿Qué dificultades puede encontrar quien brinda servicios de cuidado y asistencia a personas?	No	
3	¿De acuerdo con su experiencia, considera que existe demanda potencial real o necesidades insatisfechas que se pueden suplir con el cuidado y/o acompañamiento personalizado?	Si	
		No	
4	¿En qué líneas o tipos de servicio considera se encuentra la mayor necesidad?	Servicios	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.		
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte		
	Cuidado de personas sin transporte.		
	Cuidado de personas con transporte.		
	Conductor en horario programado o por llamado.		
	Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).		
	Gestión de trámites y diligencias		
	Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.		
	Otros: Cuales		
5	¿Cuáles son los principales requisitos para brindar servicios de cuidado y acompañamiento personalizado?		
6	¿Que atributos debe tener el servicio, regularmente que esperan los clientes cuando reciben servicios de cuidado o acompañamiento personalizado?		
7	¿Cómo se contratan este tipo de servicios de asistencia y cuidado personalizado, por mensualidades, por eventos, por día y cuál es el precio promedio?:	Tipo y Valor	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.	Hora x	
		Día x	
		Mes x	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte	Hora	
		Día	
		Mes	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte	Hora	
		Día	
		Mes	
	Cuidado de personas sin transporte.	Hora x	
		Día x	
		Mes x	
	Cuidado de personas con transporte.	Hora	
		Día	
		Mes	
	Conductor en horario programado o por llamado.	Hora	
		Día	
		Mes	
	Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).	Hora	
		Día	
		Mes	
	Gestión de trámites y diligencias	Hora	
		Día	
		Mes	
	Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.	Hora	
		Día	
		Mes	
	Otros: Cuales	Hora	
		Día	
		Mes	
8	¿A través de qué medios recaudan el valor de los servicios?	Medios	
	Efectivo		
	Tarjetas		
	Transferencia		
	PSE		
9	¿Regularmente en que estrato se sitúan las personas con la disposición a pagar por los servicios de cuidado y acompañamiento?	Estratos	
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
10	¿Qué canales utilizan para establecer comunicación regularmente con los clientes?		
11	Por último, nos gustaría saber cuáles fueron las mejores y peores experiencias que tuviste brindando estos servicios		

Fuente: elaboración propia.

Resultado de la entrevista, malla de entrevista tabulada:

Tabla 33. Malla entrevista expertos

Malla entrevista a expertos			
Nº	Pregunta	Respuesta	
1	¿Trabajo o ha trabajado usted en prestación de servicios de asistencia y/o cuidado a personas?	Si	100%
		No	
2	¿Qué dificultades puede encontrar quien brinda servicios de cuidado y asistencia a personas?		
3	¿De acuerdo con su experiencia, considera que existe demanda potencial real o necesidades insatisfechas que se pueden suplir con el cuidado y/o acompañamiento personalizado?	Si	100%
		No	
4	¿En qué líneas o tipos de servicio considera se encuentra la mayor necesidad?	Orden de mayor (1) a menor necesidad (8)	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.	1	
	Cuidado de personas sin transporte.	2	
	Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.	4	
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte.	4	
	Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).	4	
	Gestión de trámites y diligencias.	6	
	Conductor en horario programado o por llamado.	6	
	Cuidado de personas con transporte.	El 100% considera que esta opción no aplica	
	Otros.	El 30% considera que se puede agregar servicios de aseo, mantenimiento y reparaciones	
5	¿Cuáles son los principales requisitos para brindar servicios de cuidado y acompañamiento personalizado?	Part %	
	Información clara del cliente y la necesidad.	100%	
	Aceptación de la política de servicio (contrato, derechos y deberes).	100%	
	Cumplimiento de derechos y deberes.	100%	
	Acceso geográfico adecuado.	100%	
	Instalaciones adecuadas para brindar el servicio (condiciones mínimas garantizadas).	100%	
	Disponibilidad y aceptación del servicio por parte del usuario y la familia.	80%	
	Acceso a medios de comunicación.	60%	
	Poder adquisitivo para pagar el servicio.	40%	
	Seguridad social tanto del usuario como del trabajador.	20%	
6	Que atributos debe tener el servicio, regularmente que esperan los clientes cuando reciben servicios de cuidado o acompañamiento personalizado	Part %	Promedio Valor
	Puntualidad y amabilidad	80%	
	Conocimiento, entrenamiento y experiencia de acuerdo con la actividad que se va a realizar	100%	
	Inspirar, generar y mantener confianza permanente	100%	
	Orden, aseo y limpieza	100%	
	Disposición para no solo brindar el acompañamiento y cuidado sino poder ser como asistentes	40%	
	Continuidad del servicio por la persona que ya se ha ganado la confianza y ha tenido buen desempeño	80%	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Malla entrevista a expertos II.

Malla entrevista a expertos			
N°	Pregunta	Respuesta	
7	¿Cómo se contratan este tipo de servicios de asistencia y cuidado personalizado, por mensualidades, por eventos, por día y cuál es el precio promedio?:	Part %	Promedio Valor
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.	Hora	100% \$ 13.800
		Día	100% \$ 103.200
		Mes	100% \$ 2.424.000
	Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte	Hora	100% \$ 13.800
		Día	100% \$ 103.200
		Mes	100% \$ 2.424.000
	Cuidado de personas sin transporte.	Hora	100% \$ 13.800
		Día	100% \$ 103.200
		Mes	100% \$ 2.424.000
	Cuidado de personas con transporte.	Hora	20% \$ 12.000
		Día	20% \$ 80.000
		Mes	20% \$ 1.964.160
	Conductor en horario programado o por llamado.	Hora	100% \$ 14.400
		Día	20% \$ 60.000
		Mes	0% \$ -
	Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).	Hora	100% \$ 31.000
		Día	0% \$ -
		Mes	0% \$ -
	Gestión de trámites y diligencias	Hora	100% \$ 13.400
		Día	0% \$ -
		Mes	0% \$ -
8	¿A través de qué medios recaudan el valor de los servicios?	Hora	100% \$ 14.800
		Día	40% \$ 90.000
		Mes	0% \$ -
		Hora	60% \$ 14.000
		Día	40% \$ 90.000
9	¿Regularmente en que estrato se sitúan las personas con la disposición a pagar por los servicios de cuidado y acompañamiento?	Mes	40% \$ 1.980.000
		Estratos	Part %
		1	0%
		2	0%
		3	20%
		4	100%
10	¿Qué canales utilizan para establecer comunicación regularmente con los clientes?	5	100%
		6	100%
		Canales	Part %
		Teléfono (llamadas, mensajes texto)	100%
		WhatsApp	100%
		Facebook	100%
11	¿Por último, nos gustaría saber cuáles fueron las mejores y peores experiencias que tuvieron brindando estos servicios?	Correo electrónico	100%
		otras redes sociales	100%
		Todos los entrevistados consideran que la mejor experiencia está relacionada con la satisfacción del aporte a la recuperación y/o mejoramiento de la calidad de vida de la persona, la gratitud manifiesta de los clientes. Solo dos entrevistados consideraron como experiencias negativas el trato inadecuado por	

Fuente: elaboración propia.

11.2 Diagnóstico

Por medio del diagnóstico se analiza que problemática en el mercado específico es necesario de abordar; en él se definen varios factores como la definición del producto, mercado, segmentación, clientes y competidores.

De acuerdo con lo anterior y el resultado de la entrevista a expertos se puede concluir que:

- De las entrevistas se pudo obtener información valiosa e importante para el estudio, especialmente en lo que tiene que ver con la experiencia y conocimiento que tienen los expertos del manejo y atención a personas en la intimidad de los hogares, información muy difícil de conseguir con fuentes o medios estadísticos generalizados; se puede concluir que:
- Existe una demanda insatisfecha importante para los servicios de cuidado y acompañamiento, e incluso para los servicios complementarios como el transporte, el conductor, la gestión de trámites y en general los servicios de asistencia a hogares que tradicionalmente se suplen muy informalmente.
- Existe una disposición a pagar que se encuentra dentro de un rango de precios que permitiría brindar un adecuado servicio con una contratación y entrenamiento responsable de las personas que trabajaran en el proyecto.
- Se tienen asuntos importantes de la experiencia que podrían ser barreras para brindar un adecuado servicio, conocerlos anticipadamente permite incluir las variables dentro del planteamiento operativo y relacional con el cliente, información que como se indica, no es factible encontrar en encuestas, informes o investigaciones que generalmente abordan el ámbito externo a la intimidad del hogar.
- Existe una posibilidad clara de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, tanto de quienes requieren cuidado y acompañamiento como de los que son responsables de brindarlo, toda vez que les permite continuar con sus actividades normales con la tranquilidad de no dejar desprotegido a su familiar, mascota o bienes.
- El servicio debe ser orientado a los estratos medio-alto y altos, un mercado que posiblemente concede mayor facilidad para superar dificultades comunes como el acceso geográfico, las condiciones de la vivienda o espacio donde se brinda el servicio, la comprensión del alcance del servicio y el recurso económico necesario para contratar

los servicios, siendo estos asuntos los señalados como posibles dificultades por parte de los expertos.

- Se puede diversificar el portafolio a medida que se logre una adecuada penetración de mercado y el mismo nos permita conocer que otras necesidades pueden cubrirse.

11.3 Definición del producto

Portafolio de productos:

- Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.
- Cuidado de personas sin transporte.
- Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.
- Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte
- Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).
- Gestión de trámites y diligencias
- Conductor en horario programado o por llamado.
- Cuidado de personas con transporte.

11.4 Definición del mercado

El servicio se orienta a los estratos 3-4-5-6 de la ciudad de Pasto, a las personas que requieran cuidado y/o acompañamiento, tanto para sí mismos como para sus familiares o personas que tengan a cargo, igualmente se ofrece a personas que desean brindar cuidado a mascotas y bienes como el hogar, dentro de los cuales se encuentran, adultos mayores, niños y población con discapacidad en condición de dependencia.

De acuerdo con el DANE (2018), en el informe más reciente de censo poblacional, cuya población es de 407365 en Pasto y su pirámide poblacional de adultos mayores de 65 años paso de tener el 6,3% de la población al 10,3%; igualmente paso de tener el 27,9% de menores entre los 0 y los 14 años, al 18,1%; con un índice de envejecimiento que pasó del 22,6% al 56,9%. Por su parte el DANE también publica el censo de población con alguna condición de discapacidad registrada (DANE, 2020), donde se observa que en la cabecera municipal se encuentran alrededor de 3.829 personas en los grupos de edad de menores de 14 y mayores de 65 años que se encuentran en condición de discapacidad; identificándose que existen igualmente alrededor de

5.188 personas en condición de discapacidad entre los 15 y los 64 años. Información que, al ser contrastada con la entrevista a expertos, se ratifica que existe un potencial importante de mercado en las principales actividades a desarrollar, como lo es el cuidado y acompañamiento.

Tamaño total de mercado:

Tabla 35. Estimación mercado potencial.

Estimación mercado potencial		
Población total Pasto, censo Dane 2019		407.365
Adultos mayores de 65 años	10,30%	41.959
Menores de 0 a 14 años	18,10%	73.733
Personas en condición de discapacidad de 15 a 64 años	1,27%	5.174
Total población objetivo		120.865

Fuente: Elaboración propia mediante datos del DANE, 2019.

11.4.1 Segmentación

Se orienta principalmente a adultos mayores, personas en condición de dependencia de cuidado y/o acompañamiento, menores, mascotas, hogares. En un segundo grupo se encuentra las personas que requieren servicios complementarios, como la gestión de trámites y diligencias personalizadas, el servicio de conductor, asistencia y asesoría de profesionales en un área específica (profesores, abogados, psicólogos, geriatras, nutricionistas). De los estratos 3-4-5-6

Tabla 36. Estimación mercado potencial segmentado

Estimación mercado potencial		
Población total Pasto, censo Dane 2019		407.365
De los cuales se encuentran en:		
Estrato 3	8%	31.204
Estrato 4	2%	10.062
Estrato 5 o superior	1%	3.096
Total estratos objetivo	10,89%	44.362
Dentro de estos estratos con capacidad de pago se encuentran los que se consideran mercado objetivo por la característica que tienen:		
Adultos mayores de 65 años	10,30%	4.569
Menores de 0 a 14 años	18,10%	8.030
Personas en condición de discapacidad de 15 a 64 años	1,27%	563
Total población objetivo		13.162

Fuente: Elaboración propia. A partir de la información censo DANE (2019)

El mercado potencial en número de clientes permite estimar la cantidad de horas totales promedio de servicio que podría requerir dicho mercado, teniendo en cuenta que habrán clientes que requiere una o dos horas y otros un día completo e incluso permanentemente;

teniendo en cuenta la mayor dependencia en cantidad de horas de las personas en condición de discapacidad o adultos mayores y le menor cantidad de horas con mayor frecuencia que pueden requerir los menores de edad, se estima que cada cliente potencial podría requerir al menos cinco horas día como mercado potencial, de las cuales se espera vender:

Tabla 37. Mercado total en horas

Mercado total en horas

	65.811				
	Vigencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Estimación					
Fracción de mercado total en horas promedio mes	3,0%	3,02%	3,05%	3,08%	
Volumen de venta esperado de acuerdo con la fracción de mercado, total de horas vendidas anual	23.616	23.853	24.092	24.333	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Proyección de ventas

Producto	1Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyección crecimiento en ventas			1%	1%	1%
Proyección IPC			3%	3%	3%
1. Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte					
Cantidad horas a vender	1,440	17,280	17,453	17,627	17,804
Valor hora	13,500	13,500	13,905	14,322	14,752
Venta total	19,440,000	233,280,000	242,681,184	252,461,236	262,635,424
2. Adicional transporte					
Cantidad horas a vender	288	3,456	3,491	3,525	3,561
Valor servicio	15,000	15,000	15,450	15,914	16,391
Venta total	4,320,000	51,840,000	53,929,152	56,102,497	58,363,427
3. Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con perfil específico					
Cantidad horas a vender	288	3,456	3,491	3,525	3,561
Valor hora	35,000	35,000	36,050	37,132	38,245
Venta total	10,080,000	120,960,000	125,834,688	130,905,826	136,181,331
4. Gestión de trámites y diligencias					
Cantidad horas a vender	240	2,880	2,909	2,938	2,967
Valor hora	13,500	13,500	13,905	14,322	14,752
Venta total	3,240,000	38,880,000	40,446,864	42,076,873	43,772,571
VENTAS BRUTAS	37,080,000	444,960,000	462,891,888	481,546,431	500,952,752

Fuente: Elaboración propia.

11.4.2 Segmentación geográfica

La empresa inicialmente se establecerá en el departamento de Nariño, en la ciudad de Pasto, la oficina se ubicará en el barrio las Cuadras. A continuación, se muestra la segmentación geográfica de la siguiente manera:

Tabla 39. Segmentación geográfica

Geográfica

País	Colombia
Departamento	Nariño
Ciudad	Pasto
Área	1,181 km ²
Habitantes	392,930

Fuente: Elaboración propia.

11.4.3 Clientes

Los clientes potenciales son: Personas o empresas que requieran cubrir servicios de cuidado y acompañamiento a familiares y/o personas que tengan a cargo; directamente los clientes que tengan la necesidad de cuidado y/o acompañamiento; personas y empresas que requieran gestión de trámites y diligencias o servicio de transporte.

11.4.4 Competidores

En la ciudad de Pasto, la competencia indirecta serían los profesionales que brindan sus servicios individuales de forma particular, información que no es fácil de establecer en su proporcionalidad de mercado dada la informalidad e intermitencia de dichos servicios, en su mayoría los profesionales o trabajadores que realizan actividades de cuidado y acompañamiento a personas u hogares, lo hacen de forma temporal mientras logran ubicarse formalmente.

11.5 Plan de mercadeo

11.5.1 Objetivos de mercadeo

Objetivos:

- Difundir ampliamente el servicio en el mercado objetivo, con una campaña agresiva de comunicación en redes y medios masivos.
- Posicionar el servicio en el mercado objetivo a través de la calidad como principio rector y la satisfacción del cliente
- Generar incentivos con descuento por referidos a los clientes que adquieran el servicio
- Lograr la venta mínima sostenida en cada producto con un incremento mensual del 5% a partir del segundo año.
- Posicionar la empresa y los servicios abarcando el 10% del mercado objetivo durante el primer año.

11.5.2 Estrategias de mercadeo:

Producto: Generar solidez en la confianza sobre el servicio, de acuerdo con los atributos requeridos y las necesidades de los clientes, teniendo como pilares la puntualidad, la honestidad, el manejo técnico adecuado y la disposición de brindar el mejor servicio.

Para lograrlo el enfoque será:

- Seleccionar y entrenar rigurosamente el personal previo al inicio de la operación
- Retener el personal para lograr la permanencia del talento humano que brinda el servicio.
- Brindar condiciones adecuadas de contratación e incentivos a los colaboradores para incidir significativamente en la motivación
- Monitorear permanentemente el desempeño con el seguimiento postventa, premiación y concursos por satisfacción y referidos que se logren con los clientes por parte de los colaboradores de forma directa
- Realizar visitas no programadas del supervisor con autorización del cliente para fortalecer la confianza.
- Establecer uniforme para todos los colaboradores que brindan de forma directa el servicio.
- Perfilar el cliente, sorprender con elementos didácticos y de valor agregado ajustados a las necesidades del cliente.
- Generar alianzas estratégicas con empresas y entidades donde se puedan realizar actividades grupales con clientes de perfiles similares, permitiendo reducir el costo de disfrutar de dichas opciones para nuestros clientes. (Club Colombia, Club del comercio, parque infantil, banco de la república, centros recreacionales de Comfamiliar, zona turística de la cocha, entre otros).
- Celebrar las fechas especiales de los clientes
- Apoyar al cliente ante una situación de calamidad con el manejo adecuado y buscando hacer sentir el acompañamiento y disposición de la empresa.
 - Destinar durante la primera vigencia el 50% del margen de utilidad a fortalecer las estrategias de ventas, los incentivos con atributos diferenciadores y de capacitación para el personal.

Precio: De acuerdo con los expertos, la disposición a pagar por hora del servicio básico se sitúa en una media de \$13.800 la hora, para los servicios profesionales en \$31.000, los servicios por día completo y mensualidades son similares al valor hora multiplicado por la cantidad de horas; sin embargo el precio medio final se determina de acuerdo al cálculo de punto de equilibrio realizado y que se sitúa en \$16.436 con un volumen de ventas de 1.886.55 horas de ejecución y una participación de ; teniendo en cuenta que el mercado no tiene un referente formal para este tipo de servicios, la estrategia de precio no se orienta en función del precio de la competencia, tampoco de un precio bajo sino de la mayor disposición a pagar posible que permita cumplir los pilares del producto, en términos de la calidad, el valor agregado y la motivación de los colaboradores; por lo que el precio mínimo estará determinado por la media de la disposición a pagar, siempre que cubra los costos, gastos y margen esperado para la operación.

Se generan descuentos significativos por servicios día y mensual, garantizando que el precio no sea mayor al correspondiente para absorber el costo, el gasto y el 80% del margen esperado.

Se generan descuentos significativos por clientes referidos, descuentos que se brindaran en servicio, por un sistema de puntos redimibles en horas de servicio.

El incremento en los precios debe situarse como mínimo en el incremento del costo y gasto anual por efecto de la inflación y políticas, salariales y tributarias.

Distribución: Se contará con oficina administrativa de operación ubicada en el barrio las cuadras en la Carrera 31 19-29, sitio de ubicación céntrica y de fácil acceso; el servicio se brindará en las instalaciones domiciliarias o definidas por el cliente (en los casos de acompañamiento principalmente) y la información y compra del servicio se podrá realizar por la página web, contacto telefónico, correo electrónico

Se contará con fuerza de venta por corretaje, internamente la captación de clientes se realizará de acuerdo con la política de referidos de los clientes, alianzas estratégicas con centros de atención en salud, con hogares geriátricos y centro de atención a menores o discapacitados.

Promoción: Nombre

MATERA S.A.S.

El nombre busca representar una identidad que caracterice a la empresa, especialmente por lo que realiza; igualmente debe ser fácil de recordar y de asociar, debe transmitir.

MATERA no es una sigla, si bien se puede utilizar como sigla, el sentido del nombre se asocia a la función que cumple una matera; un elemento de fácil recordación ya que es muy común encontrar en los hogares una matera, su función es muy importante ya que permite el desarrollo y conservación de las plantas, que a su vez representan en muy buena forma la vida; son apreciadas por la flexibilidad para poder ser ubicadas en cualquier parte del hogar sin tener que limitarse al antejardín o el patio, ideal para espacios reducidos, apartamentos, oficinas y en general cualquier lugar; existen en diferentes formas, tamaños, materiales, diseños, entre otros, lo que representa la adaptabilidad al entorno, a la necesidad del cliente; finalmente, en conjunto la materia y la planta representan compañía para el hogar, para las personas.

Slogan:

MATERA S.A.S.
UN SOPORTE PARA LA VIDA

Es y debe ser simple y concreto, transmitir identidad con la esencia de lo que hace la empresa; un soporte para continuar con la vida, con las actividades propias de cada familia de cada hogar, de cada persona.

Logotipo:



Figura 25. Logotipo

Fuente: elaboración propia.

Las manos en forma de soporte (Matera) representan lo más importante de la esencia de la empresa, entendido como el soporte de personas cuidando y acompañando personas.

Marca:

Figura 26. Marca



Fuente: elaboración propia

En conjunto, esto es MATERA, una expresión de lo que se quiere entregar a los clientes, la esencia de la compañía, la importancia de no sentirse solo, la confianza de contar con alguien que pueda estar y facilitar la continuidad de la vida en quienes lo necesitan, humana y cercana.

Dadas las condiciones particulares por las que atraviesa el país y la globalidad con la pandemia covid-19, este estudio se desarrolla utilizando la entrevista a expertos en servicios, que han tenido la oportunidad de atender poblaciones que, además de su condición de salud han requerido el cuidado y acompañamiento del personal a su cargo, profesionales con amplia trayectoria y formación que en resumen coinciden en que sí hay un mercado potencial importante, que la región carece de oportunidades de suplirlo con empresas formales, entre otros aspectos relevantes a tener presente, uno de ellos y de gran importancia es el precio promedio que han identificado como disposición a pagar por servicios similares los clientes de carácter particular que han tenido, este punto es muy importante ya que permite una aproximación real de la disposición a pagar por el servicio.

12. Estudio técnico

El estudio técnico ayuda a determinar si es factible proveer el servicio con las especificaciones requeridas para ello se identifican los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la prestación del servicio y se analiza el tamaño óptimo del lugar de localización, instalaciones y organización requerido

12.1 Producto ofrecido

- Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte.
- Cuidado de personas sin transporte.

- Acompañamiento en actividades lúdicas y deportivas.
- Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con transporte
- Acompañamiento por hora, días o permanente a múltiples actividades que requiera el cliente de un perfil específico que solicite (profesionales con formación en preescolar, ciencias del deporte, de formación artística, de formación geriátrica, de formación en salud para actividades de cuidado y acompañamiento, no de atención asistencial).
- Gestión de trámites y diligencias
- Conductor en horario programado o por llamado.
- Cuidado de personas con transporte.

El modelo de operación de cara al cliente se realiza de la siguiente forma:

- Presentación de propuesta económica al cliente ajustada a su necesidad.
- Programación para la realización de los servicios contratados.
- Firma del contrato posterior a la definición conjunta con el cliente de su necesidad
- Ejecución de labores posterior a la firma del contrato
- Seguimiento postventa y de satisfacción.

12.2 Instalaciones fisca

La empresa inicialmente se establecerá en el departamento de Nariño, en la ciudad de Pasto, la oficina se ubicará en el barrio las cuadras (acceso por calle 19 y carrera 31 cerca al Parque Infantil), en un local en el primer nivel el cual consta de 70 m², dos baños, cocina integral, recepción y oficina. Se pagará mensualmente un valor de arrendamiento por \$2.300.000 y se realiza una proyección para los primeros 5 años iniciales.

Tabla 40. Arrendamiento mensual oficina.

UBICACIÓN	ÁREA (M2)	V/R ALQUILER (MES)	FOTOS
Carrera 31 19- 29 Las Cuadras	70	800.000	



Fuente: elaboración propia.

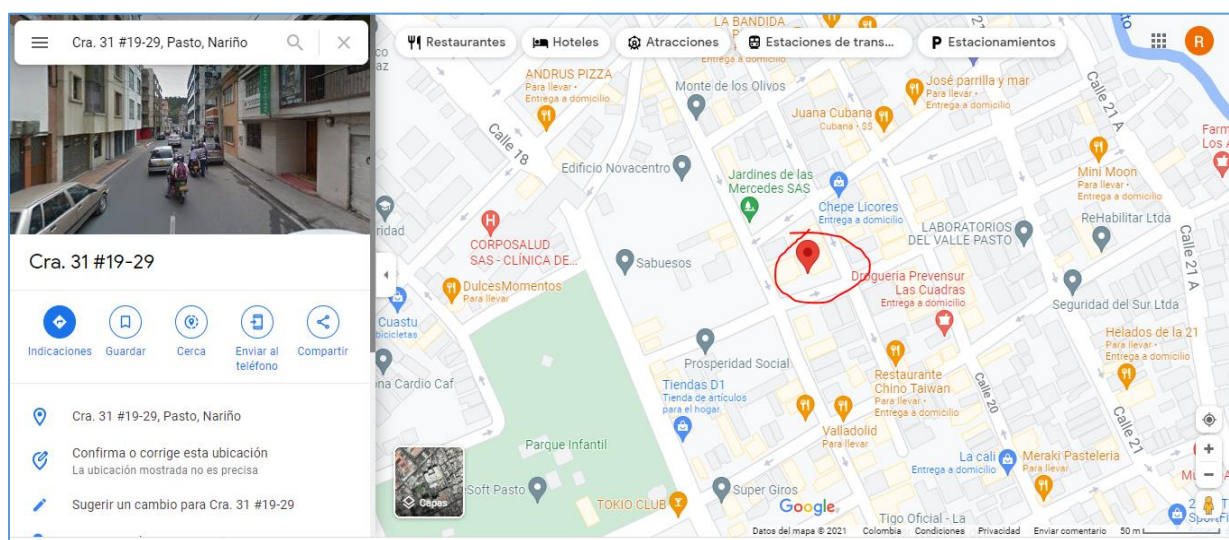


Figura 27. Ubicación Empresa.

Fuente: Google Maps. 2020

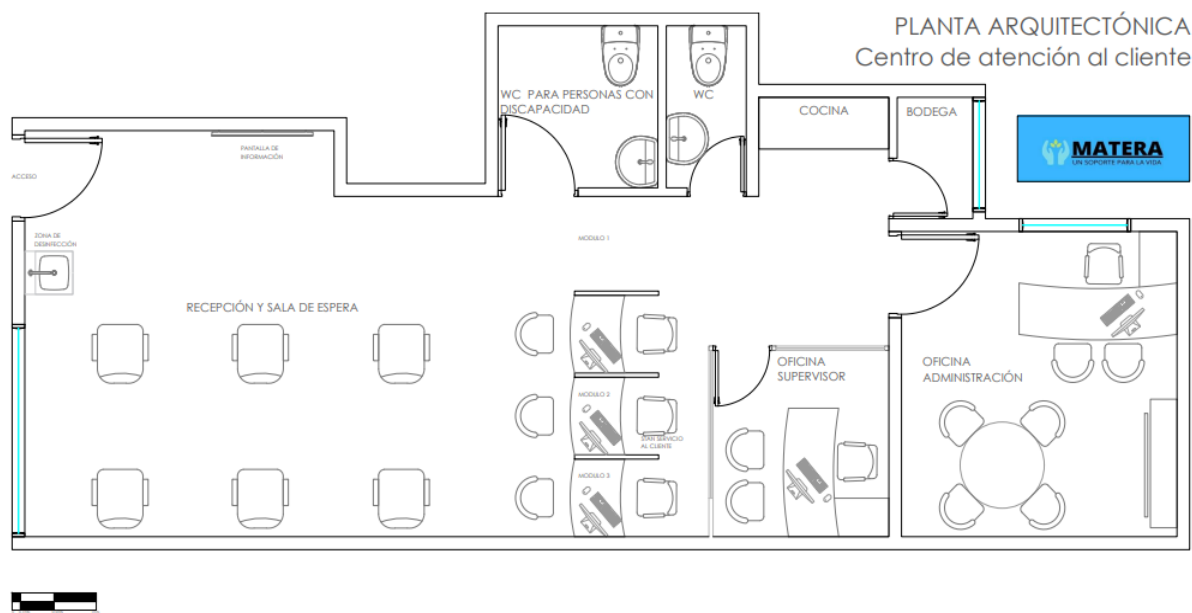


Figura 28. Distribución de las instalaciones planta

Fuente: Elaboración propia.

12.3 Comunicaciones y servicios públicos

Se dispone para la oficina de todos los servicios públicos domiciliarios como agua, electricidad, acueducto, alcantarillado, recolección de basura, gas, y servicios de telecomunicaciones (internet, telefonía, plan corporativo).

Tabla 41. Servicios públicos y comunicaciones

COMUNICACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS	
DESCRIPCIÓN	MENSUAL
Energía	100,000
Agua	45,000
Alcantarillado	45,000
Gas	20,000
Comunicaciones (Internet, Telefonía, Plan corporativo)	120,000
TOTAL, SERVICIOS	330,000

Fuente: elaboración propia.

12.4 Mobiliario, equipos y software

La inversión en mobiliario, equipo y software abarca los equipos que serán usados en la operación, tanto de labores administrativas como operativas, por tanto, se dispone de los siguientes materiales (equipos, insumos y servicios necesarios).

Tabla 42. Equipos, Mobiliario, y software

Costo de mobiliario			
Rubro	Cantidad	Valor Unidad	Inversión
Activo Fijo			
Computador	3	2,000,000	6,000,000
Teléfono	1	200,000	200,000
Escritorio	4	350,000	1,400,000
Sillas Ergonómicas	4	250,000	1,000,000
Sillas Auxiliares	5	100,000	500,000
Archivador	2	100,000	200,000
Varios Oficina	1	150,000	150,000
Software de inventario y facturación	1	2,000,000	2,000,000
Total			11,450,000

Fuente: elaboración propia.

12.5 Recursos humanos

El personal de la empresa constituye un recurso de elemental para desempeñar las distintas funciones, con el cual podremos garantizar un desarrollo óptimo en cada servicio, por lo cual la estructura empresa se divide en área administrativa y área operativa, a continuación, los cargos y sus funciones:

- **Administrador:** Es quien es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, administrativas y comerciales, encargado de atender clientes y la captación de nuevos; cantidad (1).

- **Supervisor de Servicios** es la persona encargada de los servicios en ejecución, el cual debe garantizar que las contrataciones se realicen en el mejor termino, así mismo, retroalimentación con los clientes controlando que las actividades y servicios se presentaron con la mejor calidad; cantidad (1)
- **Auxiliar Comercial**, tiene las funciones de consecución de clientes, promover los servicios, comerciales, atender clientes y la captación de nuevos. disponer de habilidades para el manejo de equipos ofimáticos y software para la atención del cliente; cantidad (1)
- **Personal operativo** encargado de la realización de los servicios contratados, quien debe estar capacitado para realizar el servicio ofrecido; cantidad (7 de acuerdo al volumen total esperado de venta, que se muestra en la tabla 35)
- **Asesores línea Staff:** asesor contable y asesor jurídico, los cuales no harán parte de la nómina propiamente sino como gastos de operación.

Tabla 43. Salario y carga prestacional

Cargo	Salario Básico	Total con prestaciones
Administrador	2.500.000	3.796.000
Supervisor de servicios	1.500.000	2. 453.100
Auxiliar comercial	1.300.000	2.126.020
Operativos	908.526	1.485.803
Total Mensual	6.208.523	9.860.923

Fuente: elaboración propia.

En el estudio técnico se precisaron y puntualizaron aspectos como el producto, las instalaciones, la comunicación, el talento humano y mobiliario requerido, con el objeto de identificar si la idea es factible desarrollarla con los recursos disponibles, encontrando que no se requieren grandes inversiones en recursos para desarrollar la idea, que la oficina de operaciones no demanda una complejidad significativa, que los canales y medios para comunicarse son de amplio manejo y bajo costo para conectarse con los clientes y que estos se conecten con el negocio, que el talento humano necesario se encuentra disponible y es factible su puesta en marcha.

13. Estudio financiero

13.1 Información del proyecto

Es muy importante la consolidación de la información financiera, con ella se elaborará un presupuesto de ventas, gastos de personal, gastos administrativos y de operación, inversión activos y depreciación, entre otros. Finalmente, con los anteriores datos se realiza un balance

general, con el fin de determinar la viabilidad económica del proyecto, de acuerdo con esto se tiene:

13.2 Presupuesto de inversión

En el presupuesto se estiman los costos de iniciación, principalmente relacionados con los activos de mobiliario y oficina, algunos activos diferidos relacionados con la constitución y el apalancamiento de la estrategia de ventas, como también algunas adecuaciones locativas.

Tabla 44. Presupuesto de inversión Inicial.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Rubro	Cantidad	Valor Unidad	Inversión
Activo Fijo			
Computador	3	2,000,000	6,000,000
Teléfono	1	200,000	200,000
Escritorio	4	350,000	1,400,000
Sillas Ergonómicas	4	250,000	1,000,000
Sillas Auxiliares	5	100,000	500,000
Archivador	2	100,000	200,000
Varios Oficina	1	150,000	150,000
Software de inventario y facturación	1	2,000,000	2,000,000
Sub Total			11,450,000
Activo diferido			
Adecuación	1	2,000,000	2,000,000
Comercialización	1	5,000,000	5,000,000
Constitución legal	1	1,000,000	1,000,000
Sub Total			8,000,000
Capital de trabajo			
Caja y bancos	1	36,000,000	36,000,000
Servicios	1	330,000	330,000
Sub Total			330,000
Total			54,780,000

Fuente: elaboración propia.

13.3 Estructura de costos y gastos

A continuación, se detallan los costos y gastos proyectados para garantizar la operación y funcionamiento, con incremento anual estimado por IPC promedio de los últimos 3 años; el cálculo inicial se realiza por un mes y se multiplica por 12 para estimar el valor anual.

Tabla 45. Costos y gastos proyectados a cuatro años.

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Proyecciones IPC			3%	3%	3%
Arriendo	800.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
Servicios públicos	330.000	3.960.000	4.078.800	4.201.164	4.327.199

Nomina	18.775.744	225.308.928	232.068.196	239.030.242	246.201.149
Asesoría contable	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
Publicidad	2.000.000	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448
Transporte	3.456.000	41.472.000	42.716.160	43.997.645	45.317.574
Servicios profesionales	8.064.000	96.768.000	99.671.040	102.661.171	105.741.006
Papelería y mantenimiento	400.000	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090
Total	34.325.744	411.908.928	424.266.196	436.994.182	450.104.007

Fuente: elaboración propia.

13.4 Resultados financieros

13.4.1 Estado de resultados proyectado

Dentro de la estrategia de Matera para apalancar el ingreso y las ventas, se enfoca en la generación de relaciones de confianza, al ser un servicio que se brinda principalmente en la intimidad de los hogares y se asume el cuidado de personas u objetos que suponen gran importancia para los clientes, dichas relaciones de confianza se trabajan más que en publicidad en entrenamiento, supervisión y realimentación del talento humano y con los clientes, lo que se traduce en recomendaciones y un voz a voz positivo; enfoque que se ve reflejado como gastos de venta; al ser un negocio dedicado al servicio personalizado no requiere grandes inversiones en infraestructura ni en adecuaciones locativas, lo que a su vez no genera grandes esfuerzos económicos en mantenimientos de instalaciones o bienes, el éxito estará en la calidad, calidez y humanización que se brindará a nuestros clientes.

Tabla 46. Estado de resultados proyectado a 4 años.

Estado de resultados	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Proyecciones IPC			3%	3%	3%
Ingresos por ventas	37.080.000	444.960.000	462.891.888	481.546.431	500.952.752
Nomina	18.775.744	225.308.928	232.068.196	239.030.242	246.201.149
Arriendo	800.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
Servicios públicos	330.000	3.960.000	4.078.800	4.201.164	4.327.199
Gastos de venta	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
Servicio Transporte	3.456.000	41.472.000	42.716.160	43.997.645	45.317.574
Servicios profesionales	8.564.000	102.768.000	105.851.040	109.026.571	112.297.368
Papelería y mantenimiento	400.000	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090

Depreciación acumulada	77.500	930.000	930.000	930.000	930.000
Utilidad antes de intereses e impuestos	4.176.756	50.121.072	56.235.692	62.718.449	69.587.831
Intereses	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	4.176.756	50.121.072	56.235.692	62.718.449	69.587.831
Impuestos	-	15.036.322	16.870.708	18.815.535	20.876.349
Utilidad después de impuestos	4.176.756	35.084.750	39.364.984	43.902.914	48.711.482

Fuente: elaboración propia.

13.4.2 Estado de flujo de fondos

Con el flujo de fondos se reflejan los movimientos reales de dinero, en el mismo se puede apreciar que la operación se financia principalmente con los elementos de constitución para realizar el trabajo y la generación de ingresos producto de la venta, evitando incurrir en deuda que puede incrementar los costos o reducir el beneficio final.

De acuerdo con el volumen de venta mensual esperado y el precio estimado observado en el estudio de mercado, se tiene que el costo por unidad y el precio medio por unidad serían:

Tabla 47. Costo por unidad y el precio medio por unidad.

Servicio	Cantidad mes	Costo por unidad	Precio por unidad	Margen por unidad	Precio ponderado	
1. Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente sin transporte	1.440	12.076	13.500	11%	64%	8.617
2. Adicional transporte	288	12.900	15.000	14%	13%	1.915
3. Acompañamiento a múltiples actividades que requiera el cliente con perfil específico	288	28.900	35.000	17%	13%	4.468
4. Gestión de trámites y diligencias	240	12.076	13.500	11%	11%	1.436
Total actividades		2.256	Total precio ponderado		100%	16.436
Costos operacionales	Costo mes	Costo general para todos los servicios				2.030.000
Arriendo	800.000	Costo por unidad para todos los servicios				900
Servicios públicos	330.000	Costo aplicable solo a la actividad 1 y 4				18.775.744
Nomina	18.775.744	Costo aplicable solo a la actividad 2				3.456.000
Asesoría contable	500.000	Costo aplicable solo a la actividad 3				8.064.000
Transporte	3.456.000					
Servicios profesionales	8.064.000	Precio medio ponderado por unidad				16.436

Papelería y mantenimiento	400.000	Costo medio por unidad	14.329
Total costo operacional	32.325.744	Margen medio por unidad	13%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Estado de flujo de fondos.

Flujo de fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por ventas	444.960.000	462.891.888	481.546.431	500.952.752
Salario y prestaciones	225.308.928	232.068.196	239.030.242	246.201.149
Servicios profesionales	102.768.000	105.851.040	109.026.571	112.297.368
Otros gastos de operación	41.472.000	42.716.160	43.997.645	45.317.574
Otros gastos de administración y ventas	24.360.000	25.090.800	25.843.524	26.618.830
Impuesto a las ganancias	-	15.315.322	17.149.708	19.094.535
Total, egresos operativos	393.908.928	421.041.518	435.047.690	449.529.456
Diferencia operativa	51.051.072	41.850.370	46.498.741	51.423.296
Inversiones	19.780.000			
Flujo financiero				
Pago créditos	-	-	-	-
Diferencia entre ingresos y egresos	31.271.072	41.850.370	46.498.741	51.423.296
Aporte del emprendedor	35.000.000	-	-	-
Flujo de fondos	66.271.072	41.850.370	46.498.741	51.423.296

Fuente: elaboración propia.

13.4.3 Balance general proyectado

Dentro de las principales fortalezas con las que cuenta el proyecto Matera, es la constitución y puesta en funcionamiento con una baja inversión inicial, no se requieren grandes inversiones en dotación y equipos, en mobiliario, en arrendamientos o compra de bienes; por otra parte el modelo de operación del negocio se centra en el pago anticipado, evitando generar cartera y requerir apalancamiento de operación a través de crédito o inversión de los socios, constituye otra fortaleza para garantizar la operación sin mayor dificultad; lo anterior se puede apreciar en el balance general proyectado:

Tabla 49. Balance general al cierre del primer año.

Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja y bancos	66.271.072	Créditos	-
Cuentas por cobrar	-	Tributos por pagar	15.036.322
Inventarios	-	Otros pasivos corrientes	-
Gastos pagados por adelantado	-	Subtotal	15.036.322
Otros activos corrientes	-	Pasivo no corriente	
Subtotal	66.271.072	Créditos LP	-
Activo no corriente		Ganancias diferidas	-
Inversiones financieras	-	Subtotal	-
Terrenos	-	Patrimonio	
Materiales y equipos de oficina	19.780.000	Resultados acumulados	35.084.750
Menos: Depreciación acumulada	-930.000	Capital	35.000.000
Intangibles	-	Subtotal	70.084.750
Otros activos no corrientes	-	Total, pasivo + patrimonio	85.121.072
Subtotal	18.850.000		
Total, activo	85.121.072		

Fuente: elaboración propia.

13.4.4 Punto de equilibrio

El nivel de venta esperado para garantizar el recurso necesario de operación se encuentra expresado en la figura 27, donde se puede apreciar que el nivel de venta mínima en horas para alcanzar el punto de equilibrio es 1.887; con una tarifa promedio entre los diferentes servicios que se sitúa en \$16.436.

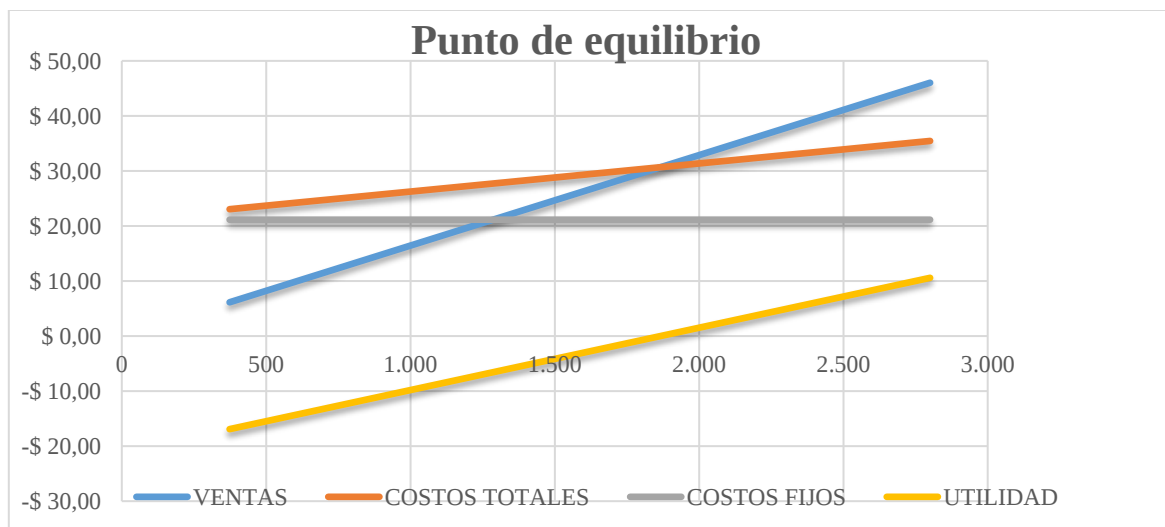


Figura 29. Punto de equilibrio.

Fuente: elaboración propia.

13.4.5 Valoración TIR - VPN

Tabla 50. Valoración del proyecto mediante TIR y VAN (VPN).

Flujo del Proyecto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos por Ventas		444.960.000	462.891.888	481.546.431	500.952.752
Egresos Operativos		393.908.928	421.041.518	435.047.690	449.529.456
Inversión+caja	- 54,780,000				
Flujo del Proyecto	- 54,780,000	51.051.072	41.850.370	46.498.741	51.423.296

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51. Indicadores financieros.

I	15%	Costo de oportunidad o rentabilidad esperada del inversionista
TIR	79%	Tasa interna de retorno
VAN	\$81.232.242	Valor actual neto (valor presente neto)

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la evaluación financiera realizada a través de la TIR y el VAN, se observa viabilidad con adecuada rentabilidad del negocio evaluado durante los 4 primeros años de operación; rentabilidad que supera el costo de oportunidad esperado y que parte de un nivel bajo de inversión inicial.

Este estudio financiero muestra en detalle que la información recopilada en los estudios previos, con un mercado potencial que permitió estimar un ingreso por ventas, una inversión inicial definida y un costo de operación estimado; muestra un flujo, un balance y estado de resultados favorable a la implementación de la idea, generando además una rentabilidad importante al requerir una baja inversión y no requerirse por la estructura de capital, financiamiento con un gasto adicional que representaría.

14. Estudio organizacional y legal

El estudio organizacional consiste en la planeación e implementación de una estructura para la empresa, realizando un análisis de los actores y valorando la capacidad de gestión, ambiente laboral y organizacional, aspectos legales, técnicos, tributarios y de contratación,

generación de puestos de trabajo, elementos de mejora que se requiere para la ejecución y operación efectiva del proyecto.

14.1 Estudio organizacional

14.1.1 Misión

Brindar servicios de cuidado, acompañamiento y gestión con alto valor humano, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes y proporcionándoles el mejor servicio; centrados en la innovación y entrenamiento permanente de los colaboradores, la satisfacción de nuestros clientes y generando impacto social y económico relevante en la región, convencidos de que el mejor cuidado de nuestros clientes será la mejor forma de crecer y cuidar de nosotros.

14.1.2 Visión

Ser en el 2025 una empresa reconocida a nivel nacional en la prestación de servicios de cuidado y acompañamiento, estando a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías, basándonos en la especialización y entrenamiento permanente de nuestro personal, destacándonos por alta calidad en los proyectos y aportando desarrollo económico y ambiental del país

14.1.3 Valores.

Los valores de la empresa son:

- Integridad como personas y empresa.
- Compasión.
- Honestidad.
- Ética en las relaciones con los clientes.
- Respeto.
- Solidaridad.

14.2 Proceso de estructuración

14.2.1 Organigrama

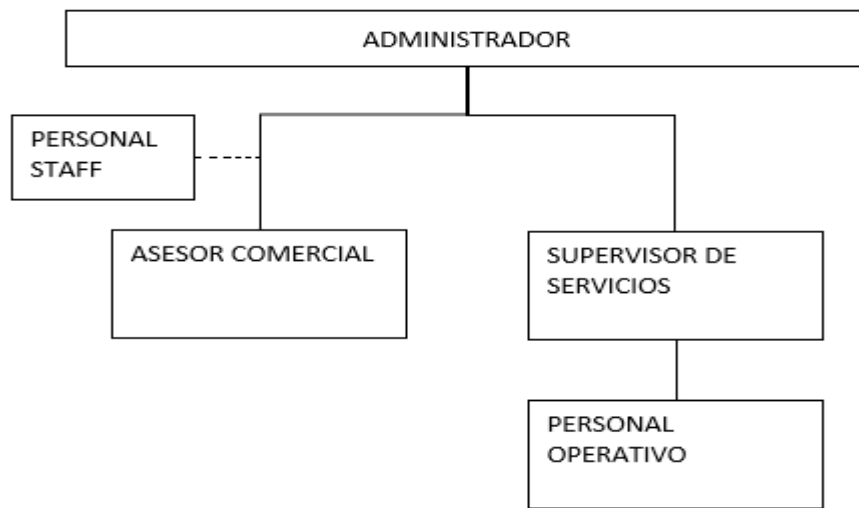


Figura 30. Organigrama
Fuente: elaboración propia.

14.2.2 Descripción

La empresa está constituida por el administrador quien es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, administrativa y comercial; suministrando y controlando que el material sea necesario para el desarrollo de las actividades, contará con una línea de asesoría contable y jurídica externa para soportar las decisiones y el cumplimiento de los lineamientos normativos, tributarios y de operación, contara con un equipo de servicio y de ventas quienes trabajaran integrados para lograr referidos y referenciación.

Los perfiles cobran gran relevancia, entendiendo que la labor que se realiza requiere un alto contenido de responsabilidad, de generación de confianza y de conocimiento suficiente para realizar las actividades a satisfacción de los clientes; sin embargo, la disposición a pagar reflejada en el estudio de mercado y con entrevista a expertos, implica orientar más que al perfil propio de formación y experiencia, a las competencias blandas y el entrenamiento adecuado que se debe realizar para lograr la puesta a punto del talento humano, toda vez que los perfiles profesionales tienen disposición a pagar por servicios muy específicos y de menor demanda esperada. Con fundamento en lo anterior se tiene que:

Perfil administrador: Profesional en administración de empresas o carreras administrativas con experiencia mínima de 2 años a cargo de empresas o procesos de en servicio,

con competencias en liderazgo, humanización, orientación a resultados, orientación al servicio, con orientación estratégica, comercial, financiera, operativa y de gestión.

Perfil supervisor: Tecnólogo o Profesional en carreras administrativas con experiencia mínima de 5 años procesos de en servicio, con competencias en liderazgo, humanización, orientación a resultados, orientación al servicio y atención incluyente.

Perfil asesor comercial: Técnico, tecnólogo o profesional en carreras administrativas con experiencia mínima de 5 años en ventas de intangibles, con competencias en planteamiento y ejecución de planes y programas de ventas, manejo de relaciones interpersonales, servicio al cliente, liderazgo, humanización, orientación a resultados, orientación al servicio.

Perfil auxiliar operativo: auxiliar o técnico carreras administrativas y de salud, con experiencia mínima de 2 años en servicio al cliente, atención y/o cuidado de personas, con competencias humanización, orientación al servicio, atención incluyente, con muy buen manejo de relaciones interpersonales.

14.3 Constitución de la empresa – componente legal

14.3.1 Sociedad anónima simplificada S.A.S.

Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. Fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

14.3.2 Ventajas y desventajas de la S.A.S.

Ventajas

Facilita el emprendimiento por su forma jurídica de responsabilidad que la hace más sencilla, igualmente de operación y constitución,

1. No es obligatorio escritura pública, se puede inscribir con documento privado
 2. Aplica la legislación comercial y no la civil
 3. Puede constituirse por una sola persona, es decir que puede reemplazar la figura de empresa unipersonal
 4. Limitación de la responsabilidad de los accionistas hasta por el monto aportado
- Puede suscribirse sin capital pagado

Desventajas

1. Al margen de su crecimiento, no podrá negociarse en bolsa las acciones de la empresa

2. Para su transformación debe contar con el acuerdo de todos sus accionistas
3. La flexibilidad para su constitución y transformación expone a las SAS para asuntos de SARLAFT, lo cual puede no generar confianza al momento de realizar acuerdos con grandes compañías.

14.3.3 Constitución de la S.A.S.

Esta sociedad puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

De acuerdo con la Ley 1258 del 2008 los requisitos para constituir una S.A.S.:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal. (Cámara de Comercio de Colombia, 2020).

14.3.4 Obligaciones tributarias

La sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) está obligada tributariamente a pagar: “La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Cámara de

Comercio de Colombia, 2020). De acuerdo con La ley 1258 de 2008, los impuestos que deben pagar este tipo de sociedades son (RAKIA , 2020):

- Son agentes de retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica y demás
- Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad gravada con dicho tributo
- Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario
- Están obligadas a expedir facturas
- Están obligadas a aportar información exógena
- Son responsables del impuesto de industria y comercio
- Están obligadas a pagar el impuesto predial
- Están obligadas a llevar contabilidad
- Están obligadas a disponer de un revisor fiscal (lo que dependerá del monto de los ingresos o activos)

14.3.5 Obligaciones tributarias

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Antes de abordar el tema legal sobre el emprendimiento, es necesario tomar literalmente la definición que trae la guía 39 del Ministerio de Educación cuando lo define en los siguientes términos: “El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”. (Ley 1014, art. 1., 2006).

Así mismo la ley busca, entre otros, disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas” (Ley 1014, art. 1., 2006).

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mi pyme en Colombia. La definición de pyme está determinada por la Ley 905 de 2004, la cual modificó la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Así pues, se entiende la pyme como la pequeña y mediana empresa definida como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales,

agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros” (Ley 905 de 2004)

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.

Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.

Desde el estudio organizaciones se da forma a la operación organizativa que tendría la idea de negocio, la empresa; brindándole una identidad propia con la misión y visión, definiendo los principios rectores en sus valores, estructurando la operación de forma organizada que define la cadena de mando y toda de decisiones; por último y no menos importante, abordando la normativa que incide en volver factible esta idea de negocio, la cual, entre otros aspectos presenta un panorama muy favorable con el fortalecimiento de la legislación en relación con el emprendimiento.

15. Conclusiones y recomendaciones

Pasto-Nariño es una ciudad capital y referente incluso de otros departamentos como Cauca y Putumayo, con cerca de 400 mil habitantes y un desarrollo importante de infraestructura hospitalaria, de educación, de condiciones adecuadas para la habitabilidad de las personas, una cultura tradicional que busca conservar los lazos de unión familiar, de apoyo y soporte tanto en los jóvenes como en los adultos que conforman los grupos familiares; se constituye en un escenario ideal para un proyecto de estas características, donde los lazos familiares son relevantes para el éxito del cuidado y acompañamiento de personas en condición de dependencia.

El estudio de factibilidad permite observar viabilidad técnica y financiera para poner en marcha un proyecto de estas características, adoptando las recomendaciones y experiencias encontradas en el estudio de mercado y a partir de los expertos consultados, que han tenido acercamientos con la realización de actividades de servicio y asistencia a hogares.

Al no encontrarse experiencias previas sobre este tipo de negocios en la región, conviene mantener una frecuente evaluación de las percepciones de los clientes y de la comunidad (mercado) en general sobre la apertura y aceptación que se pueda lograr para incrementar la penetración y ventas de forma sostenida.

Realizar un estudio de factibilidad para las ideas de negocio como iniciativas de emprendimiento, permite ampliar la visión y aterrizar en mejor forma las diferentes variables que se asocian a la posibilidad de éxito-fracaso con las que se puede encontrar, dicho ejercicio precisa una evaluación objetiva de cada variable con el fin de evitar sesgos que por desconocimiento o decisiones apresuradas conduzcan a un posible fracaso, aun con un mercado existente y una disposición a pagar de los clientes.

En cuanto a los estudios previos, donde se definieron los componentes metodológicos para el desarrollo del estudio de factibilidad como parte del anteproyecto; indicando, en un primer momento, que la problemática existe y es factible plantearse una idea de negocio que responda a esa necesidad

Posteriormente y con la aplicación del canvas se dio forma a la idea contemplando, estructurando y describiendo claramente los factores relevantes a tener en cuenta; al evaluar la idea se encuentra que, los componentes alrededor de la misma, como la propuesta de valor, los clientes, los proveedores o socios clave, entre otros, son desarrollables con este foco inicial.

Los entornos permitieron establecer que sí se cuenta con las condiciones para emprender con esta idea de negocio dados los factores externos, en su mayoría favorables a la idea y que puntualmente se pueden aprovechar; ubicación geográfica favorable que le da mayor importancia a la ciudad respecto de sus departamentos vecinos y el propio, con un medio ambiente privilegiado por sus condiciones de flora y fauna, biodiversidad, fuentes hídricas, calidad del aire y una amenaza latente que es el volcán Galeras, riesgo conocido y vigilado, que si bien existe y preocupa a propios y el país en general, se cuenta con entidades y planes definidos para manejar este riesgo; se tiene un adecuado acceso a servicios públicos, una amplia oferta de instituciones prestadoras de servicios de salud y una amplia cobertura del aseguramiento, igualmente se tiene una amplia oferta académica en los diferentes niveles educativos con un número importante de colegios y universidades, siendo el conflicto armado su principal amenaza y generador de inestabilidades, especialmente para los municipios que se deben conectar con Pasto como ciudad cabecera y de Pasto con el centro y norte del País; un departamento y una ciudad con una riqueza

cultural importante, siendo el carnaval y su gastronomía lo que más diferencia la región, con una influencia de población diversa, indígenas, mestizo, comunidades afro; su tradicionalismo y costumbres muy familiares generan una oportunidad importante al tener arraigado los lazos familiares; una ciudad con condiciones de acceso a tecnología adecuadas, especialmente en comunicaciones y conectividad y con un auge de crecimiento y desarrollo importante de su economía, se observa en el desarrollo de la vivienda y la infraestructura, con un impacto positivo en términos generales de ser zona fronteriza con Ecuador por el cambio monetario toda vez que Pasto e Ipiales concentran una alta actividad en comercio y servicios.

El sector competitivo es una gran oportunidad para esta idea de negocio al encontrarse en un estado incipiente en lo que tiene que ver con empresas que realicen esta labor y no como asistencia del estado a través de instituciones de caridad o salud.

Con la referenciación aplicada a través del Benchmarking, en el resumen de la matriz de perfil competitivo y de los radares se puede apreciar que la fidelización, el acompañamiento, la cultura de calidad y la atención personalizada son los factores de gran importancia a tener presente en el desarrollo de la idea de negocio, el aspecto tecnológico debe incorporarse como fortalece en el establecimiento de relaciones con los clientes.

El estudio de mercado muestra en que si hay un mercado potencial importante, que la región carece de oportunidades de suplirlo con empresas formales, que hay una disposición a pagar con un precio atractivo para plantear el estudio y ver su viabilidad financiera, que se deben considerar aspectos de las experiencias de los expertos para mitigar riesgos y planear adecuadamente la prestación del servicio.

Técnicamente es viable desarrollar el negocio, se observa con el estudio técnico que no presenta una complejidad mayor montar instalaciones, establecer los mecanismos de comunicación, encontrar y entrenar el talento humano y adquirir los bienes como el mobiliario requerido, concluyendo que no se requieren grandes inversiones en recursos para desarrollar la idea, que la oficina de operaciones no demanda una complejidad significativa, que los canales y medios para comunicarse son de amplio manejo y bajo costo para conectarse con los clientes y que estos se conecten con el negocio, que el talento humano necesario se encuentra disponible y es factible su puesta en marcha.

Este estudio financiero muestra un flujo, un balance y estado de resultados favorable a la implementación de la idea, generando además una rentabilidad importante al requerir una baja inversión y no requerirse por la estructura de capital, financiamiento con un gasto adicional que representaría. Con la tasa interna de retorno y el valor presente neto se observó además que el negocio genera una rentabilidad muy superior a la esperada como costo de oportunidad, que absorbe la carga impositiva y la operación misma del negocio; por lo que es viable financieramente desarrollar la idea de negocio.

No se encuentran restricciones normativas que impidan o afecten del desarrollo del negocio, por el contrario, se pueden aprovechar las normas de fortalecimiento al emprendimiento para poner en marcha el negocio; se pudo establecer una identidad propia con la misión y visión, definiendo los principios rectores en sus valores, estructurando la operación de forma organizada que define la cadena de mando y toma de decisiones; no presenta complejidad mayor aplicar lo definido en el estudio organizacional, que se complementa estrechamente con el componente normativo aplicable en la creación y constitución, ambos son aspectos favorables para la ida de negocio y la aplicabilidad de este estudio de factibilidad.

En general y de acuerdo a todos los estudios aplicados, el proyecto es viable, factible de desarrollar e implementar generando beneficios económicos para quienes emprenden, sociales para quienes requieren suplir la necesidad, de desarrollo para la región, emprendiendo y generando fuentes de ingreso y sostenimiento a quienes participen del mismo; incluso en cierta forma disruptivo en el entendido que la asistencia social no puede ser comprendida como una responsabilidad exclusiva del estado, financiable y desarrollable por el mismo estado o de instituciones de caridad, la asistencia social y familiar al cuidado de personas son un asunto de responsabilidad social, humana, personal, individual y colectiva que debe suponer esfuerzos económicos para mejorar la calidad de vida de quienes requieren el cuidado y de quienes tienen la posibilidad y tranquilidad de brindarlo.

Se recomienda, actualizar el componente financiero ajustando variables como el IPC real con el que cerró la vigencia anterior y el incremento del salario mínimo mensual legal; si bien el negocio muestra una rentabilidad alta, estos componentes pueden variar el costo de operación, los insumos, el mobiliario, el arrendamiento, el precio, en general todos los componentes del estudio, por lo que resulta importante el ajuste de acuerdo con la vigencia en la que se implemente la idea y se cree la empresa formalmente.

Igualmente se recomienda medir y actuar constantemente en la satisfacción, es un componente clave teniendo en cuenta que es un mercado por desarrollar y que tiene incidencia directa con la calidad de vida de las personas en sus hogares o núcleos familiares, de una alta sensibilidad y que su éxito depende en buena medida en establecer relaciones de alta confianza con los clientes pagadores y generadores del servicio.

Sería conveniente complementar el estudio de mercado indagando el mercado natural si para el momento de desarrollar e implementar la idea se facilita su realización, esto ayudaría a tener una mayor claridad con el mercado directo de la necesidad y disposición a pagar por el servicio, de expectativas y servicios complementarios que podrían considerarse.

Se recomienda ampliar el portafolio que contemple otras opciones de bienestar en lo posible de forma directa, crear o integrarse con centros lúdicos, deportivos y de actividad física y mental con una estrategia que vincule no solo el cuidado y acompañamiento.

Disponer del transporte propio podría generar mayores beneficios, no solo en costo sino en calidad y oportunidad del servicio brindado.

Se recomienda trabajar en ampliar mercados, zonas rurales, otras ciudades, integrar grupos con la tecnología.

En la estrategia de difusión, construyendo una buena reputación y posicionamiento, se debe invertir en desarrollos tecnológicos como aplicaciones y demás, profundizar en redes sociales, con influenciadores de diferentes niveles que impulsen mayormente el negocio.

Se recomienda estudiar formas no presenciales de brindar un servicio similar que no implique la presencia permanente sino también la disponibilidad permanente.

Sería interesante estudiar como brindar este servicio con tipo de aseguramiento, que pueda masificar más el volumen de clientes y reducir el precio por unidad.

Bibliografía

- Canadian Grain Commision. (1998-1999). *Annual Report Canadian Grain Commision*. Gobierno de Canada.
- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7(1), 1-27.
- Aguirre, F. (2011). *Grupos formales e informales en la organización, características*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales-en-la-organizacion-caracteristicas/>
- Alcaldía de pasto. (2019). *Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros*. Obtenido de <https://www.gov.co/ficha-tramites-y-servicios/T35030>
- Alcaldía de pasto. (2020). *LAN TERRITORIAL DE SALUD MUNICIPIO DE PASTO 2020-2023*.
- Alonso , J. (2004). *Benchmarking : una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Universidad de Salamanca.
- Banco de la República . (2021). *Grafica: LR-GR* . Diario la república.
- Banrep. (02 de 2022). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de Banco de la República colombia: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm+>
- Barrios , I., Niebles, W., & Montenegro, R. (s.f.). Emprendimiento social, una mirada a la equidad. *Investigación E Innovación En Ingenierías*. 5(1).
doi:<https://doi.org/10.17081/invinno.5.1.2619>
- Bentancourt, B. (2016). *Benchmarking competitivo: un enfoque práctico*. Tuluá: Franciscos.
- Cámara de Comercio de Colombia. (12 de 10 de 2020). *SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA*. Obtenido de Como Crear una empresa:
<https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Cámara de Comercio de Nariño . (2016). *Informe Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño* . Junta Directiva 2015-2018. .
- Cámara de Comercio de Pasto . (2020). *Informe de Coyuntura Económica* . Observatorio Económico. .
- Cámara de Comercio de Pasto. (2019). *Base de datos SII*. Alcaldía de Pasto.

- Cámara de comercio de Pasto. (2020). *impacto económico*.
- Cámara de Comercio de Pasto. (2016). *Informe Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño*.
- Cardozo V, Correa C, Salazar J, Y Torres L. . (2017). *Cultura del Emprendimiento*. .
- CIC-DENAR. (2011). *Observatorio Departamental del Delito* .
- Clark, T. (2012). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta.
- Clavijo , S. (2018). *Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas*. Obtenido de LA REPUBLICA: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>
- Cole, A. . (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Harvard University Press, Cambridge.
- Cole, A. (1956). *Business Enterprise in its Social Setting*. By Arthur H. Cole. Cambridge. Harvard University Press.
- Corponariño . (2008). *Clasificación y priorización de cuentas hidrográficas en el departamento de Nariño*.
- Corponariño. (2016). *Plan de gestión ambiental regional del departamento de Nariño*. PGAR. 2016-2036.
- Corrales, E. . (2002). *Cuadernos de Tierra y justicia No. 5. Sostenibilidad agropecuaria y sistemas de producción campesinos*.
- DANE . (2018). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Gobierno de Colombia .
- DANE. (2005). *Censo general 2005*.
- DANE. (2018). *Encuesta nacional de Calidad de Vida (ECV) del DANE. Boletín Técnico TIC*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2018.pdf
- DANE. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV). Boletín Técnico Nariño*. Gobierno de Colombia.
- DANE. (2019). *Pobreza monetaria por departamentos en Colombia*. Boletín Técnico.
- DANE. (21 de 4 de 2020). *Discapacidad*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/discapacidad>

- DANE. (2020). *Perspectiva territorial del desarrollo económico regional-Pasto Nariño*.
- DANE. (9 de 2021). *Estadísticas por tema*. Obtenido de IPC:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>
- DANE. (2021). *Principales indicadores del mercado laboral. Boletín Técnico*.
- Delgado S. Arévalo L. Y Castillo N. (2008). *Plan de Acción en Biodiversidad del departamento de Nariño 2006 – 2030*.
- Departamento Nacional de Planeación DNP. (2019). *CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL Y METODOLOGÍA. San Juan de Pasto*.
- Drucker F. . (1986). *La innovación y el empresario innovador*. . Editorial Norma.
- Eumed . (2012). *Librería* . Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/libreria/arglobal/22.htm>
- Fajardo, D. . (2013). *Análisis de sostenibilidad e indicadores en proyectos de soluciones energéticas*. . PERS. Universidad de Nariño.
- Forero, J. (2002). *Cuadernos de Tierra y Justicia No. 2. La economía campesina colombiana 1990 – 2001*.
- Gardiner , C., Geldenhuys , G., & Gott, M. (2018). Interventions to reduce social isolation and loneliness among older people: an integrative review. *Health and Social Care in the Community*, 127-157. doi:<https://doi.org/10.1111/hsc.12367>
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Gobernación de Nariño. (2008, 2012.). *Plan de desarrollo departamental 2012 – 2015 “Nariño Mejor”*.
- González, J., Cerón , F., & Alcazar , F. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia). *Pensam. gest*(29).
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados En un ambiente de información digital*. McGraw-Hill Interamericana.
- Halperm , D., Piña , M., & Vásquez , J. (2017). Soledad, bienestar social e individual hacia una conceptualización de los efectos del cyberbullying. *Culture and Education, Cultura y Educación*, 703-727.

- Hernández , R., Collado , C., & Baptista , L. (2014). *Metofología de la Investigación* . McGraw Hill education. .
- IGAC–Corpoica. (2002). *Zonificación de los conflictos de uso de las tierras en Colombia*.
- Instituto Departamental de Salud de Nariño . (2011). *Boletín Epidemiológico de indicadores básicos de salud 2011*.
- Kirzner, I. (1975). *Competencia y función empresarial*.
- López, M., Arias, L. y Rave, S. . (2006). Las Organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, 12 (31), 147-152.
- Martínez, J., & Sabogal , J. (s.f.). *Nariño realidad y futuros posibles*. Pasto. . Universidad de Nariño.
- MinEducación. (2019). *Resumen indicadores Educación Superior*. Obtenido de <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior>
- Ministerio de agricultura. (2011). *Anuario estadístico 2011 del sector agropecuario*.
- MinSalud. (2020). *Boletín del Aseguramiento en Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsubsidado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsidiado.aspx>
- MinSalud. (2021). *Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS*. Gobierno de Colombia. Obtenido de <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>
- Miranda , J. (2005). *Gestión de Proyectos. Identificación, Formulación y evaluación*. Academia.
- Miranda, J. . (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. . *MMEditores*, 35-37.
- Mokate M. . (2009). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. . Uniandes-Alfaomega.
- Mokate, K. (2009). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo .
- Monkate , K. (2009). La Evaluación Económica de los Proyectos Sociales. *Revista Desarrollo y sociedad*(31). doi:<https://doi.org/10.13043/dys.31.1>
- Núñez , J., & Espinosa , S. (2005). *Asistencia social en Colombia: diagnóstico y propuestas*.
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. Université de Lausanne.

- Oviedo , C. (2015). *ANÁLISIS DEL ENTORNO DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PORTUARIO DEL DISTRITO ESPECIAL, INDUSTRIAL, BIODIVERSO Y ECOTURÍSTICO DE BUENAVENTURA*. UNIVERSIDAD DEL VALLE.
- Parasuraman , Z., & Berry , L. (1985). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-34 .
- Peters, T. (2013). *Gestionar con imaginación*. Ediciones Deusto}.
- Podestá, P. y Jurado, C. (2005). Fundamentos del saber administrativo. . *Revista del Centro de Investigación Universidad de la Salle*, 6(23), 27-42. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202304.pdf>
- Porter , M. (1980). *Competitive Strategy*. CICE.
- RAKIA . (14 de 09 de 2020). *¿Qué impuestos debe pagar una empresa SAS en Colombia?* Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/4715040-que-impuestos-debe-pagar-empresa-sas-colombia>
- Robles, A., & Pelekais, C. (2015). *Emprendimiento y gerencia de los procesos organizativos*. Editorial Académica Española.
- Romero , A. (2002). *GLOBALIZACIÓN Y POBREZA* . Ediciones Unariño .
- Salinas , J., Gándara , J., & Alonso , A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Sánchez, A. (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89.
- Schumpeter, J. (1950). *¿Can Capitalism Survive?* Harper And Row.
- Secretaría de Educación. Departamento de Nariño . (2019). *ESTUDIO DE INSUFICIENCIA Y LIMITACIONES NARIÑO* .
- Suárez , G. (2017). Fomento del emprendimiento a través de actividades académicas e investigativas. *Tendencias*, 183-196. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.171802.84>
- Thornton, M. (1998). *he Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillón (1680-1734)*.
- Udenar . (2019). *Departamento Jurídico* . Obtenido de Naturaleza : <https://www.udenar.edu.co/dependencias/departamento-juridico/>
- UMAIC. (2017). *Nariño* . Obtenido de umaic.org/briefings/2017/Narino_2017

- Valenzuela , P., & Bravo , C. (2009). *SATISFACCIÓN DE HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS EN CHILE UTILIZANDO Q METHODOLOGY*. Universidad de Chile.
- Valera , R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* . Pearson Educación de Colombia, Ltda. .
- Valera, R. (2008). *INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas. 3a ed.* . Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Velásquez, F. (202). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. . *Estudios Gerenciales*, 83, 31-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21208302.pdf>
- Zeithaml , G. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.