

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE ASESORIA, PARA LAS ALCALDIAS EN EL NORTE DEL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

**FERNANDO TORRES VERGARA
DANIEL JOSÉ NAZARIT VIDAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE ASESORIA, PARA LAS ALCALDIAS EN EL NORTE DEL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

**FERNANDO TORRES VERGARA
DANIEL JOSÉ NAZARIT VIDAL**

**Trabajo realizado bajo la modalidad de Creación de Empresa para optar por
el título de Administrador de Empresas**

**Asesor:
Rafael Andrés Guauña Aguilar**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Sistematización del problema	17
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
2 JUSTIFICACIÓN	19
3 MARCO DE REFERENCIA	22
3.1 Marco teórico	22
3.2 Marco contextual	24
3.3 Marco conceptual	28
3.4 Marco jurídico legal.....	29
4 METODOLOGÍA.....	31
5 ANALISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO	33
5.1 Entorno demográfico.....	33
5.2 Entorno económico	40
5.2.1 Producto interno bruto (PIB).....	40

5.2.2	Inflación.....	42
5.2.3	Empleo y desempleo.....	43
5.3	Entorno político.....	45
5.4	Entorno legal jurídico	47
5.5	Entorno cultural.....	50
5.5.1	Educación	52
5.5.2	Cultura del norte del Cauca.....	53
5.6	Análisis de mercado según las fuerzas de Porter en la organización	55
5.6.1	Amenaza de posibles productos sustitutos	55
5.6.2	Rivalidad entre los competidores	56
5.6.3	Amenaza de la entrada de nuevos competidores	57
5.6.4	Poder de negociación de los proveedores	57
5.6.5	Poder de negociación de los compradores	58
5.10	Matriz PCI de la Organización	59
6	ANÁLISIS DE MERCADO	67
6.1	Análisis de la industria	67
6.2	Análisis del mercado.....	71
6.3	Investigación de mercados	73
6.3.1	Investigación cualitativa	73

6.3.2	Segmentación del mercado.....	73
6.4	Conclusión de la entrevista en profundidad	74
6.5	Plan de mercadeo.....	78
6.5.1	Proyección de ventas	78
6.6	Marketing mix o mezcla de mercadeo	81
6.6.1	Propuesta de valor (producto o servicio).....	81
6.6.2	Estrategia de Precio	84
6.6.3	Estrategia de Plaza	84
6.6.4	Estrategia de Promoción	84
7	Análisis técnico y Administrativo	86
7.1	Análisis del producto – ficha técnica.....	86
7.2	Análisis Administrativo	87
7.2.1	Matriz DOFA	87
7.3	Misión	87
7.4	Visión.....	88
7.5	Objetivos estratégicos de la empresa.....	88
7.6	Valores y Estructura organizacional	88
7.6.1	Valores Corporativos.....	88
7.6.2	Estructura organizacional.....	89

7.6.3	Políticas de gestión general	95
7.6.4	Distribución física del local	98
8	ESTUDIO FINANCIERO	99
9	Estudio ambiental, legal y de riesgos	118
9.1	Estudio legal	120
10	CONCLUSIONES.....	124
11	RECOMENDACIONES	126
12	BIBLIOGRAFÍA	127
13	ANEXOS	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Contratos de servicios similares en el Norte del Cauca (2014-2017-1) ...	79
Tabla 2. Cuantía total de contratos de servicios similares en el Norte del Cauca (2014-2017-1)	80
Tabla 3. Ficha técnica.....	86
Tabla 4. Matriz DOFA	87
Tabla 5. Inversión inicial del proyecto	99
Tabla 6. Costos asignados a cada servicio.....	100
Tabla 7. Costo de la nómina	101
Tabla 8. Detalle descuento por seguridad social	102
Tabla 9. Proyección del costo de la nómina anual.....	102
Tabla 10. Costos anuales del servicio	103
Tabla 11. Costo unitario por cada servicio	103
Tabla 12. Total costos variables por producto	104
Tabla 13. Costos fijos por producto	104
Tabla 14. Costo total unitario por cada servicio	105
Tabla 15. Proyección de las ventas para el primer año de operaciones, por cada servicio.....	105
Tabla 16. Proyección del valor de las ventas para los próximos 5 años de operaciones de la empresa.....	106
Tabla 17. Capital de trabajo para iniciar las operaciones la empresa.....	107
Tabla 18. Punto de equilibrio por unidades de servicio.....	108
Tabla 19. Número de unidades de servicio que se necesitan vender con su respectivo precio de venta	108
Tabla 20. Estado de resultados año 1 a año 5	109
Tabla 21. Balance general año 1 a año 5	110
Tabla 22. Análisis vertical financiero-estado de resultados.	111
Tabla 23. Análisis vertical-estado de resultados	112
Tabla 24. Indicadores de liquidez	113
Tabla 25. Indicadores de estructura de endeudamiento	113
Tabla 26. Indicadores de rentabilidad	114
Tabla 27. Flujo de fondos del proyecto	116
Tabla 28. Valor Presente Neto y Tasa Interna de retorno.....	117

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Escalafón de desempeño fiscal de los municipios del Cauca	27
Cuadro 2. Calificación de variables del entorno demográfico	40
Cuadro 3. Calificación de variables del entorno económico	45
Cuadro 4. Calificación de variables del entorno político	47
Cuadro 5. Calificación de variables del entorno Legal y juridico	50
Cuadro 6. Distribución de la población por etnias en el Cauca.....	51
Cuadro 7. Calificación de variables entorno cultural	55
Cuadro 8. Capacidad directiva.....	60
Cuadro 9. Capacidad tecnológica	61
Cuadro 10. Capacidad competitiva	62
Cuadro 11. Capacidad talento humano	63
Cuadro 12. Capacidad financiera.....	64
Cuadro 13. Analisis del perfil de la capacidad interna – PCI	65

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variacion anual del PIB en Colombia	41
Gráfica 2. Variación del IPC en Colombia.....	42
Gráfica 3. Variación de la tasa de desempleo en Colombia	44
Gráfica 4. Representación gráfica del organigrama	89
Gráfica 5. Distribución física del local	98

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la oportunidad de culminar esta etapa de nuestras vidas.

A la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, a la Facultad de Ciencias de la Administración por el acompañamiento brindado durante el transcurso de la carrera y por permitirnos ser profesionales.

A nuestro director de trabajo de grado, Rafael Andrés Guauña Aguilar, por su tiempo y dedicación durante la elaboración de este proyecto.

También les agradecemos a nuestros profesores que hicieron parte de todo este proceso de formación profesional y que aportaron en cada clase con sus conocimientos y experiencias a nuestra formación personal y profesional.

DEDICATORIA

Daniel José Nazarit Vidal

A Dios, por iluminar mi camino y servirme de guía, que con su bendición me sirvió de luz y me mantuvo centrado a pesar de los inconvenientes y problemas durante mis estudios profesionales.

A mi madre María Mercedes Vidal, que con su constante apoyo y amor de madre me motivó día a día a seguir adelante con mis estudios en aquellos momentos de duda y desesperación; fuiste el bastión principal y por verte orgullosa me esforcé en cada clase para superarme y verte feliz.

A mi familia por siempre estar allí en todo momento, confiando en que lo iba a lograr y ayudándome para ser mejor en mis estudios.

A mi gran amigo Daniel Felipe Zúñiga, a su señora madre y su familia, quienes me abrieron las puertas de su casa y sus corazones; también hicieron parte fundamental en estos 5 años proveyendo elementos para mi formación profesional.

A Fernando Torres, su esposa y familia, por abrirme las puertas de su familia y hacerme un miembro más desde el inicio de la carrera hasta ahora, tratándome de la mejor manera y complementándolo con consejos sabios para seguir adelante con mis estudios.

A mis compañeros de carrera con quienes intercambiamos conocimiento y experiencias durante esta etapa tan importante de nuestras vidas.

Por último y no menos importante, a Cristin Gil quien siempre estuvo allí para brindarme conocimiento, alegría, un buen consejo paz y motivación durante la realización de este trabajo y en mi carrera.

Fernando Torres Vergara

Agradezco a Dios por permitirme concluir mis estudios profesionales, por darme la salud, la fuerza y la capacidad necesaria para llegar al final de tan importante proceso.

Agradezco a mis padres Celina y Ovidio, porque siempre me brindaron su apoyo, confianza, cariño y comprensión, han sido una fuente de ejemplo que me motivaba a seguir adelante.

A mi esposa Ana Maria y a mis hijos, Nicolás y Valeria, por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión, sacrificio y amor, su aporte fue fundamental en la consecución de este objetivo, sin ustedes a mi lado esto no hubiera sido posible.

A mi hermana, mis tíos y demás familiares y amigos que siempre confiaron y apoyaron durante de este proceso.

A mi compañero y amigo del alma, que fue pieza fundamental para alcanzar este objetivo; Daniel Nazarit, gracias por la ayuda, apoyo, por las experiencias vividas y por los múltiples momentos compartidos, porque en los momentos más difíciles siempre hubo una voz de aliento para continuar este camino que hoy finalizamos, pero que sin duda se quedaran en nuestras mentes y corazones.

Agradezco a la Universidad del Valle, sede norte del Cauca, su cuerpo docente y administrativo, porque nos orientaron y brindaron su conocimiento para finalizar con éxito nuestro ciclo de formación profesional, a nuestro asesor Rafael Andrés Guauña, por su tiempo, dedicación, paciencia y apoyo, quien hizo posible la realización de este proyecto. Desde hoy llevaremos con orgullo y responsabilidad la insignia de nuestra Universidad del Valle, mil gracias.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de asesorías y consultorías son consideradas como un segmento naciente dentro de nuestra economía, a pesar que existen firmas internacionales con muchos años de tradición en otros países, en Colombia se encuentran radicadas hace pocos años, muchas de estas empresas tenían una discreta participación dentro de nuestra economía, su mercado se encontraba dirigido a algunos sectores del gobierno, empresas el Estado y grandes firmas nacionales y multinacionales. A medida que las pymes fueron ganando participación importante en la economía y se vieron en la obligación de mejorar sus procesos operativos y administrativos, detectaron la necesidad de incorporar personal capacitado que guiara a la empresa y a sus colaboradores en mejores prácticas administrativas y operativas, ya que no contaban con el personal calificado para tal fin.

A Medida que el mercado para las empresas en asesoría y consultoría fue creciendo, las empresas y entidades del Estado fueron incorporando modelos de gestión que le permitieron a estas empresas tener un mercado más amplio.

Este proyecto se realizó con el propósito de analizar la viabilidad y la factibilidad para la creación de una empresa en asesoría y consultoría para las entidades públicas del norte del Cauca, en cuatro aspectos básicos: 1. Asesoría en talento humano, 2. Asesoría financiera, 3. Direccionamiento estratégico, 4. Asesoría en imagen corporativa, se realizó una investigación de tipo exploratorio, lo que permitió conocer datos afines al sector de las asesorías en esta región, que tiene una relación estrecha con el objetivo principal del proyecto; además, se exponen una rama de conocimientos de los diferentes teóricos para definir conceptos y que sirven de base para llevar a cabo el modelo de plan de negocio. Las fuentes de información se tomaron de primera mano, para conocer realmente la problemática y las falencias directas que presentan las diferentes administraciones de los municipios del norte del Cauca en estos cuatro aspectos.

La empresa contará con el personal idóneo, capaz de desarrollar cada una de las actividades, planes y metas trazados para el cumplimiento de los objetivos corporativos y procurar la máxima satisfacción del cliente. Contará con los mejores equipos de oficina y medios de comunicación disponibles actualmente en el mercado para atender de forma oportuna, eficaz y efectiva cada uno de los requerimientos de nuestros clientes externos e internos.

Para realizar este proyecto se debieron tener en cuenta y evaluar ciertas variables que determinan la viabilidad y la factibilidad de la empresa; se tuvieron en consideración los entornos que rodean la empresa y como afectan estos el desarrollo del negocio, se tuvieron en cuenta las condiciones de mercado, la competencia, los clientes, las debilidades y fortalezas, entre otros, se tuvieron en cuenta las condiciones físicas y humanas que está en capacidad de iniciar operaciones la empresa y evaluar si es suficiente para satisfacer las necesidades

primarias de los clientes, se realizó un estudio financiero para determinar la viabilidad del negocio en el corto y mediano plazo, de acuerdo, a la evaluación de algunos indicadores financieros, basados en un análisis de costos, gastos e ingresos que permitan emitir un concepto favorable o no del indicador, se tuvo en cuenta los aspectos legales, ambientales y de riesgo que afectan la operación de la empresa y finalmente reuniendo este conjunto de elementos como soporte, para emitir una conclusión sobre la viabilidad y factibilidad de la empresa.

1.1 Planteamiento del problema

Durante muchos años se ha hablado de la ineficiencia del Estado y de sus entidades públicas, partiendo desde las entidades más básicas que representan al Estado; como lo son las alcaldías municipales. Los informes de gestión emitidos por el Estado donde se evalúa la eficiencia de los municipios en Colombia de acuerdo a una serie de variables como son: estructura organizacional, ejecución de presupuestos, obras de infraestructura, generación de proyectos en favor de las comunidades, generación de recursos, viabilidad financiera y operacional, son algunas de las variable que el Estado Colombiano, a través, de la Dirección Nacional de Planeación (DNP), utiliza para medir a los municipios en Colombia y establecer un ranking desde los más eficientes, hasta los menos eficientes.

En el departamento del Cauca sus municipios tradicionalmente han alcanzado lugares medios y bajos, según este ranking, lo que se traduce en una falta de gestión integral en cada una de sus dependencias y evidencia una serie de falencias que se deben corregir.

La zona norte del departamento del Cauca está compuesta por 13 municipios básicamente, en cada uno de ellos se pueden evidenciar estas falencias, derivadas de la deficiente gestión de las administraciones municipales y de la falta de un adecuado instrumento de control por parte del Estado colombiano.

En estos municipios se pueden evidenciar dificultades de carácter administrativo, operativo y fiscal, la inadecuada contratación del personal que integra cada una de las dependencias, por no poseer la formación profesional o académica adecuada, puede ser una de las razones para que se presente esta situación, derivada de la ausencia de instituciones de educación que ofrezcan programas que garanticen la adecuada formación académica de las personas que van a ocupar estos cargos públicos, esta situación también se presenta por la contratación de personas con perfiles que no cumplen los requisitos mínimos para desempeñar estas funciones, este tipo de contrataciones generalmente se hacen para devolver favores políticos, surgidos del proselitismo adelantado durante las campañas, de una u otra forma existe una brecha entre las capacidades idóneas del personal y lo que realmente requieren las dependencias públicas, como consecuencia observamos que en la mayoría de las alcaldías se presentaron quejas por parte de los habitantes y usuarios, derivada de la desinformación suministrada por los funcionarios, errores en los procedimientos, mal diligenciamiento de documentos y formatos, usuarios

que debían repetir los tramites al presentar errores, son algunos de los casos más comunes, esta problemática retrasa los procesos, genera insatisfacción en la población, genera desperdicios y gastos adicionales en las dependencias, retrasa los procesos. Se debe hacer una intervención en las diferentes alcaldías, evaluando la distribución de los cargos y las condiciones que debe cumplir cada perfil en cuanto a requisitos y funciones, se deben dejar por escrito y de forma muy explícita cada una de los procesos que debe y puede realizar cada cargo, establecer mecanismos de control con el fin de minimizar los errores y asignar responsabilidades que sirvan en primera instancia como mecanismo de retroalimentación y posteriormente que sea un mecanismo sancionatorio, si se vuelve reiterativo.

Otra falencia que tienen las alcaldías del norte del departamento del Cauca, es en el tema financiero, se pudo identificar que es uno de los más altos servicios solicitados dentro de las dependencias de las administraciones. No existe una hoja de ruta clara y detallada que permita a los funcionarios explicar cómo se deben reportar o consignar los informes de acuerdo a los dineros utilizados. Se encontraron muchos errores en la forma como se solicitan recursos para cada una de las actividades que deben adelantar las dependencias y los recursos que se gastan quedan mal soportados en los documentos, incluso con diferencias numéricas notorias, sin una causa clara y verídica. Esto conlleva a que los dineros públicos se malgasten, se inviertan en otras actividades que no tienen nada que ver con el fin inicial, que haya un sobrecosto en los diferentes gastos realizados o que se preste para que funcionarios se apropien o beneficien de forma directa o indirecta de los recursos públicos. Estas prácticas retrasan proyectos o no permite que muchos se ejecuten a plenitud, no permite que se invierta en las comunidades las partidas asignadas, desvía los recursos de la comunidad a particulares, generando retrasos en el desarrollo de las poblaciones, deteriora la calidad de vida de las personas, no se satisfacen las necesidades básicas de las comunidades y reduce los niveles de desarrollo municipal. Las dependencias públicas, deben contar con la asesoría externa, que garantice la legitimidad de los presupuestos y que se garantice la correcta ejecución de las partidas asignadas, que las inversiones y la ejecución de proyectos en favor de las comunidades se ejecuten de forma eficiente y efectiva garantizando el desarrollo de los municipios. Otro error de las administraciones es que no informan a las comunidades o habitantes de forma adecuada, clara y oportuna, las labores realizadas, las obras ejecutadas, los contratos firmados, las problemáticas y dificultades de las oficinas administrativas, en general la gestión realizada o no realizada.

Los funcionarios públicos son administradores de los recursos de las comunidades, administradores de los dineros públicos, son los encargados de subsanar las necesidades básicas de toda una comunidad, por lo tanto, cada actividad realizada, cada dinero gastado, cada proyecto a realizar, la distribución de los recursos debe ser informada de forma adecuada, clara y oportuna, las comunidades deben estar informadas sobre el destino de cada uno los recursos

públicos, tienen derecho de saber qué pasa con el dinero de sus impuestos y de las partidas destinadas por el Estado, es una forma de ejercer veeduría y control, para evitar que los recursos tengan un destino inadecuado o que se pierda sin causa justa, reduciendo los niveles de corrupción y haciendo más efectiva la inversión pública.

Con un manejo adecuado y oportuno de los diferentes medios de comunicación, como son boletines, prensa, radio, redes sociales, reuniones comunitarias o canales locales de televisión, se puede garantizar la permanente comunicación con los habitantes, que permita de forma periódica estar reportando las diferentes actividades, inversiones y gestiones públicas realizadas por la administración municipal, aumentando la confianza entre las comunidades porque sería un mecanismo de veeduría ciudadana, mitigando el desvío de los recursos públicos.

Todas estas anomalías en las entidades públicas son producto de una inadecuada planeación estratégica, donde el diseño de los cargos y las funciones asignadas a cada cargo, carecen de un minucioso diseño, estructuración y lineamiento documentado.

Las estructuras organizacionales claramente definidas, documentadas y enmarcadas por un reglamento o estatutos corporativos, garantizan que las organizaciones públicas o privadas, puedan definir, medir y controlar cada uno de los roles, asignando responsabilidades, obligaciones y derechos de cada colaborador, no da espacio para improvisaciones o funciones sin responsables, no da lugar a tareas o procesos inconclusos.

El direccionamiento estratégico se encargará de resolver estos inconvenientes, completando un paquete de soluciones administrativas congruentes entre sí, que garanticen mitigar muchos de los vacíos, que hoy son el lunar en las entidades públicas, en particular las alcaldías, en el mediano plazo, mejorando la eficiencia, la eficacia, la efectividad, en la prestación de sus diferentes servicios.

1.2 Formulación del problema

¿Podría ser viable crear una empresa asesora y consultora en gestión para las alcaldías en el norte del Departamento del Cauca?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las condiciones actuales del medio ambiente que afectan o favorecen la creación del plan de negocio de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca?
- ¿Cuáles son las condiciones actuales de demanda y oferta que determinan la situación del mercado de asesorías y consultorías en el norte del Cauca?
- ¿Cuáles serán los aspectos que se tendrán en cuenta para la creación de la estructura orgánica de la empresa que permitan determinar la capacidad y calidad de los servicios de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca?
- ¿Cómo podría determinarse si el proyecto es viable en términos financieros y la inversión inicial que se debe hacer para la empresa asesora en el norte del cauca?
- ¿Cuáles serán las acciones correctivas que se deben aplicar para la mitigación de riesgos en la creación de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de una empresa de asesoría en gestión administrativa para las entidades públicas, en el norte del departamento del Cauca.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar las condiciones actuales que afectan o favorecen la creación del plan de negocios de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca
- Investigar las condiciones actuales de demanda y oferta que determinan la situación actual del mercado de asesorías y consultorías en el norte del Cauca.
- Diseñar la estructura orgánica de la empresa que permitan determinar la capacidad y calidad de los servicios de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca.
- Elaborar un análisis económico y financiero para determinar la viabilidad y sostenimiento del plan de negocios.
- Formular acciones correctivas que se deben aplicar para la mitigación de riesgos en la creación de la empresa asesora y consultora en el norte del Cauca.

2 JUSTIFICACIÓN

VARELA V. (2008) pág. 118.¹ El proceso de formación de empresas, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre o a la mujer con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como empresarios.

Las personas han desarrollado la capacidad de crear iniciativas que derivan en la creación de un producto o la prestación de un servicio, que otras personas pueden necesitar para satisfacer algún tipo de necesidad en el ejercicio de sus actividades cotidianas, unos y otros son pieza fundamental en el engranaje de la vida y la economía de las comunidades, conforme la iniciativa se hace más compleja, se va involucrando otras personas cuyas habilidades especiales permitan mejorar la calidad del bien o el servicio, convirtiéndose así la iniciativa inicial en una fuente empleo y un generador de recursos o ingresos que satisface necesidades de otras personas. Así es como el emprendimiento se convierte en una pieza clave en el desarrollo de la vida de las personas y las comunidades, siendo un factor de progreso para todos los individuos.

VARELA V. (2008) pág. 316.² El empresario trata, antes de tomar la decisión de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad empresarial en consideración, la procesa, define estrategias para su manejo y evalúa si tiene o no todo el potencial que se espera. Este proceso de estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica evaluación de proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, plan de empresa (algunas veces es llamado plan de negocios).

El plan de empresa busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver: ¿Qué es y en que consiste la empresa?, ¿quiénes dirigirán la empresa?, ¿cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?, ¿cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?, ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y estrategias se van a utilizar para conseguirlos?.

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los

¹ VARELA V. RODRIGO. "innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas", tercera edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2008.

² VARELA V. RODRIGO. "innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas", tercera edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2008.

resultados y, en resumen, la visión de del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

La definición del plan de empresa nos permite conocer los lineamientos básicos que se deben seguir y los aspectos que se deben considerar para tener algún grado de certeza sobre la viabilidad de la empresa y procurar mitigar el más alto porcentaje de riesgo posible que ponga en peligro la continuidad de un proyecto de emprendimiento. Sin embargo, no garantiza el éxito del emprendimiento debido a que este cuenta con una serie de factores externos e internos que podrían afectar considerablemente su continuidad. El plan de empresa nos permite desarrollar una serie de estrategias que permitan mitigar los riesgos y afrontar las amenazas de la forma más adecuada y que genere el menor impacto posible al proyecto.

El desarrollo de las comunidades vulnerables del norte del Cauca depende en un alto porcentaje de la capacidad administrativa de sus dirigentes y de una óptima operación de sus entidades públicas, parte de este éxito depende de las buenas decisiones gerenciales que se tomen, depende del talento humano con que cuenten las administraciones (que sea suficiente y adecuado para cada cargo), depende de la claridad que tenga cada funcionario en el ejercicio de sus funciones, basado en una adecuada estructura organizacional claramente definida y reconocida por cada uno de los colaboradores, depende de las buenas decisiones presupuestales y la correcta ejecución de los dineros públicos, depende de una cadena de comunicación que sea eficaz en las dos vías, por parte de quien emite la información y de quien la recibe, que sea clara y precisa. Muchas de las alcaldías no cuentan con el personal idóneo para desarrollar adecuadamente sus funciones específicas, porque no tienen el perfil profesional requerido o porque desconocen sus funciones puntuales y los alcances o límites de sus cargos.

El objetivo de este proyecto es poderle brindar ese acompañamiento a las alcaldías del norte del Cauca, poder trabajar de la mano de los colaboradores de cada administración para que el ejercicio de sus funciones sea de pleno conocimiento y cuáles son los límites y responsabilidades de cada cargo, poder acompañar a los dirigentes en el momento de tomar las decisiones oportunas y adecuadas, ser una herramienta de apoyo para poder dirigir de la forma más adecuada cada municipio, colaborar con la generación de confianza y liderazgo entre la administración, los funcionarios y la comunidad en general.

Para cumplir con este objetivo, se trabajará bajo una metodología de carácter cualitativo, que permitirá tomar la información de primera mano, en cada administración y con diferentes colaboradores, basados en un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, que plantean las principales necesidades y falencias de cada entidad permitiendo evaluar cada una de las propuestas de la

empresa para la prestación de sus servicios para poder satisfacer las necesidades de las administraciones en ciertos puntos específicos como son; la asesoría en talento humano, asesoría en finanzas y presupuestos, asesoría en direccionamiento estratégico y asesoría en estrategia comunicativa.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 Marco teórico

La creación de empresa hace referencia a la facultad de una persona para iniciar o crear una unidad económica capaz de generar recursos económicos que garanticen su sostenibilidad. Para llegar a este concepto hay que remontarse al termino francés “entrepreneur” y fue introducido por primera vez por Cantillon en la primera mitad del Siglo XVIII para identificar a quien tomaba la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto. Desde entonces y a lo largo de la historia, diferentes autores han intentado definir la figura del emprendedor al igual que han tratado de explicar la función que desempeñaba éste en el proceso económico. Algunos autores como Cantillon (1755), Knight (1921) y Weber (1921) buscan justificar la función y el “beneficio del empresario” a partir de la incertidumbre y el riesgo. Se concibe al empresario, como el agente que asume el riesgo de adquirir unos medios de producción y organizar la actividad económica a cambio de una esperanza de obtener un beneficio al final del proceso productivo. Por otra parte, Schumpeter, define que la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden y, en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan.³

Para evaluar la viabilidad y factibilidad de la propuesta de negocio, se hizo según el plan de negocio propuesto por Rodrigo Varela (2008)⁴ dentro del cual se considerará **el análisis sectorial**; el cual trata de conocer muy bien que está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar.

³ Schumpeter, J.A. 1950. Capitalism, Socialism and democracy. 2. ed. New York. Harper y Brothers.

⁴ VARELA V. RODRIGO. “innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas”, tercera edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2008.

Según Michael Porter, entiende que el análisis sectorial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes, es decir, lo que en muchos ambientes estratégicos y del marketing se identifica por convivencia del “segmento estratégico”.⁵ El propósito del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está ocurriendo o puede ocurrir en el sector o sectores de su actividad en el cual está definido el negocio de la empresa.⁶ El segundo punto que considera Rodrigo Varela es el **plan de mercadeo**, el cual recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas. Dentro del plan de mercadeo se desarrollan los siguientes puntos: estrategia de precio, estrategia de venta, estrategia promocional, estrategia de distribución, políticas de servicios y tácticas de ventas, que permite al empresario en su plan de negocios, obtener información más detallada, al mercado que quiere penetrar. Este estudio permite a los emprendedores, conocer la razón de ser de su negocio, ha involucrase con las operaciones diarias de la empresa en la parte comercial, a tener una visión realista del mercado al que se quiere penetrar; el tercer punto considerado por el autor es el **análisis técnico**, que determina si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera. Este análisis, sin dudas, va coordinado con el de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis; el siguiente punto es el **análisis administrativo**, su objetivo central es definir las características necesarias para el grupo empresarial para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos; Rodrigo Varela, considera relevante un capítulo donde se realice el **análisis legal, ambiental y social**, tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; define el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan y por último analiza las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto y por último determina las regulaciones locales y los permisos requeridos; uno de los puntos más importantes dentro del esquema del autor es el **análisis financiero**, tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Así mismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras; otro punto importante dentro del esquema es el **análisis económico**; determina las características económicas del proyecto, identificando los siguientes componentes: Máquinas y equipos, Edificios e instalaciones

⁵ BETANCOURT GUERRERO BENJAMIN. Análisis sectorial y competitividad, poemía, Pag. 25

⁶ BETANCOURT GUERRERO BENJAMIN. Análisis sectorial y competitividad, poemía, Pag. 24 – 25

complementarias, Terrenos, Vehículos y medios de transporte, Investigación, desarrollo y prueba de productos, Licencias y franquicias, Honorarios profesionales, Construcciones y montajes, Derechos minerales, Derechos comerciales y Adecuación del local, Varela incluye dentro de su esquema un octavo punto, en el cual se realiza un **análisis de riesgos e intangibles**, que tiene por objetivo identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones. Asimismo, analiza aquellos factores que, por alguna circunstancia, no han sido incluidos en los otros análisis. La identificación de estos cambios es fundamental para el análisis de sensibilidad que se presentará más adelante. Este análisis se debe realizar con la mayor honestidad, pues de él saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas necesarias. Este análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección de la empresa. Los riesgos básicos y sus componentes se describen a continuación⁷, por último, Rodrigo Varela, finaliza su esquema haciendo una **evaluación integral del proyecto**, que determine los principales indicadores de factibilidad de este, además de hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto, también con este análisis, identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad; y en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo.⁸

3.2 Marco contextual

El proyecto fue implementado en la región del Norte del Departamento del Cauca, situada entre las Cordilleras Central y Occidental, colindante con los departamentos de Valle, Cauca, Huila y Tolima, y conformada por 13 municipios: Santander de Quilichao, Buenos Aires, Suárez, Puerto Tejada, Caloto, Guachené, Villarrica, Corinto, Miranda, Padilla, Jambaló, Caldono y Toribio. Esta zona tiene una confluencia étnica muy fuerte, gracias a la presencia afrocolombiana, indígena y mestiza, que en medio de una geografía diversa ha generado dinámicas y procesos organizativos muy importantes para el departamento.

El principal recurso hídrico Nortecaucano es el río Cauca y sobre su cuenca están asentados varios de los municipios que conforman la zona, tanto en el área plana como en la parte media y alta de la montaña, las cuales mantienen relación directa entre éste y sus actividades económicas, centradas fundamentalmente en la agroindustria de la caña de azúcar, la ganadería extensiva, la agricultura y la extracción minera.

⁷ Ibíd. Pág. 379

⁸ Ibíd. Pág. 381

La agroindustria cañera además de ser una de las principales actividades económicas de la zona, representa una de sus problemáticas centrales que se ha venido expandiendo desde mediados de los años 50, cuando los ingenios azucareros empezaron a apropiarse de extensos terrenos para la producción de caña de azúcar.

Actualmente, la mayor parte de la tierra fértil se encuentra destinada a la producción de azúcar, reduciendo la vida de las pequeñas parcelas y la complejidad de la flora y fauna en este territorio. Ligado a esto, se ha generado una fuerte migración de pobladores de los municipios de Puerto Tejada, Padilla, Guachené y Villa Rica hacia la ciudad de Cali, en busca de opciones laborales, debido a la escasez de tierra que ha dejado a muchos habitantes de la zona sin elección para permanecer en su territorio.

Esta extensa actividad agroindustrial en la parte plana generó en los años 80 la necesidad de construir una represa, para ayudar a controlar el caudal del Río Cauca y evitar así las inundaciones en las plantaciones de los ingenios. Esto afectó radicalmente la vida de los pobladores de la parte alta, pues con la construcción de la Represa de la Salvajina gran parte del territorio destinado a la explotación aurífera y agrícola quedó bajo el agua.

Gráfica 1. MAPA DEL NORTE DEL CAUCA



Fuente: ESGEO

Desempeño Fiscal de los municipios del Cauca, según informe de la dirección Nacional de Planeación entre 2015 y 2016

El Índice de Desempeño Fiscal 2016, que mide el Departamento Nacional de Planeación (DNP), muestra la gestión de los gobiernos territoriales (1.101 municipios y 32 departamentos) frente a sus niveles de ingresos, gastos e indicadores de comportamiento fiscal.

Los seis municipios con los mejores desempeños en el departamento del Cauca fueron Popayán, con un puntaje de 77.37 y 5 municipios del Norte del Cauca: Villa Rica – 76.37, Miranda – 75.91, Guachené – 75.62, Toribío – 74.14 y Caloto –

74.13. Los municipios del Cauca que ocuparon los últimos puestos, fueron López de Micay 57.96, Florencia 57.41 y Guapi 53.01.

La medición permitió estudiar el índice de desempeño fiscal de 1.101 municipios de Colombia. De los 42 municipios que integran la territorialidad del Cauca, estos fueron los seis primeros y su puesto en el escalafón nacional y los tres últimos.

Cuadro 1. Escalafón de desempeño fiscal de los municipios del Cauca

ESCALAFON DE DESEMPEÑO FISCAL DE LOS MUNICIPIOS DEL CAUCA		
PUESTO EN EL CAUCA	MUNICIPIO	PUESTO A NIVEL NACIONAL
1	Popayan	97
2	Villa Rica	121
3	Miranda	137
5	Guachene	148
6	Toribio	201
40	Caloto	203
41	Lopez de Micay	1000
42	Florencia	1011
43	Guapi	1064

Fuente: DNP

“La medición permite realizar seguimiento al gasto municipal y a su sostenibilidad financiera, identificar buenas prácticas, mejorar la calidad de la información presupuestal y ser utilizada como insumo de estudios y evaluaciones relacionadas con finanzas públicas territoriales”, explicó Luis Fernando Mejía, director del Departamento Nacional de Planeación.

El desempeño fiscal global de los municipios se vio afectado principalmente, por una caída de \$2,9 billones en los ingresos municipales, debido una disminución de \$1,7 billones en los recursos del Sistema General de Regalías (SGR), y un mayor nivel de gasto corriente de \$1,2 billones respecto a 2015, explicado por un aumento de \$960.000 millones en los gastos de funcionamiento.

En los territorios (departamentos y municipios) el gasto de inversión disminuyó 14% entre 2015 y 2016 (de \$88,9 billones a \$76,4 billones). La inversión entre final y principio de gobiernos se reduce, en especial por las formulaciones de los nuevos planes de desarrollo y los tiempos de contratación que se toman las nuevas administraciones.⁹

⁹ <https://www.proclamadelcauca.com/solo-8-municipios-del-cauca-son-sostenibles/>

3.3 Marco conceptual

Viabilidad o factibilidad: La viabilidad del proyecto es la factibilidad o posibilidad de llevar a cabo el negocio, analizando para tal efecto, los aspectos esenciales del proyecto, como los de naturaleza comercial, técnica, legal, ambiental, económica-financiera y de gestión. El objetivo principal de la viabilidad del proyecto es determinar y evaluar las ideas concretas, utilizando como referencia los datos pertinentes del sector y de proyectos compatibles existentes, si se dispone de ellos. La viabilidad define la rentabilidad positiva o negativa del proyecto.¹⁰

Administración pública: “es el aparato de gestión de los asuntos públicos, cuya buena marcha permite la realización de objetivos definidos por el poder político. Constituye la organización que se otorga todo grupo social evolucionado. Es el instrumento de cohesión y de coordinación indispensable, sin el cual la sociedad se desmorona. La administración, por naturaleza, está subordinada a fines que le son externos. El papel de la administración, sus estructuras y sus métodos dependen de la sociedad en que se encuentra inserta”.¹¹

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.¹²

Control interno: Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.¹³

Plan de desarrollo territorial: La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, es decir la Ley 152 de 1994, establece las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, del cual se debe derivar toda la planeación del país.

Esta ley, además de hablar del Plan Nacional de Desarrollo, de los contenidos estratégicos y de un plan de inversiones, establece también las orientaciones para la elaboración de los Planes de desarrollo territorial, departamentales, municipales y distritales. Asimismo, indica que debe existir coherencia entre niveles; es decir,

¹⁰ Rodríguez Cairo, Bao García, Cárdenas Lucero. Formulación y Evaluación de proyectos, editorial limusa pág. 45

¹¹ DEBBASCH, Charles. Ciencia Administrativa. 1975. pág. 25. Citado por Juan José Sánchez González en La Administración Pública como Ciencia. Cap. III Pág. 111. Plaza y Valdés editores, 2001

¹² <https://sites.google.com/site/modulosjorgelujan/conceptos-y-generalidades>

¹³ mineducacion.gov.co/1621/fo-article-194738.pdf

los Planes de desarrollo territoriales deben tener en cuenta las directrices del Plan Nacional.¹⁴

Hacer: implica el desarrollo de las actividades de la organización previa planeación lo cual ayuda al logro de los objetivos de la organización mediante la aplicación de procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento.

Verificar: es el complemento de la planeación, consiste en la verificación y s seguimiento a la gestión, contribuyendo a la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones.

Acción: son propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo siendo esta la que se debe emprender para ir avanzando hacia el mejoramiento continuo.

Direccionamiento estratégico: Es un proceso mediante el ¹⁵cual, a la hora de tomar decisiones en una organización, los encargados obtienen, procesan y analizan información interna y externa, para así evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con la intención de anticipar y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Empresa: La empresa es una unidad económica compuesta por una o varias personas, con un organismo productivo que suministra u ofrece bienes y servicios para el mercadeo.¹⁶

3.4 Marco jurídico legal

Hacer el estudio del marco jurídico legal, le brinda al proyecto información acerca del tipo de sociedad de la empresa, régimen tributario, el proceso legal para la constitución y funcionamiento de la empresa; Además, conocer las leyes y organismos que promueven y ayudan a gestionar la creación de empresa en Colombia. Entre las leyes existentes están:

- Ley 590 del 2000¹⁷ (ley Mí pyme) que incentiva a la creación de las micros, medianas y pequeñas empresas en Colombia.

¹⁴ <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87557.html>

¹⁵ Serna, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Segunda edición Legis Editores s. a. 1994

¹⁶ Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. "Humboldt 200 años" Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la república.

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/exhibiciones/humboldt/home.htm>

¹⁷ http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_590_de_2000.pdf

- Ley 905 del 2004¹⁸ que modifica la ley 590 del 2000 que incentiva el emprendimiento en Colombia.
- Ley 1014 del 2006¹⁹ la cual fomenta la cultura del emprendimiento en las personas o ciudadanos.
- Decreto 624 de 1989²⁰ estatuto tributario de impuestos y rentas complementario.
- Ley 152 de 1994²¹ Ley Orgánica del Plan de Desarrollo Nacional
- Ley 80 de 1993²² contratación de la administración pública
- Ley 1150 de 2007²³ otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.
- Decreto 1082²⁴ En este decreto se deroga al decreto 1510 para sintetizarlo

¹⁸<http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf>

¹⁹http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf

²⁰http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/tramites_servicios/pasaportes/archivos/decreto_624_1989.pdf

²¹ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>

²² <https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto-1170-2015/Ley-80-de-1993.pdf>

²³ DIARIO OFICIAL, Ley 1150 de 2007. No. 46.691 de 16 de julio de 2007, imprenta nacional de Colombia, Bogotá, D.C., 2007, diario oficial No. 46.691

²⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Decreto número 1082 de 2015 república de Colombia, Bogotá D.C., 2015

4 METODOLOGÍA

Para la investigación en la creación de la empresa de asesoría a las alcaldías en el Norte del Cauca, se partió de un estudio exploratorio,²⁵ lo que permite conocer datos afines al sector de las asesorías en esta región, que tiene una relación estrecha con el objetivo principal del proyecto; además, se exponen una rama de conocimientos de los diferentes teóricos para definir conceptos y que sirven de base para llevar a cabo el modelo de plan de negocio.

El método de investigación utilizado se basó en un estudio cualitativo, este enfoque utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de investigación.²⁶

Con referencia a lo anterior, el enfoque cualitativo es el método que mejor se ajusta en la presente investigación, ya que lo que busca es abordar de manera intensiva el grupo de alcaldías pertenecientes a la región Norte del cauca.

La fuente de investigación directa o de primera mano para el desarrollo del presente trabajo se obtuvo desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.²⁷

Por consiguiente, se utilizó la entrevista en profundidad para recolección de la información de primera mano, mediante el cual se obtuvo información confiable de las personas directamente implicadas, obteniéndose una relación directa con la situación objeto de estudio.

Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información fueron libros, trabajos de grado, medios de información en línea, como páginas web gubernamentales y documentos escritos, para la recolección de información del sector, datos de la población, datos económicos, creación de empresas similares, entre otros.

La principal fuente de recolección de datos para esta investigación, consiste en la realización de entrevistas en profundidad, con el fin de recoger la mayor cantidad de información posible primaria, para lo cual se graba y se escribe respectivamente esta entrevista aplicada a funcionarios encargados de las distintas secretarías que conforman las alcaldías del Norte del Cauca.

En esta investigación se utilizó el modelo de entrevista semiestructurada debido a que el entrevistador, inicialmente, tenía un diseño del cuestionario de preguntas, pero, durante el trabajo de campo, surgió la necesidad de implementar preguntas adicionales para obtener mayor información.

²⁵ MENDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO. Metodología de la investigación, diseño y desarrollo de proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Mc Graw Hill, 2011, Pag. 228-230

²⁶ HERNADEZ SAMPIERRI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS; BAPTISTA LUCIO PILA. Metodología de la investigación. 6ª Edición. Mc Graw Hill. México, 2014, Pag. 7

²⁷ BERNAL TORRES CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación administración economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª edición, Prentice Hall, colombia,2010, Pag 191

Para el desarrollo de este estudio, la población estudiada son las alcaldías de los municipios que conforman el Norte del Cauca, por tratarse de un grupo de 13 alcaldías, en esta zona, se aplicó para el trabajo un censo, al ser estudiadas la totalidad de las administraciones municipales.

Para la presente investigación se utilizó la muestra de tipo no probabilístico ya que esta es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.”²⁸

Debido a que el principal objetivo de la presente investigación es el estudio de la viabilidad y factibilidad de la creación de una empresa de asesorías en la región Norte del Cauca, la muestra seleccionada son las secretarías o dependencias que conforman el organigrama de cada una de las alcaldías de la región, para así obtener una mejor calidad de la información.

Con base en los objetivos planteados por esta investigación, se identifican y se describen seis variables que componen el análisis del mercado (el producto, la demanda, la oferta, el precio, la comercialización, o canales de distribución y la propaganda y la publicidad) las cuales constituyen los llamados componentes del mercado y que definen la factibilidad y soporta el presente estudio.

²⁸ Ibíd. Pag. 176

5 ANALISIS DEL MACRO Y MICROENTORNO

5.1 Entorno demográfico

Alcaldía de Buenos Aires²⁹

La alcaldía del municipio de Buenos Aires en cabeza del alcalde Urdely Carabalí Carbonero, tiene una estructura orgánica representada en un organigrama compuesto por una oficina jurídica encargada de la contratación y tres departamentos que a su vez están divididos en diferentes programas y oficinas municipales, y que se mencionan a continuación:

- Gobierno, desarrollo comunitario y social: Comisaria de familia, inspector de policía, salud municipal, programas deportivos, programas educativos y culturales y programas sociales.
- Gestión administrativa y financiera: tesorería, sistemas de información, almacén y archivo.
- Planeación e infraestructura: programas de obras públicas, programas agropecuarios y programas ambientales

Además de estos departamentos, tienen las siguientes dependencias:

- Administrador Sisben - Gobierno en Línea
- Apoyo del Enlace Municipal Familias en Acción
- Asesor Jurídico
- Auxiliar Administrativa - Bibliotecaria
- Auxiliar Administrativo - Jefe de Presupuesto
- Auxiliar Servicios Generales
- Comisaria de Familia
- Conductor Alcalde
- Contador Municipal
- Desarrollo comunitario
- Despacho del Alcalde
- Dirección de Cultura y Recreación Municipal
- Dirección Local de Salud
- Inspector de Policía
- Monitores de Deportes Municipal
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría de Planeación e Infraestructura
- Servicios Generales
- Umata

²⁹ <http://www.buenosaires-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

Alcaldía de Caldoneo³⁰

Liderada por el alcalde Paulo Andrés Piso Lozada, la alcaldía de Caldoneo se puede considerar una de las más pequeñas del Norte del Cauca, debido a que esta no cuenta con un organigrama donde se representen sus dependencias y estas son tan solo siete, lo que da cuenta de su tamaño. Las dependencias que componen esta alcaldía son:

- Archivo municipal.
- Oficina de agricultura y medio ambiente.
- Secretaría de gobierno y participación comunitaria
- Secretaria de planeación, infraestructura y desarrollo social
- Subsecretaría de infraestructura
- Subsecretaría de salud, deporte y cultura
- Tesorería Municipal

Alcaldía de Caloto³¹

Liderada por la alcaldesa María Liliana Ararat Mejía, la alcaldía de Caloto tiene estructura orgánica funcional compuesta por tres oficinas independientes pero que están directamente ligadas al despacho del alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son la oficina de planeación y ordenamiento territorial, la oficina de control interno y la oficina jurídica; adicional a ello, la estructura se complementa con seis secretarías que la hacen una de las estructuras más pequeñas de la región; estas dependencias son las siguientes:

- Secretaría de infraestructura y medio ambiente
- Secretaría de desarrollo social: Salud
- Secretaría de educación y cultura
- Secretaría administrativa y financiera: Tesorería municipal y talento humano
- Secretaría de gobierno: Comisaría de familia
- Secretaría de tránsito

Alcaldía de Corinto³²

En cabeza del alcalde Edward Fernando García Sánchez, la alcaldía de Corinto no cuenta con un organigrama, sin embargo, esta alcaldía está compuesta por dieciocho dependencias que son las siguientes.

- Banco de proyectos
- Comisaria de familia
- Concejo municipal
- Desarrollo comunitario
- Despacho del alcalde

³⁰ <http://www.caldono-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

³¹ <http://www.caloto-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama-.aspx>

³² <http://www.corinto-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

- Inspección de policía municipal
- Oficina asesora de control interno
- Oficina asesora jurídica
- Oficina de archivo y correspondencia
- Personería municipal
- Programa social juntos
- Programas sociales
- Secretaría de educación, cultura y deporte municipal
- Secretaría de gobierno
- Secretaría de obras publicas
- Secretaría de salud municipal
- Tesorería municipal
- Unidad municipal de asistencia técnica-UMATA

Alcaldía de Guachené³³

Está a cargo del alcalde Oliver Carabalí Banguero y tiene su estructura representada en un organigrama el cual tiene dos dependencias en paralelo que interactúan directamente con el alcalde, pero no hacen parte de la alcaldía como tal, estas son el concejo municipal y la personería; más abajo en la estructura representada, están la oficina de control interno, sistemas y comunicación y almacén; Finalmente, cuenta con diez dependencias las cuales son secretarías que completan el organigrama.

- Secretaría administrativa y financiera: tesorería y oficina jurídica
- Secretaría de gestión y desarrollo comunitario: coordinación de educación y oficina de atención a población vulnerable
- Secretaría de gobierno: inspección de policía y archivo y correspondencia
- Secretaría de salud: régimen subsidiado
- Secretaría de planeación: Sisben
- Secretaría de cultura y turismo
- Secretaría de deporte y recreación
- Secretaría de desarrollo agropecuario y ambiental
- Secretaría de infraestructura
- Comisaría de familia

Alcaldía de Jambaló³⁴

Liderada por la alcaldesa Flor Ilva Trochez Ramos, la alcaldía de Jambaló tiene un organigrama extenso, el cual tiene por cinco oficinas independientes pero que interactúan directamente con el alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son la oficina de planeación, oficina de control interno, asesor jurídico, asesor administrativo y financiero y el contador; adicional a ello, la

³³ <http://www.guachene-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

³⁴ <http://www.jambalo-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

estructura se complementa con cuatro secretarías que a su vez se subdividen en otras oficinas que la hacen una estructura extensa; estas son:

- Asesor jurídico
- Asesor administrativo financiero
- Contador
- Oficina de planeación municipal: oficina de control interno
- Secretaria de gobierno, desarrollo comunitario y talento humano: unidad de contratación, unidad de servicios de salud y programas sociales,
- Unidad de justicia: comisaria de familia, inspección de policía
- Archivo y correspondencia
- Secretaría de desarrollo económico y ambiental
- Secretaría de infraestructura y servicios públicos
- Secretaría de finanzas públicas y tesorería: unidad de almacén de bienes, unidad de presupuesto y tesorería
- Secretaría ejecutiva del despacho
- Servicios generales
- Conductor mecánico
- Celador

Alcaldía de Miranda³⁵

Está a cargo del alcalde José Leonardo Valencia Narváez, la alcaldía de Miranda, tiene un organigrama muy bien definido, claro y específico en cuanto a oficinas y dependencias que lo compone, estas son las siguientes:

- Despacho alcalde
- Oficina asesora de planeación, desarrollo territorial y económico
- Oficina asesora de control interno
- Oficina asesora jurídica y contratación
- Control interno disciplinario
- Gestión de riesgo
- Secretaría de infraestructura: OOPP
- Secretaría de desarrollo institucional y talento humano: gestión tecnológica, archivo, almacén, ventanilla única, talento humano
- Secretaría de movilidad, tránsito y transporte: movilidad, tránsito y transporte
- Secretaría financiera: recaudo, tesorería, contabilidad, presupuesto
- Secretaría de desarrollo agropecuario y medio ambiente: desarrollo agropecuario, medio ambiente
- Secretaría de gobierno, participación ciudadana, jóvenes y desarrollo comunitario: juntas de acción comunal, víctimas, cárcel, juventud y paz, postconflicto y territorio
- Secretaría de salud

³⁵ <http://www.miranda-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

- Secretaría de educación, cultura y deporte: educación, cultura, deporte, campus universitario y biblioteca
- Secretaría de desarrollo social: mujer, equidad de género, desarrollo social

Alcaldía de Padilla³⁶

Liderada por el alcalde Víctor Hugo Vidal Aguilar la alcaldía de Padilla tiene estructura orgánica funcional compuesta por dos oficinas independientes pero que interactúa directamente con el despacho del alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son la oficina asesora jurídica y la oficina de control interno; adicional a ello, la estructura se completa con ocho secretarías que a su vez se subdividen en otras dependencias y son las siguientes:

- Oficina asesora jurídica
- Oficina de control interno
- Secretaría de planeación: Sisben
- Secretaría de salud
- Tesorería municipal: impuestos, presupuesto, contabilidad
- Núcleo educativo: oficina de cultura y deporte, biblioteca municipal
- Secretaría ejecutiva: secretario técnico, archivo, oficina asesora de comunicaciones, desarrollo comunitario
- Comisaria de familia
- Inspección de policía y tránsito municipal
- UMATA

Alcaldía de Puerto Tejada³⁷

Liderada por el alcalde Tobías Balanta Murillo la alcaldía de Puerto tejada tiene estructura orgánica funcional compuesta por dos oficinas independientes pero que interactúa directamente con el despacho del alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son la oficina asesora jurídica y dirección técnica de educación; adicional a ello, la estructura se completa con cinco secretarías que hacen que su organigrama sea sintetizado y son las siguientes:

- Oficina asesora jurídica
- Dirección técnica de educación
- Secretaría de planeación, infraestructura, desarrollo económico, rural y medio ambiental
- Secretaría de gobierno, seguridad, movilidad, desarrollo comunitario, y social: comisarías de familia, inspecciones de policía y secretaria de tránsito y movilidad
- Secretaría de talento humano y servicios administrativos
- Secretaría de hacienda
- Secretaría local de salud

³⁶ <http://www.padilla-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

³⁷ <http://www.puertotejada-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

Alcaldía de Santander de Quilichao³⁸

Liderada por el alcalde Álvaro Hernando Mendoza Bermúdez la alcaldía de Santander de Quilichao, tiene estructura orgánica funcional compuesta por tres oficinas independientes pero que interactúan directamente con el alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son la oficina asesora jurídica, la oficina de control interno y la oficina de gestión de riesgo; adicional a ello, la estructura se completa con once dependencias que a su vez se subdividen en otras oficinas de la dependencia y son las siguientes:

- Oficina asesora jurídica
- Oficina de control interno
- Oficina de gestión de riesgo
- Departamento administrativo de hacienda
- Departamento administrativo de desarrollo institucional
- Secretaría privada
- Secretaría de planeación, ordenamiento territorial, y vivienda: dirección técnica de vivienda
- Secretaría de movilidad
- Secretaría de educación y cultura
- Secretaría local de salud
- Secretaría de infraestructura y equipamiento municipal
- Secretaría de gobierno, paz y convivencia: comisaría de familia
- Secretaría de bienestar social y participación ciudadana
- Secretaría de fomento económico y agroambiental

Alcaldía de Suarez³⁹

Liderada por el alcalde Hernando Ramírez Ramírez la alcaldía de Suarez, no cuenta con un organigrama que represente su estructura, sin embargo, cuenta con catorce dependencias que son las siguientes:

- Comisaría de Familia
- Comunicación y Prensa
- Inspección de Policía y Tránsito Municipal
- Oficina de Archivo y correspondencia
- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Oficina de Deporte, Cultura y turismo Municipal
- Oficina de Desarrollo Comunitario
- Personería Municipal
- Secretaria de Gobierno y Desarrollo Social
- Secretaria de Planeación e Infraestructura Municipal
- Secretario de Gobierno
- Unidad de Promoción Agropecuaria y de Desarrollo Económico

³⁸ <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

³⁹ <http://www.suarez-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

- Unidad de Salud
- Unidad financiera y de hacienda pública

Alcaldía de Toribio⁴⁰

Liderada por el alcalde Alcibíades Escue Musicue, la alcaldía de Toribio no cuenta con un organigrama donde se representen sus dependencias, sin embargo, cuenta con tan solo ocho, lo que la hacen de las más pequeñas del norte del cauca. Las dependencias que componen esta alcaldía son:

- Comisaría de familia
- Personería municipal
- Secretaría de gobierno
- Secretaría de planeación
- Secretaría de salud
- Tesorería general
- Umata
- Unidad de Educación

Alcaldía de Villa Rica⁴¹

Liderada por la alcaldesa Jenny Nair Gómez, la alcaldía de Villa Rica tiene estructura orgánica funcional extensa, representada en un organigrama el cual tiene por cuatro oficinas independientes pero que interactúan directamente con el alcalde y no dependen de ninguna secretaría o dependencia, estas son control integral de gestión, gestor social, instancias de participación municipal y la oficina asesora de planeación; adicional a ello, la estructura se complementa con siete secretarías que a su vez se subdividen en otras oficinas que la hacen una estructura extensa; estas son:

- Secretaría de agua potable y saneamiento: acueducto, alcantarillado, aseo, comercial, contabilidad, facturación, cartera
- Secretaria de infraestructura: interventora en obras, control físico
- Secretaria de gobierno: comisaría de familia, inspección de policía, administración de riesgo
- Secretaría de salud: administración de Sisben, salud pública
- Secretaria de educación: cultura, recreación y deportes
- Secretaria de hacienda pública: presupuesto, tesorería, contabilidad
- Secretaría de desarrollo institucional: talento humano, bienes, obras y servicios, tecnologías de la información y las comunicaciones

Al analizar cada una de las alcaldías que componen el entorno demográfico del plan de negocio, se puede notar que tienen estructuras diversas en cuanto a organización estructural plasmada en sus organigramas, aunque algunas

⁴⁰ <http://www.toribio-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

⁴¹ <http://www.villarica-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

carezcan de este; sin embargo, comparten las mismas dependencias en la mayoría de su estructura que, aunque cambien de nombre e una alcaldía a otra, terminan realizando las mismas funciones. Adicional a eso, se encontró con que cada una de las alcaldías tiene en sus dependencias un manual claramente definido con el nombre de la dependencia, su misión, visión, alcances, objetivos e indicadores para que el funcionario sepa cuáles son sus tareas dentro de su estructura organizacional.

Es muy importante anotar que cada alcaldía cuenta con las oficinas de control interno, planeación municipal, contratación pública, financiera, entre otras, que por lo general se relaciona directamente con el alcalde y no con otras dependencias del organigrama; resaltamos esto como una oportunidad de impacto alto para el plan de negocios, debido a que uno de nuestros servicios va dirigido a asesorar a estas oficinas, lo que significa que hay un mercado potencial en el Norte del Cauca para el tipo de servicios ofrecidos por la empresa.

Cuadro 2. Calificación de variables del entorno demográfico

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
VARIABLES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estructura de las alcaldías	X						X		
Tamaño de la población	X						X		
Experiencia en asesoría al sector público				X			X		
Formas de contratación del sector público					X		X		

Fuente: Los autores

5.2 Entorno económico

5.2.1 Producto interno bruto (PIB)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “el PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la

demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.”⁴²

Durante el año 2017 (enero – diciembre) el PIB creció 1,8% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera. En el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: actividades de servicios sociales, comunales y personales; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y suministro de electricidad, gas y agua. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron industria manufacturera; y transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,3%. Los principales crecimientos se presentaron actividades de servicios sociales, comunales y personales; suministro de electricidad, gas y agua; y establecimientos financieros, seguros, actividades, inmobiliarias y servicios a las empresas.

Gráfica 2. Variación anual del PIB en Colombia



Fuente: DANE

El crecimiento del producto interno bruto (PIB) del país crea un escenario propicio para la creación de la empresa, debido a que se genera un crecimiento económico que hace elevar el presupuesto nacional para el desarrollo de nuevos proyectos en las ciudades y municipios del país; esto es visto como una oportunidad que puede tener un impacto alto para la organización debido al haber crecimiento económico, el sistema nacional de regalías para cada municipio sube y de esta manera, tendrían un mejor presupuesto para poder ejecutar proyectos y solicitar

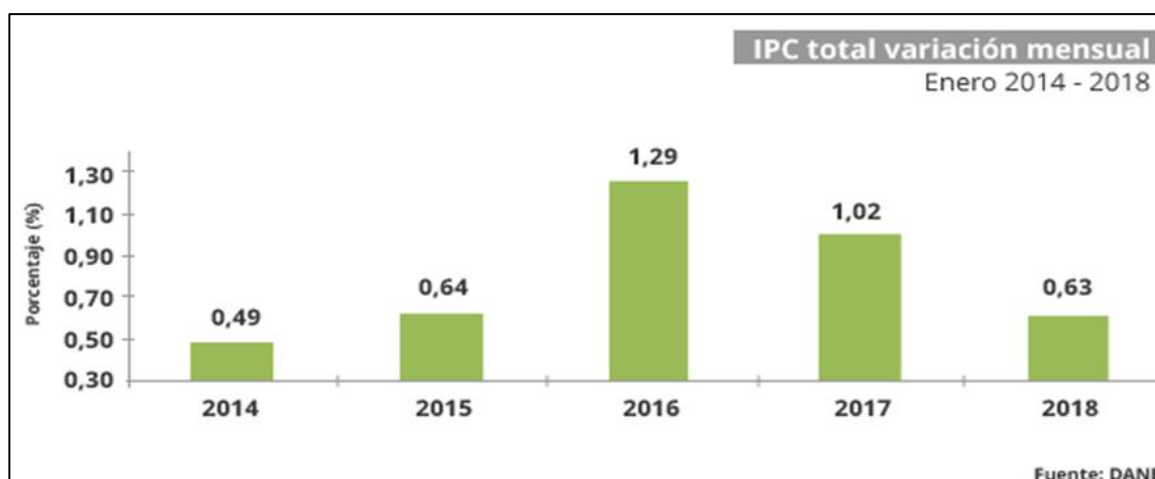
⁴² https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf
Pág.5

servicios para que mejore la gestión que están llevando a cabo los funcionarios públicos de cada municipio.

5.2.2 Inflación

“El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).”⁴³

Gráfica 3. Variación del IPC en Colombia



Fuente: DANE

Los mayores aportes a la variación mensual del IPC (0,63%), se ubicaron en los grupos de: Alimentos, Vivienda y Transporte, los cuales aportaron 0,55 puntos porcentuales a la variación total.

De febrero de 2017 a enero de 2018 la variación del IPC fue 3,68%, menor en 1,79 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue 5,47%.

En los últimos doce meses el grupo con la menor variación fue Alimentos con 1,49%, menor en 4,48 puntos porcentuales comparada con la registrada en el año anterior, cuando fue 5,97%. A nivel de gasto básico para Alimentos las mayores variaciones negativas fueron arveja (-17,57%), arroz (-17,03%) y otros tubérculos (-15,56%). Las mayores variaciones positivas fueron papa (54,72%), zanahoria (39,47%) y cebolla (19,41%).

⁴³<https://www.banrep.gov.co/es/ipc>

Teniendo en cuenta las variaciones del IPC representada en el grafico anterior, se puede decir que la inflación de Colombia en el mes de enero del 2018 ha bajado 0,39% respecto a la registrada en el mismo periodo del año 2017, en lo corrido del año también se presenta una disminución del 1,79% respecto al mismo periodo del año 2017, y finalmente, en los últimos doce meses, se presentó una variación del 5,47% respecto al año anterior; el comportamiento que ha tenido la inflación en Colombia, muestra una evidente disminución de este indicador económico tan importante para los intereses de muchos en el país, ya que este estimula la inversión por parte del gobierno nacional, las personas y las empresas, disminuye la incertidumbre y da cierta estabilidad macroeconómica que favorece a que se tomen decisiones de inversión con confianza; por lo tanto, la baja en la inflación representa una oportunidad con un impacto alto para nuestro plan de negocio.

5.2.3 Empleo y desempleo

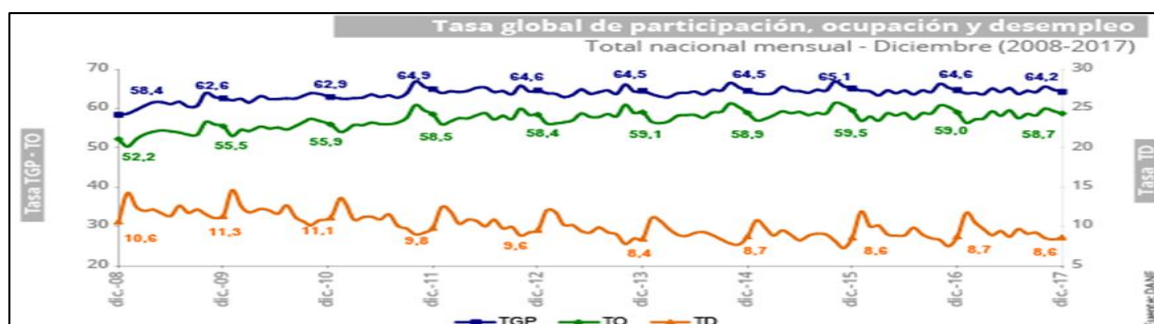
“Los Indicadores del Mercado Laboral - IML son un estudio de carácter estadístico, por medio del cual el DANE proporciona información básica sobre el tamaño, período y estructura de la fuerza de trabajo de la población del país y de algunas variables sociodemográficas.”⁴⁴

Según el comunicado de prensa del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) publicado el 30 de enero del presente año, “Para el año 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,4%, la tasa de ocupación en 58,4% y la tasa global de participación en 64,4%. En el año 2016 estas mismas tasas se ubicaron en 9,2%, 58,5% y 64,5%, respectivamente.”⁴⁵

⁴⁴ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_feb_17.pdf Pág.5

⁴⁵ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_mar_17.pdf

Gráfica 4. Variación de la tasa de desempleo en Colombia



Fuente: DANE

En el año 2017, la tasa de desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,6%, presentando un aumento de 0,6 puntos porcentuales respecto al 2016 (10,0%). La tasa de ocupación se ubicó en 59,9%, presentando una disminución de 0,8 puntos porcentuales si se compara con el año 2016 (60,7%). Finalmente, la tasa global de participación fue 67,0%, presentando una disminución de 0,5 puntos porcentuales respecto al año 2016 (67,5%).

Para el mes de diciembre de 2017 la tasa de desempleo fue 8,6%, la tasa global de participación 64,2% y la tasa de ocupación 58,7%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 8,7%, 64,6% y 59,0%, respectivamente.

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,9 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 62,9% de la población ocupada. Las ramas de mayor crecimiento, frente al período octubre - diciembre 2016, fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (5,0%) seguida por transporte, almacenamiento y comunicaciones (2,7%) y construcción (2,5%). La mayor contribución al crecimiento de la población ocupada se dio en las ramas de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; transporte, almacenamiento y comunicaciones; y construcción, estas contribuyeron en su conjunto con 1,2 puntos porcentuales.

La tasa de desempleo tuvo una leve alza respecto al año anterior, lo significa que hay mayor estabilidad económica por parte de las empresas y las personas están ocupadas realizando alguna actividad económica, lo que hace que generen ingresos constantes y se demanden más bienes y servicios de la economía, que a su vez genera que haya dinámica económica y se cumpla con el flujo circular de la economía; esta baja en la tasa de desempleo es visto como una oportunidad media con un impacto medio, debido a que las empresas tienen una estabilidad económica y van a tener recursos para invertir en servicios y mejorar la parte de

estructura administrativa y lograr un funcionamiento más eficiente y eficaz, pero a la vez pueden invertir estos recursos para la ampliación de la mano de obra para la empresa y producir más.

Cuadro 3. Calificación de variables del entorno económico

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
VARIABLES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
PIB	X						X		
Inflación	X						X		
Empleo y desempleo		X						X	

Fuente: Los autores

5.3 Entorno político

El plan de desarrollo territorial (Ley 152 de 1994), La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, establece las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, del cual se debe derivar toda la planeación del país. Esta ley, además de hablar del Plan Nacional de Desarrollo, de los contenidos estratégicos y de un plan de inversiones, establece también las orientaciones para la elaboración de los Planes de desarrollo territorial, departamentales, municipales y distritales. Asimismo, indica que debe existir coherencia entre niveles; es decir, los Planes de desarrollo territoriales deben tener en cuenta las directrices del Plan Nacional. La elaboración de este Plan de desarrollo territorial debe tener en cuenta el programa de gobierno del alcalde o del gobernador electo, el Plan Nacional de Desarrollo y las competencias que han sido establecidas por ley.⁴⁶

En consecuencia, el plan de desarrollo territorial de cada municipio, debe ser elaborado de acuerdo a las directrices del plan nacional de desarrollo, aspecto positivo para el desarrollo de la actividad de la empresa de consultoría, debido a que, según el plan nacional de desarrollo, los municipios deben contar con asistencia y asesoría de terceros, teniendo en cuenta los lineamientos y

⁴⁶ <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87557.html>

requerimientos para la contratación. Esta asesoría se debe dar en aquellos aspectos en que los municipios presenten falencias para realizar con su personal o sus herramientas el desarrollo de las actividades específicas. Estas asesorías se pueden dar en temas de recursos humanos, salud ocupacional, asesoría en proyectos de infraestructura, de inversión, en finanzas, en mercadeo y comunicaciones, entre otros.

Este proyecto está enfocado a la consultoría y asesoría de las alcaldías del Norte del Departamento del Cauca. El mercado objetivo está condicionado por las tendencias políticas y electorales, que cada cuatro años, según la constitución política de Colombia deben realizarse, para la elección de alcaldes, Gobernadores, Concejales y Diputados.

Colombia es un país multipartidista y a la vez permite que asociaciones de ciudadanos conformen movimientos políticos, que son quienes avalan la postulación de las diferentes personas a los cargos de elección popular como sus representantes para cada periodo de gobierno. Bajo este panorama las diferentes entidades públicas están expuestas a que cada cuatro años se elija una nueva persona para que la administre, por lo tanto, sea direccionado por los ideales de diferentes partidos o movimientos políticos a los cuales representaba la persona o candidato elegido. En estas circunstancias los lineamientos, políticas, proyectos o programas de gobierno, pueden cambiar drásticamente de un periodo a otro.

Los cargos públicos dentro de cada una de estas dependencias están muy politizados, es decir que están sujetos a la elección del gobernante de turno para su postulación. En estas circunstancias la continuidad de los procesos, programas, contratos se pueden ver afectados o interrumpidos dependiendo de la tendencia o coyuntura política del momento. Por este motivo, los socios, directivos y colaboradores de la empresa de consultoría y asesoría, no deben participar en campañas políticas, eventos electorales y tampoco mostrar interés por alguna corriente o ideología política; porque puede interrumpir los procesos, ser contraproducente para la operación del negocio.

El Departamento del Cauca ha sido de tradición política activa; es decir, cada periodo electoral es de gran actividad por parte de sus habitantes y de una alta polarización en cada una de las elecciones, por lo tanto, es un tema muy sensible entre los pobladores y muy propenso a generar conflictos colectivos e individuales. Por otra parte, el departamento del Cauca ha tenido uno de los periodos de gobierno de sus alcaldes más estables, es decir, que no es muy común o frecuente que sus mandatarios sean destituidos o retirados del cargo, con mucha frecuencia, es muy normal que el alcalde o dirigente electo termine su periodo, para el que fue elegido. Los secretarios de cada cartera dentro de las administraciones si rotan con cierta frecuencia, la voluntad de los servidores públicos es una variable negativa, tiene un impacto negativo para el proyecto. Los servidores públicos se han caracterizado por brindar una atención al público muy deficiente, demuestran falencias en cuanto a un servicio oportuno, eficiente y

amable, lo que puede poner en rasgo la calidad de la información suministrada o la objetividad con que se atienda la encuesta.

Cuadro 4. Calificación de variables del entorno político

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
VARIABLES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Coyuntura Política				X			X		
Periodos de gobierno					X			X	
Voluntad política de dirigentes				X			X		

Fuente: Los autores

5.4 Entorno legal jurídico

- Ley 590 del 2000 promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tiene por objetivo estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Para la empresa esta ley es significativa debido a que la promoción de proyectos como lo es la empresa da la oportunidad para la generación de empleo, para que haya desarrollo regional, para que haya integración entre sectores económicos, teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

- Ley 905 de 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

Tiene por objetivo estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Esta ley ayuda a contextualizar a la empresa en cuanto a su tamaño bien sea micro, pequeña o mediana empresa, de acuerdo al número de personal contratado y los activos totales de la empresa, además de tener las mismas implicaciones de la ley anterior.

- Ley 1014 del 2006 (fomento a la cultura del emprendimiento). Tiene por objetivo promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.

Esta ley se califica como indispensable para el proyecto debido a que esta empresa nace del emprendimiento y la creación de empresas de estudiantes de educación superior de carreras con fines económicos y administrativos; Esta ley fomenta y desarrolla el emprendimiento por lo que la empresa tuvo la oportunidad de conformarse como sociedad y ser un proyecto real que realiza los procesos de manera legal.

- Ley 232 de 1995 normas para el funcionamiento comercial. Establece los requisitos para el ejercicio del comercio de los establecimientos abiertos al público a saber: Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio.

Para la empresa se debe cumplir con una licencia de uso de suelos para poder funcionar legalmente de acuerdo con lo determinado por el POT; afectaría en que es un establecimiento de comercio tipo 1 (c-1) que se refiere al que no genera mayores impactos tanto ambientales como urbanos, no requieren concentración ni permanencia de flujos peatonales y vehiculares, y no producen ruidos ni olores contaminantes por lo tanto, la empresa entraría en esta por tener una oficina de servicios profesionales y personales, servicios de asesorías de trabajos y tareas para saber qué tipo de domicilio físico es idóneo para el tipo de actividad económica que desarrollará.

- Decreto 1879 del 2008; modifica ley 232

Es la modificación de la ley 232 de 1995 y establece los requisitos y exigencias que deben cumplir los negocios para su apertura y funcionamiento; Si la empresa no cumpliera con este decreto y se llegase a descubrir la falla por parte de los entes reguladores, podrían ser sancionados los propietarios de la empresa situación que sería vergonzosa y afectaría la imagen de la empresa.

- Decreto 624 de 1989, estatutos tributarios e impuestos

Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la dirección general de impuestos nacionales; Para la empresa es una amenaza debido a que tendría que sacar de sus utilidades para pagar las obligaciones tributarias con las cuales debe de cumplir para evitar sanciones por evasión de impuestos por parte de los entes reguladores del estado.

- Ley 152 de 1994, La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo Nacional, establece las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, del cual se debe derivar toda la planeación del país, a nivel nacional, departamental y municipal; estos deben ser congruentes entre sí.

- Ley 80 de 1993 (contratación de la administración pública)

Artículo 1°. Del objeto. La presente Ley tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.

Esta ley afecta positivamente al plan de negocios, debido a que las entidades estatales tienen la autonomía para celebrar contratos de servicios con servidores públicos (contratistas), por lo tanto es vista como una oportunidad con un impacto medio debido a que abre las puertas para tener la posibilidad de participar en los diferentes contratos, los cuales se encuentran directamente ligados a algunos de los servicios ofrecidos por la empresa y denota que hay una demanda por los mismo, pero a su vez da también posibilidades a la competencia de poder participar en estos contratos sin importar su respaldo, estructura o calidad de los servicios, lo que lleva a que no sea garantizado la consecución del contrato.

- Ley 1150 de 2007 (otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos).

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto introducir modificaciones en la Ley 80 de 1993, así como dictar otras disposiciones generales aplicables a toda contratación con recursos públicos.

Por medio de esta ley, se introdujeron medidas para la transparencia y la eficiencia en la contratación estatal, y en materia de contratación con recursos públicos; expone las diferentes modalidades para la escogencia de los contratistas, establece la selección objetiva con el fin de asegurar que la escogencia que haga la entidad sea la más favorable, y contiene las condiciones de obligación para todas las personas naturales y jurídicas que estén interesadas en celebrar contratos con el Estado, entre otros puntos importantes para llevar a cabo un proceso de contratación transparente.

Esta ley es una oportunidad con un impacto medio para los intereses de la organización, debido a que si se sabe que se va a contratar con el Estado se debe contar con los elementos esenciales y las condiciones mínimas del contrato descritas en esta Ley, para que de esta manera el contrato tenga una validez jurídica y así, ceñirse a las estrictas normas que le permitan a la empresa destacarse por llevar a cabo procesos honestos y transparentes de interés público.

- Decreto 1082, En este decreto se deroga al decreto 1510 para sintetizarlo en un lenguaje más simple, y en él, se definen algunos conceptos básicos para el sistema de compras y contratación pública, se incorporan mejores prácticas internacionales en la planeación de la contratación y las compras públicas, se define el objetivo del Plan Anual de Adquisiciones, se hacen ajustes en el Registro único de Proponentes (RUP), entre otros temas reglamentados por Planeación Nacional.

Este Decreto da información relevante para los intereses del plan de negocio, debido a que en este asocian los objetivos de la contratación con los de Colombia Compra Eficiente, por lo tanto, se puede obtener información confiable del Departamento Nacional de Planeación para conocer datos estadísticos de como

gastan los dineros públicos en los municipios, cuando están abiertas las convocatorias para aspirar a lograr un contrato, entre otros datos que se pueden conseguir en los diferentes portales del DNP; por otra parte, el conocimiento del Plan Anual de Adquisiciones y del Registro Único de Proponentes ayudan a sustentar al plan de negocios en términos de demanda y oferta respectivamente, por lo tanto se determina como una oportunidad con un impacto alto para el plan de negocio.

Cuadro 5. Calificación de variables del entorno Legal y jurídico

						IMPACTO		
VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	ALTO	MEDIO	BAJO
Ley 1429 de 2010	O				X		X	
Ley 152 de 1994	O			X		X		
Ley 80 de 1993	O			X			X	
Ley 1150 de 2007	o			x			x	
Ley 590 del 2000	O			X			X	
Ley 905 de 2004	O			X			X	
Ley 1014 del 2006	O			X				X
Ley 232 de 1995	O				X			X
Decreto 1879 del 2008	O				X			X
Decreto 624 de 1989	A		X					X

Fuente: Los autores

5.5 Entorno cultural

El territorio posee una gran riqueza cultural representada en la diversidad étnica (indígenas, afrodescendientes), comunidades campesinas, tradiciones religiosas y zonas urbanas. Igualmente cuenta con presencia de instituciones públicas y privadas que vienen apoyando del desarrollo de la subregión. Los grupos étnicos han liderado fuertes procesos organizativos a través de los cuales han logrado

reconocimiento y reivindicaciones. De otro lado, las administraciones locales se han caracterizado por una fragilidad financiera e institucional.⁴⁷

Cuadro 6. Distribución de la población por etnias en el Cauca

MUNICIPIO	POB. 2011	AFROS	INDIGENAS	NO ETNICO
MIRANDA	36.901	16.432	5.436	15.033
CORINTO	30.319	6.212	9.892	14.215
CALOTO	17.499	10.849	4.059	2.591
SANTANDER DE QUILICHAO	87.872	26.717	15.603	45.552
TORIBIO	27.958	59	25.238	2.661
CALDONO	32.115	147	21.684	10.284
GUACHENE	19.654	N.D	N.D	N.D
JAMBALÓ	16.258	18	14.238	2.002
PADILLA	8.059	7.741	57	261
PUERTO TEJADA	45.091	43.015	51	2.025
SUAREZ	18.860	11.007	4.006	3.847
VILLA RICA	15.413	13.805	35	1.573
BUENOS AIRES	29.937	15.564	3.691	10.682
TOTAL POBLACIÓN	385.936	151.566	103.990	130.380

Fuente: DANE 2005

La diversidad étnica de la región norte del cauca está representada en su mayoría por Afrocaucanos e indígenas, quienes juntos constituyen el 66,22% de la población total del norte del cauca. Los Afrocaucanos son el 39,27% y están asentados principalmente en las cabeceras municipales de los municipios de Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Miranda, Buenos Aires, Villa Rica, Suarez y Caloto; por otra parte, la población indígena representa el 29,94% quienes en su mayoría hacen parte de resguardos indígenas, principalmente en los municipios de Toribio, Caldon, Santander de Quilichao y Jambaló. Por lo anterior, se identificó una amenaza debido a que el 29,94% del norte del cauca es de población indígena y estas comunidades tienden a tener una autonomía cultural que influye en cada una de las actividades que realizan, es parte de los pilares fundamentales de su cultura, esta rige la forma como diseñan y estructuran su

⁴⁷ PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL NORTE DEL CAUCA 2032 - PEDENORCA - https://cauca.gov.co/sites/default/files/informes/archivo_completo_pedenorca_nov2015.pdf

educación, sus costumbres, su estructura administrativa y su organización como sociedad, por lo tanto es una amenaza alta ya que lo pueden considerar este plan de negocio como algo impositivo y que va en contra de su cultura y su organización y por eso pueden rechazar las asesorías, todo depende de la forma en que se le llegue a los funcionarios.

5.5.1 Educación

La educación superior en el norte del Cauca se encuentra centrada principalmente en el municipio de Santander de Quilichao donde por medio de los sistemas de regionalización han llegado universidades públicas y privadas, que han fortalecido la educación para los jóvenes de la zona que buscan inclusión, capacitación y mejores oportunidades; En esta región las principales instituciones de educación superior que hacen presencia son la Universidad del Valle y la Universidad del Cauca, quienes con el objetivo de compartir estrategias de desarrollo para la educación superior en el norte del Cauca en lo relacionado con la construcción de paz y el posconflicto donde buscan formular proyectos que integren las dos universidades y con los aportes intelectuales se fortalezcan la reconciliación del país; Estas universidades convergen en el Campus Carvajal de Santander de Quilichao donde centran la mayor parte de sus actividades y donde hay más de 14 programas académicos y cada vez buscan seguir ampliando la oferta académica en estas sedes en la medida en que las mismas crecen. Además de estas universidades, también hacen presencia la Fundación Universitaria de Popayán (FUP), la Corporación universitaria Comfacaucá (Unicomfacaucá), Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y el SENA, quienes amplían y completan la oferta académica en la región.

Jóvenes de los municipios de Villa Rica, Padilla, Caldono, Caloto y Puerto Tejada son los mayores beneficiados con la presencia de estas universidades en el norte del Cauca, debido a la cercanía que tienen estos municipios con Santander de Quilichao donde están ubicadas las sedes, lo que demuestra una falta de cobertura para el resto de los municipios del departamento, quienes por factores como la distancia, infraestructura vial, transporte y falta de recursos monetarios no pueden acceder con facilidad a estas universidades. Esta falta de capacitación de las personas hace que las oportunidades que tienen sean menores, además genera que los funcionarios públicos no estén plenamente capacitados para llevar a cabo las funciones que se demanda el cargo y por ende, se genere una ineficiencia en los procesos de las alcaldías y un desempeño bajo por parte de estos funcionarios.

Esta falta de centros de capacitación que hay en la región, puede tener dos repercusiones de manera positiva o negativa en el plan de negocio; Es una oportunidad en el sentido de que el plan de negocio cuenta con personal capacitado para asesorar a las alcaldías y entes territoriales donde sus funcionarios no están plenamente capacitados para hacerlo, lo que haría ganar mercado al plan de negocio por capacitaciones y charlas dirigidas a estos

funcionarios; sin embargo, también es visto como una amenaza en la medida en que hay una oferta baja de personal capacitado en áreas económicas y administrativas para ser contratado para este plan de negocios, por lo tanto se tendría que contratar personal de otros departamentos cercanos, que quizá encarezcan los costos y gastos del plan de negocios.

5.5.2 Cultura del norte del Cauca

“El Norte del Cauca se ha constituido en un territorio de gran valor gracias a su legado histórico, su riqueza ambiental, su diversidad étnica y cultural y su ubicación geoestratégica. Estos atributos le han dado un lugar protagónico en procesos sociales y políticos, pero a la vez, en situaciones y dinámicas relacionadas con el conflicto social y armado que afectan su desarrollo y la calidad de vida de sus pobladores”.⁴⁸

Haciendo una retrospectiva, “El norte del departamento del Cauca, parte del valle geográfico del río que lleva ese mismo nombre, fue escenario de haciendas esclavistas hasta mediados del siglo XIX. A ellas fueron vinculados esclavos de origen africano desde las últimas décadas del XVII, origen de los negros Norte caucanos de hoy. La esclavitud fue de alguna manera sinónimo de cimarronismo, es decir, de búsqueda de libertad a través de la fuga”.⁴⁹

Actualmente este conglomerado negro se esparce por la zona limítrofe entre los departamentos del Valle y el Cauca, cobijando las poblaciones y veredas de Jamundí, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Caloto, Villa Rica, Villa Paz, La Dominga, Robles, Mingo, Santa Rosa y otras veredas aledañas. Subsiste vendiendo su fuerza de trabajo y el cultivo de sus parcelas amenazadas constantemente por la expansión del cultivo de la caña de azúcar. La próspera economía campesina, hoy desgarrada, se aferra tercamente a su supervivencia en pocos lugares de la región, en medio de un mundo rural afectado por los problemas del monocultivo.

A su cultura ancestral africana, los negros sumaron la impuesta por los colonos criollos, predominando la de estos últimos. En la región se destacan tres rituales acompañados de formas musicales y coreográficas claramente diferenciables entre sí: las adoraciones del Niño Dios, el Bunde del Angelito y las Novenas. A la vez, el pasado se recuerda en ocasiones especiales —fiestas patrias, eventos escolares y espectáculos populares— dando lugar a otros géneros músico danzados no religiosos: el Torbellino caucano, el Bambuco’e Plaza y La Moña.

⁴⁸<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/geografia/region3/s16.htm>

⁴⁹PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL NORTE DEL CAUCA 2032 - PEDENORCA -
https://cauca.gov.co/sites/default/files/informes/archivo_completo_pedenorca_nov2015.pdf

El territorio posee una gran riqueza cultural representada en la diversidad étnica (indígenas, afrodescendientes), comunidades campesinas, tradiciones religiosas y zonas urbanas. Igualmente cuenta con presencia de instituciones públicas y privadas que vienen apoyando el desarrollo de la subregión. Los grupos étnicos han liderado fuertes procesos organizativos a través de los cuales han logrado reconocimiento y reivindicaciones. De otro lado, las administraciones locales se han caracterizado por una fragilidad financiera e institucional. “Existe una clara diferencia entre los medios y condiciones de vida del sector urbano y el rural. Las zonas urbanas cuentan con mejor conectividad interna y con la ciudad de Cali, y acceso a servicios públicos, técnicos, financieros y el equipamiento mínimo para desarrollar sus procesos productivos y de servicios; caso contrario sucede en la zona rural (en especial en los municipios ubicados en las estribaciones de las cordilleras occidental y central), la cual se encuentra en condiciones de marginalidad social y económica. Por otro lado, el conflicto armado ha golpeado más al sector rural con la presencia de grupos armados ilegales y cultivos de uso ilícito, mientras que algunas cabeceras de la zona urbana se han caracterizado por la presencia de delincuencia común y pandillismo”

Como se menciona al final del párrafo anterior, el conflicto armado ha afectado la cultura de los habitantes del norte del Cauca, especialmente en la parte rural, debido a que las personas que se dedicaban a actividades agrícolas y ganaderas se han visto influenciadas a realizar actividades ilícitas por parte de estos grupos armados que financian sus actividades con tráfico de estupefacientes; por eso, las tierras que deberían estar con cultivos de productos agrícolas están sembradas con marihuana y cocaína que generan de alguna manera un beneficio monetario para los grupos armados y para las participan en el proceso de transformación, pero no produce ningún tipo de progreso para la región, ya que el desarrollo económico se ve directamente afectado; el proceso de paz sería positivo para el norte del Cauca, pues se recuperaría el campo, haría que los campesinos volvieran a tener sus cultivos y aprovechen las tierras para actividades agrícolas y ganaderas que puedan generar un desarrollo económico para la región, tomando estos productos como abastecimiento de la región y de las zonas aledañas

Entre las principales manifestaciones culturales que se celebran como festividades en los municipios del norte del Cauca están: Día del campesino, Fiestas de San Pedro y San Pablo, Día de la afrocolombianidad, Fiestas de la Niña María, Ferias y fiestas municipales, Fugas de adoración, Semana Santa, entre otros; Estas manifestaciones culturales de la región norte del Cauca no es percibida como una amenaza que pueda afectar el plan de negocio debido a que el tipo de actividad en el cual se centra este no va a interferir ni va a hacer cambiar las costumbres de la comunidad, ni mucho menos va en contra de la realización de actividades, ferias o fiestas que son tradicionales y hacen parte del espacio de ocio y esparcimiento de los ciudadanos y ya están contempladas y apoyadas por las administraciones municipales.

Cuadro 7. Calificación de variables entorno cultural

CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
VARIABLES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Etnias					X			X	
Educación					X		X		
cultura del norte del cauca			X						X

Fuente: Los autores

5.6 Análisis de mercado según las fuerzas de Porter en la organización

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”; según Michael Porter las organizaciones no son entes autónomos e independientes que no tienen injerencia en el entorno o que solo dependen de su quehacer diario, de la relación de esta hacia sus empleados, de la forma como sus dirigentes dan instrucciones con miras a fortalecer su mercado y operaciones, existen las organizaciones en un medio que está influenciado por factores externos que la afectan directamente y que pasan a convertirse en determinadores del éxito o del fracaso en la organización, los competidores, proveedores, clientes, la legislación y el mercado objetivo la impulsan a replantear sus actividades diarias, a definir nuevas estrategias para adaptarse a su entorno, a saber cómo sortear las posibles amenazas que se presentan para alcanzar el éxito y estar preparada para alguna eventualidad externa o interna.⁵⁰

5.6.1 Amenaza de posibles productos sustitutos

Según Porter, los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

⁵⁰ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Por el poco interés que muestran las empresas que prestan los servicios de asesoría y consultoría hacia el sector público, la oferta de productos similares de asesoría a las entidades públicas es muy baja, el riesgo más representativo es por parte de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), que dentro de su portafolio de productos, si cuenta con programas de asesoría y acompañamiento a las diferentes entidades públicas, en cuanto a temas de planeación, de Modelo Estándar de Control Interno (MECI), de organización administrativa y estructural del sector público, además de la amplia experiencia con que cuenta la ESAP que le da un respaldo significativo a cada uno de sus servicios.⁵¹

5.6.2 Rivalidad entre los competidores

Para Porter, en este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Existencia de una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Crecimiento lento de la industria
- costos y almacenamiento elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- La necesidad de buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Saturación del mercado

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y ambos utilizan grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su habilidad por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están en su entorno, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

Teniendo en cuenta, que Focus desarrolla sus actividades en el sector de las consultorías, los competidores serían las firmas consultoras que logren advertir que esta empresa se encuentra en un mercado atractivo para el sector público, por lo tanto, si dichas organizaciones contaran con un poderío económico fuerte, podrían llegar a acaparar una gran cuota de nuestro mercado objetivo, lo que nos

⁵¹ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

obligaría a desarrollar planes contingenciales basados en un mejoramiento continuo en los servicios que brinda esta organización y de esta forma fidelizar clientes y aumentar la participación en el mercado.⁵²

5.6.3 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Según Porter, en esta fuerza se deben evaluar aspectos del mercado que facilitan o dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado, como las barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Ahora bien, en el departamento del Cauca, el mercado de las asesorías y consultorías no cuenta con un número representativo de competidores, es un mercado relativamente nuevo y sin explorar, el enfoque principal de la empresa es el sector público, un sector que es un poco relegado por la mayoría de empresas de asesoría ya que la principal barrera que encuentran para prestar sus servicios es la voluntad política de los dirigentes y la posible manipulación de la información. Por lo tanto, las condiciones del mercado son favorables para brindar estos servicios, al existir muy pocos competidores en un mercado, las posibilidades de crecimiento para una empresa nueva son muy altas, actualmente existe una empresa que trabaja directamente con el sector público, es la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), brinda un portafolio de asesorías e implementación en varios campos a las entidades públicas, su mayor dificultad es que es una entidad estatal y sus costos son elevados para alcaldías medianas y pequeñas.

De acuerdo a esta información, la amenaza de nuevos competidores es muy baja, dado que para el empresario de asesorías es más factible, rentable y fácil de abordar a las empresas del sector privado.⁵³

5.6.4 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter, esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación,

⁵² <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

⁵³ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Para la empresa de asesoría, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, teniendo en cuenta que se trata de una empresa de carácter intelectual en su esencia, es decir, que las asesorías y consultas hacen referencia a la capacidad que tiene quien ofrece el servicio, de captar información, procesarla y redactar un informe de sus observaciones en beneficio del cliente.

Los proveedores serán aquellos que presten sus servicios en todo lo relacionado con la oficina, es decir, servicios en comunicaciones, papelería, local, mensajería. Por lo tanto, el impacto para la organización es muy bajo, debido a que estos son servicios de baja demanda y pueden ser fácilmente reemplazados, por múltiples competidores. Las estrategias de precio y de servicio serán determinantes a la hora de conservar un proveedor.⁵⁴

5.6.5 Poder de negociación de los compradores

Los compradores determinan la permanencia de una organización en el mercado al adquirir o no los productos y servicios que esta ofrece. Si los compradores están organizados, esto hace que sus exigencias en cuanto a calidad, costo, puntualidad, etc. sean cada vez más altas y que demanden incluso una reducción de precios notable.

En esta fuerza, podrían llegar a presentarse dificultades para la organización, si el producto que esta ofrece cuenta con uno más sustitutos en el mercado, o en su defecto este tiene un costo más alto en comparación a los bienes similares; esta situación, generaría para la empresa una especie de inestabilidad en el mercado, ya que, existirían varias fuentes de donde el comprador puede obtener los mismos beneficios y por lo tanto estos tendrían un alto nivel de negociación.

Por otra parte, el poder de negociación de los compradores aumenta cuando la empresa tiene cierto grado de dependencia hacia un solo cliente o un grupo específico de estos, como es el caso de Focus, que al ser una entidad que dedica su actividad económica principal a un grupo reducido de clientes, esta podría verse afectada negativamente si uno de estos prescinde de sus servicios; lo que podría disminuir sus ingresos.⁵⁵

Para efectos de este estudio, se hace necesario mencionar sobre el tipo de negociación que debe operar esta organización conocido como *outsourcing*.

⁵⁴ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

⁵⁵ <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

El término *outsourcing*, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.⁵⁶

Focus es un *outsourcing* cuyo servicio es la asesoría y direccionamiento estratégico a entidades públicas, lo cual es un servicio que ninguna consultoría brinda a las entidades públicas como las alcaldías, con la asesoría de Focus se busca que la estructura organizacional este acorde a los planes de gobierno que tenga el mandatario para cumplir los objetivos y poder llevar sus proyectos a cabo con una excelente planeación, direccionamiento estratégico, y seguimiento hasta la culminación de los proyectos.

Por lo general los contratos para implementar nuestro producto se realiza mediante los periodos del mandatario que esté a cargo en una determinada alcaldía, de esta forma se planea y se estructura de acuerdo a las especificaciones de nuestro cliente.

5.10 Matriz PCI de la Organización

El perfil de capacidad interna (PCI) sirve como medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Para este proyecto fue necesario el uso de esta herramienta, con la cual se pudo realizar un diagnóstico estratégico de la organización involucrando las diferentes categorías de capacidad, calificando en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades de la empresa, dándole una calificación de bajo, medio o alto.

⁵⁶ <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>

Análisis del perfil de la capacidad interna

Cuadro 8. Capacidad directiva

N°	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIÓN
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Uso de planes estrategicos			x					x		El desarrollo de métodos estrategicos como medio para responder a posibles disyuntivas no es suficiente para controlar todos los factores que afectan la organización
2	Diseño de estrategias para alcanzar nuevos cleintes		x						x		Las estrategias permiten plantaer como llegar al cleinte, sin embargo, esta acción no garantizada aumentar la cuota de mercado
3	Habilidad para enfrentar la competencia					x		x			No existe un mejoramiento constante en la propuesta de valor y en caso de que surjan competidores más fuertes, la empresa dependería de planes contingenciales
4	Experiencia en el manejo del sector publico				x			x			No existe un historial que certifique que la empresa tiene la capacidad de dirigir un plan de desarrollo del sector publico; a pesar de que esta cuenta con el personal capacitado para ejercer esta labor
5	Gestion empresarial- Aliados				x			x			Las politicas de la empresa no dan lugar a tener aliados estrategicos, por lo tanto, esta situación dificulta establecer contratos a termino indefinido
8	Habilidad para atraer gente altamente creativa y proactiva	x							x		Al ser esta una organización innovadora en el mercado, puede resultar atractiva para profesionales proactivos y creativos aptos para desempeñarse dentro de esta organización
9	Habilidad para responder a la tecnologia cambiante	x							x		Si la empresa cuenta con profesionales integrales, estos tendran la capacidad de responder a los cambios tecnologicos en el entorno

Fuente: Los autores

Cuadro 9. Capacidad tecnológica

N°	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO	OBSERVACIÓN						
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Habilidad técnica y comercial					x		x			El poder de negociación del cliente, es alto, a pesar de que la empresa cuenta con las características apropiadas para establecerse dentro de la industria
2	Capacidad de innovación		x						x		la proactividad de nuestro equipo de trabajo conduce a niveles altos de creatividad, para obtener como resultado final procesos innovadores
3	Nivel de tecnología utilizada en el servicio	x							x		en este caso se hace referencia a la tecnología blanda, que es con la que se desarrollan las actividades fundamentales de la empresa
4	Efectividad del servicio		x					x			es un objetivo organizacional cumplir con las expectativas del cliente
5	tiempo de entrega		x						x		los informes finales son entregados de acuerdo con el cronograma de actividades
6	Nivel de integración de otras áreas			x						x	la existencia de una comunicación asertiva, conduce implícitamente a la integración de todas las áreas dentro de la empresa
7	Flexibilidad en la comercialización		x					x			ya que el poder de negociación del cliente es alto, la empresa se esfuerza por ajustar su portafolio de servicios a las necesidades del comprador y del entorno
8	Aplicación y uso de TIC'S		x					x			la empresa, pretende dar uso a las herramientas tecnológicas para estar actualizada y facilitar el desarrollo de sus actividades

Fuente: Los autores

Cuadro 10. Capacidad competitiva

Nº	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO	OBSERVACIONES						
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	características del servicio, calidad y exclusividad	X						x			El amplio portafolio de servicios para el sector, le permite a la empresa, crear una ventaja competitiva frente a otras entidades similares
2	lealtad del cliente				x			x			a pesar de que el mercado es poco dinámico, este no da lugar a la fidelización de clientes
3	satisfacción del cliente	X						x			la satisfacción del cliente está dada por las políticas organizacionales, por lo tanto, es una meta cumplir con los requerimientos de estos
4	Participación del mercado					x		x			Ser de las pocas empresas que prestan este servicio dentro de la región, no garantiza que no entren competidores fuertes al mercado
5	Inversión en I & D para el desarrollo de nuevos servicios			x					x		teniendo en cuenta que al implementar actividades de I & D, se busca encontrar nuevos mercados en el que se pueda adaptar el modelo de negocio
6	barreras de entradas						x			x	el mercado es reducido, lo que implica posibles dificultades para que la empresa se establezca en la industria
7	Red de aliados públicos y privados					x			x		las posibles alianzas que se puedan llegar a realizar dentro del sector público son temporales
8	portafolio de servicios		x						x		la empresa tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente
9	programa de posventas	X							x		tras realizar el servicio, la organización se encarga de monitorear el nivel de satisfacción y brindar apoyo técnico si es necesario

Fuente: Los autores

Cuadro 11. Capacidad talento humano

N.º	CAPACIDAD T HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO	OBSERVACIONES						
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Nivel académico del talento humano		x						x		el personal cumple con el perfil profesional requerido
2	Experiencia técnica					x				x	Existen los conocimientos, pero hace falta experiencia
3	Estabilidad laboral						x			x	la forma de operar de la empresa no le asegura a sus colaboradores contratos laborales de tiempo indefinido
4	Nivel de rotación						x			x	el nivel de rotación es bajo dentro de los colaboradores que hacen parte del personal de planta
5	Sentido de pertenencia			x					x		se puede llegar a generar sentido de pertenencia por parte de las personas que hacen parte del área administrativa, pero no se espera que surja este sentimiento por parte del personal que solo trabaja por contratos
6	Nivel de motivación		x						x		el liderazgo como valor organizacional, contribuye la constante motivación del personal, con el objetivo de encaminar a todos los colaboradores a la consecución de las metas
7	Nivel de remuneración			x						x	se cumplen con los requisitos de ley para la remuneración por servicio prestado de parte del empleado al empleador
8	Índices de desempeño		x						x		Se hace necesaria la implementación de un proceso de evaluación de desempeño que cuente con indicadores, revisión de funciones y compromiso adquiridos. Este mismo sirve como insumo para procesos formales que impacten más la organización

Fuente: Los autores

Cuadro 12. Capacidad financiera

N°	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO	OBSERVACIONES						
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Acceso a capital cuando se requiere		x						x		Se cuenta con capital suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa
2	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento		x						x		La capacidad de endeudamiento está ligado con el capital de la empresa, por lo tanto
3	Nivel de rentabilidad	x						x			Los servicios que se prestan dejan un alto margen de rentabilidad en comparación con la inversión inicial
4	Retorno de la inversión		x					x			La inversión inicial se puede recuperar en un corto periodo de tiempo y a partir de este punto, se pueden empezar a generar utilidades
5	Comunicación y control financiero		x						x		la dirección financiera, tiene la capacidad de desarrollar métodos que permiten llevar a cabo un efectivo control de la misma
6	Habilidad para competir en precios			x					x		debido a que la empresa cuenta con poca experiencia dentro de esta industria, se ve inducida a hacer penetración de mercado utilizando el factor precio
7	Capacidad para satisfacer la demanda		x							x	la búsqueda de nuevos mercados, se hace teniendo en cuenta la capacidad de respuesta que se pueda tener antes nuevas contrataciones
8	Estabilidad de los costos					x			x		las variaciones en los requerimientos del cliente, interfieren directamente en los costos del servicio

Fuente: Los autores

Cuadro 13. Analisis del perfil de la capacidad interna – PCI

N°	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			OBSERVACIÓN
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Uso de planes estratégicos			x					x		El desarrollo de métodos estratégicos como medio para responder a posibles disyuntivas no es suficiente para controlar todos los factores que afectan la organización
2	Diseño de estrategias para alcanzar nuevos clientes		x						x		Las estrategias permiten plantear como llegar al cliente, sin embargo, esta acción no garantizada aumentar la cuota de mercado
3	Habilidad para enfrentar la competencia					x			x		No existe un mejoramiento constante en la propuesta de valor y en caso de que surjan competidores más fuertes, la empresa dependería de planes contingenciales
4	Experiencia en el manejo del sector publico				x				x		No existe un historial que certifique que la empresa tiene la capacidad de dirigir un plan de desarrollo del sector público; a pesar de que esta cuenta con el personal capacitado para ejercer esta labor
5	Gestión empresarial- Aliados				x				x		Las políticas de la empresa no dan lugar a tener aliados estratégicos, por lo tanto, esta situación dificulta establecer contratos a término indefinido
8	Habilidad para atraer gente altamente creativa y proactiva	x							x		Al ser esta una organización innovadora en el mercado, puede resultar atractiva para profesionales proactivos y creativos aptos para desempeñarse dentro de esta organización
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	x							x		Si la empresa cuenta con profesionales integrales, estos tendrán la capacidad de responder a los cambios tecnológicos en el entorno

Fuente: Los autores

	OPORTUNIDADES	Peso%	De 1 a 5	Valor
1	Estructura de las alcaldías.	3%	5	0,15
2	Tamaño de la población.	3%	5	0,15
3	PIB	1,5%	3	0,05
4	Inflación	1,5%	3	0,05
5	Cultura del norte del cauca	3%	4	0,10
6	Etnias	2%	3	0,06
7				
8				
	AMANAZAS			
1	Formas de contratación del sector público.	3%	5	0,15
2	Experiencia en asesoría al sector público.	3%	5	0,15
3	Educacion	2,5%	5	0,13
4				0,00
5				0,00
6				0,00
	FORTALEZAS		De 1 a 5	Valor
1	Gestion empresarial- Aliados	2%	3	0,06
2	Habilidad para responder a la tecnologia cambiante	2%	3	0,06
3	Manejo de Economía de escala	2%	4	0,08
4	Aplicación de tecnología de computadores	2%	2	0,04
5	Flexibilidad en la comercialización	2%	4	0,08
6	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	2,5%	4	0,10
7	Bajos costos de distribución y ventas	2%	4	0,08
8	Uso del ciclo de vida del producto	2%	3	0,06
9	Fortaleza del proveedor y disponibilidad del mercancía	2,5%	5	0,13
10	Concentracion de consumidores(Nichos de mercado)	2,5%	4	0,10
11	Red de aliados públicos y privados	2%	3	0,06
12	portafolio de productos y servicios	2,5%	3	0,08
13	Nivel académico del talento humano	2%	4	0,08
14	Experiencia técnica	2,5%	4	0,10
15	Mediano Nivel de rotación	2%	4	0,08
16	Mediano Nivel de ausentismo	2%	4	0,08
	DEBILIDADES			
1	Uso deficiente de los planes estratégicos	2,5%	5	0,13
2	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa y proactiva.	2%	4	0,08
3	Lealtad y satisfacción del cliente	2,5%	5	0,13
4	Administracion de clientes	2%	5	0,10
5	programa de posventas	2%	3	0,06
6	Poca estabilidad laboral	2%	4	0,08
7	Bajo nivel de motivación	2,0%	4	0,08
8	Poco manejo de Indices de desempeño	2%	4	0,08
9	Desficiencia en el grado de utilizacion de la capacidad de endeudamiento	2%	3	0,06
10	Nivel de rentabilidad	2%	4	0,08
11	Habilidad para enfrentar la competencia	2%	4	0,08
12	Efectividad del servicio y tiempo de entrega	2%	4	0,08
13	Intesidad del equipo de venta	2,5%	4	0,10
14	Retorno de la inversión	2%	3	0,06
15	Comunicación y control financiero	2,5%	4	0,10
16	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	2,5%	4	0,10
17	Habilidad para mantenerse ante la elasticidad de la demanda.	2%	3	0,06
		93%		
	CALIFICACION			
	1 Ningún impacto			
	2 Poco impacto			
	3 Mediano impacto			
	4 Impacto			
	5 Mucho impacto			

Fuente: Los autores

6 ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado es el área en la cual convergen las fuerzas de la oferta y la demanda para establecer un precio único y, por lo tanto, la cantidad de las transacciones que se vayan a realizar.

(Arboleda, 2013) propone como principal objetivo del estudio del mercado “estimar la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción o de servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir por determinado precio. Esta cuantía se especifica para un periodo determinado de tiempo”⁵⁷

“En el caso de un proyecto, la finalidad del estudio del mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción -de bienes o servicios- en un cierto periodo. El estudio debe incluir así mismo las formas específicas que se utilizarán para llegar hasta esos demandantes”⁵⁸

Esta finalidad conlleva la necesidad de estudiar en detalle seis aspectos: el producto, la demanda, la oferta, el precio, la comercialización, o canales de distribución y la propaganda y la publicidad, los cuales constituyen los llamados componentes del mercado que se analizaran en los siguientes numerales.

6.1 Análisis de la industria

La demanda por servicios de consultoría aumenta en el país, un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas. Radiografía de un sector con múltiples desafíos.

Un verdadero auge experimenta la práctica de la consultoría en el país, este mercado sigue creciendo de la mano del buen momento económico, del interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano, así como de empresas locales por ampliar sus fronteras, en todos los casos, las grandes firmas de consultoría son indispensables.

El mercado va al ritmo de la economía en general, que avanza impulsada por dos flujos de negocios muy importantes en este momento: la necesidad de las empresas de mejorar su posición interna y el interés por entrar al mercado local – desde la perspectiva de jugadores internacionales–, o salir a otros mercados – como visión de las compañías colombianas y algunas multinacionales que tienen a Colombia como plataforma regional–.

⁵⁷ ARBOLEDA VELEZ GERMAN, PROYECTOS identificación, formulación, evaluación y gerencia. Segunda edición. Alfaomega colombiana S.A, 2013

⁵⁸ ARBOLEDA VELEZ GERMAN, PROYECTOS identificación, formulación, evaluación y gerencia. Segunda edición. Alfaomega colombiana S.A, 2013

El sector en Colombia es visto como uno de los más atractivos de Latinoamérica, por lo que la mayoría de firmas especializadas y otras, como los grandes proveedores de software y hardware, quieren entrar al país.

Aunque el mercado de consultoría en Colombia está hoy muy desarrollado, no llega obviamente a tener el tamaño de otros como el europeo o el estadounidense. No obstante, el país es uno de los líderes indiscutibles en América Latina, y que registra mayor potencial. Las necesidades de asesoría de las empresas en Colombia generan retos para las consultoras.

Algunos comienzan a mostrar en el país un aumento en la demanda ligeramente inferior al crecimiento registrado por la oferta.

Además, aún en medio de estos desafíos, el cambio de mentalidad empresarial es un hecho en el país, y la fuerte competencia que afrontan hoy las compañías presentes en el mercado local hace apremiante buscar, cuanto antes, el rápido acceso que brindan las consultoras a las mejores prácticas globales existentes. Es claro que, si el mercado interno despierta tanto interés de firmas especializadas afuera, es por algo.

Y en medio del atractivo que tiene para las consultoras el mercado colombiano actual, las tradicionales firmas locales enfrentan retos enormes que no pueden ignorar. De hecho, la competencia ahora sucede en un contexto en el que hay cada vez más firmas innovadoras que abren sus puertas en el país.

La sofisticación de los servicios de consultoría hace más exigente esta práctica, pero también segmenta un mercado heterogéneo, en calidad, capacidad y estructura organizacional.

Están las consultoras internacionales, que por su naturaleza trabajan con estructuras de costos más altas, y por ende manejan tarifas superiores a las de sus competidores, y les siguen las regionales, cuyas tarifas y costos son menores a las anteriores, pero superan las de la gran mayoría de firmas locales.

Hasta ahí, normal, pero luego viene una amplia variedad de firmas pequeñas y unipersonales, usualmente lideradas por ejecutivos retirados, gurús o profesores universitarios. Son firmas con un enfoque de consultoría basado en la experiencia personal, y generalmente ofrecen los niveles de honorarios más bajos del mercado.

Las consultoras tienen muy claras sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy afrontan en Colombia. El análisis del panorama actual para las firmas de consultoría en Colombia admite varias miradas. En cuanto a las amenazas, por ejemplo, hay consenso en que la proliferación de consultoras de garaje es una de ellas, y deteriora profundamente la reputación del sector.

Otra amenaza en la que coinciden los consultores radica en la escasez de talento humano en algunas áreas, pero, de otro lado, las consultoras locales tienen grandes fortalezas. La primera es su conocimiento del complejo mercado interno,

y la segunda, que, aunque en número puede ser limitado, la calidad de su talento humano es alta.

Las oportunidades pasan también por el acompañamiento a las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización.

La favorable dinámica que tiene el país en materia de crecimiento y los ojos con que lo ven desde el exterior, en comparación con otros países emergentes, hace atractivo un mercado cuya oferta viene en ascenso.⁵⁹

6.1.2. Firmas Consultoras establecidas en Colombia

Everis Consulting

Ventas anuales: \$72.000 millones (crecimiento anual de 68%).

Perfil: firma especializada en Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil & gas, gobiernos y salud.

Amrop

Ventas anuales: \$14.671 millones.

Perfil: firma especializada en búsqueda (procesos de selección; talent intelligence), evaluación y selección de ejecutivos de alto nivel, desarrollo organizacional (evaluación diagnóstica; herramientas de desarrollo; leadership assessment), consultoría a Juntas Directivas, coaching y transición de carrera.

Deloitte

Ventas anuales: N.D.

Perfil: es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo. Su portafolio es parte de una operación internacional, con presencia en 150 países y con más de 200.000 profesionales, que le permite tener conocimiento en todas las industrias. Gracias a ello, direccionan a sus clientes y los diferencian de sus competidores.

Meritum Consulting

Ventas anuales: N.D. Creció 21% el último año.

Perfil: el grupo Meritum Consulting cuenta con más de 13 años de experiencia en consultoría empresarial y banca de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Sus socios fueron miembros de las firmas Stern Stewart & Co –NYC, una consultora internacional que desarrolló el concepto de Value-Based Management y EVA– y Santander Investment, banca de inversión del Grupo Santander.

Manpower Group

Ventas anuales: \$256.000 millones.

⁵⁹ TOMADO DE REVISTA DINERO, CONSULTORÍA | 5/15/2014

Perfil: líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes, con presencia en 82 países y más de 65 años de experiencia.

Accenture

Ventas anuales: por ser una compañía que cotiza en Bolsa, comparte datos globales de la empresa. Sus ingresos fueron US\$28.600 millones en el año fiscal 2013.

Perfil: Empresa global de servicios de consultoría gerencial, servicios de tecnología y Outsourcing, con aproximadamente 289.000 personas atendiendo clientes en más de 120 países.

Baker Tilly

Ventas anuales: sus ingresos en 2013 fueron del orden de los US\$6 millones.

Perfil: es una red internacional de firmas de consultoría de negocios y auditoría, cuya oficina principal queda en Londres. En Colombia opera mediante cinco firmas que conforman un grupo corporativo que desarrolla varias líneas de negocio. Es una firma especializada en servicios de implementación de proyectos de GRC: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, y de NIIF, implementación de Normas Internacionales de Información Financiera.

PwC Colombia

Ventas anuales: \$102.514 millones. Creció 19,2% el último año.

Perfil: Price Waterhouse inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como PricewaterhouseCoopers en julio de 2000, con la fusión con los representantes de Coopers & Lybrand. Tiene oficinas en las principales ciudades del país, y la firma está comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, ofreciendo la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar”.

Raddar Consulting

Ventas anuales: N.D.

Perfil: Es un grupo empresarial de capital mayoritariamente colombiano, que dedica sus esfuerzos a la comprensión del mercado, del consumidor y de los ciudadanos. Realiza estudios e investigaciones con el fin de aumentar el conocimiento y comprensión del entorno y el actuar de las personas frente a los cambios de las condiciones del mercado, al lanzamiento de productos, los cambios de precios, los ciclos económicos y otros choques que afectan la cotidianidad de las personas. No se define como una firma de investigación de mercados, sino como un grupo de conocimiento del consumidor.

Human Capital

Ventas: \$29.652 millones. Creció 23% el último año.

Perfil: la especialidad de la firma es el Mapa Estratégico de RRHH; es decir, remuneración estratégica, alineación organizacional, gestión estratégica del

talento, salario emocional, comunicaciones y cambio y outsourcing operativo y estratégico de gestión humana.

Virtus Partners Colombia

Ventas anuales: registra US\$14 millones, entre Chile y Colombia.

Perfil: su equipo de consultores está conformado por profesionales de alto desempeño con una probada trayectoria en consultoría de alta dirección, complementado por un grupo de psicólogos organizacionales que apoyan los procesos de cambio más profundos. Acompaña al cliente a desarrollar capacidades específicas dentro de su equipo y a implementar las estrategias y cambios organizacionales diseñados”.

EY Colombia

Ventas anuales: \$130.722 millones, creció 22% el último año.

Perfil: EY es un líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Tiene más de 50 años en el país y es una de las firmas más robustas: un equipo de más de 30 socios y 10 directores ejecutivos, en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, con la posibilidad de atender clientes en todo el país. En Colombia cuenta con más de 1.200 profesionales.

KPMG

Ventas anuales: \$23.288,4 millones (en servicios de advisory). Crecieron 14% frente a 2012.

Perfil: comenzó operaciones en Colombia en 1952, prestando servicios de auditoría, impuestos y asesoría gerencial. En la actualidad es una de las más reconocidas firmas de asesoría en el país, con un importante portafolio de clientes nacionales y multinacionales que atienden con más de 950 profesionales. Actualmente atiende cerca de 600 clientes, nacionales y del exterior, en los sectores de banca, seguros, manufactura, industrial, automotor, comercio, alimentos y bebidas, transporte, salud, telecomunicaciones y gobierno, entre otros.

6.2 Análisis del mercado

En Colombia el mercado de las empresas consultoras es un mercado emergente y muy pequeño es un mercado que se encuentra en una fase inicial de exploración, pero con una tendencia de crecimiento y de oportunidad muy alto. Las organizaciones privadas han detectado que es una alternativa importante en la implementación de buenas prácticas, en el desarrollo e implementación de estándares que se traducen en fidelización de clientes y en establecimiento permanente de normas y prácticas.

⁶⁰TOMADO DE REVISTA DINERO, CONSULTORÍA | 5/15/2014

Las organizaciones públicas carecen o son apáticas a la implementación de procesos de reestructuración organizacional y de implementación de procesos de planeación estratégica en las diferentes dependencias, la asignación de cargos y funciones se hace mediante la colocación de cuotas burocráticas en los diferentes niveles. A nivel organizacional no se emprenden proyectos de carácter administrativo en beneficio de los usuarios.

Desde el 2009 la Alcaldía de Medellín inicio un proceso de implementación de la unidad de direccionamiento estratégico, dependencia asesora de toda la alcaldía para el mejoramiento de su estructura y cultura organizacional, la implementación de modelos administrativos bajo el modelo de planeación estratégica.

Durante los últimos cinco años, Medellín se convirtió en la ciudad líder en Colombia y Sur América en innovación, desarrollo y la de mejores servicios a nivel de empresas y entidades públicas, recibiendo distinciones y reconocimientos en todo el mundo.

Hoy Medellín cuenta con unidades de Planeación estratégica en cada una de sus dependencias, encargadas de mantener la filosofía de planeación por objetivos específicos y con una cultura organizacional claramente definida y estructurada. El proceso fue liderado por firmas consultoras que asesoraron directamente la administración pública de Medellín en recursos humanos, direccionamiento estratégico, asesoría financiera y planeación estratégica, es un proceso que hoy en día continua bajo procesos de retroalimentación y mejora continua, en el que incluso ya se han preparado y especializado funcionarios propios de la administración de Medellín.

Focus Consultores y Asesores Estratégicos S.A.S., tiene por objetivo implementar procesos de asesoría en las Alcaldías y demás dependencias del sector público en el norte del departamento del Cauca.

Considerando que se trata de estructuras organizacionales relativamente pequeñas, se puede implementar en grupos de tres clientes, en un periodo de 6 meses dependiendo del nivel de aceptación por parte de todos los colaboradores de cada una de las dependencias y del nivel de dificultad de las labores a realizar.

Los servicios de asesoría a las alcaldías, garantizan la estandarización de los diferentes procesos dentro de las administraciones, genera un mejor servicio a los usuarios en cada municipio, eleva los niveles de aceptación y de favorabilidad que perciben los habitantes de sus municipios, cambia positivamente la imagen de los habitantes respecto a sus entidades públicas y hacia sus dirigentes, garantiza la transparencia en los diferentes procesos comunitarios, establece un gran precedente y unas bases firmes para iniciar procesos de certificación de la calidad de carácter obligatorio para las entidades públicas, cuya implementación agiliza y facilita la asignación de los recursos para la ejecución de proyectos.

La región norte del Cauca cuenta con 13 alcaldías y cada una con un promedio de 9 dependencias, esto nos da un promedio de 117 clientes potenciales que se pueden trabajar, brindando los diferentes servicios de la empresa.

La oportunidad de mercado se visualiza en que el poco número de compañías dedicadas a la asesoría y consultoría organizacional se encuentran en la ciudad de Bogotá, están enfocados al sector privado, sus productos bases son lo concerniente a lo legal, jurídico, documental, estrategias de ventas y producción. No se ha encontrado registro de alguna compañía asesora al sector público y en esta área específica que atiende Focus Asesores y Consultores Estratégicos S.A.S.

6.3 Investigación de mercados

6.3.1 Investigación cualitativa

Como se mencionó en la metodología, el estudio cualitativo permite conocer a los clientes, la comunidad en general, sus gustos, preferencias y conocer cómo se comporta el mercado de las asesorías y prestación de servicios profesionales en la región norte del Cauca, lo que permite diseñar estrategias para conquistar el mercado, a partir del conocimiento de sus necesidades para poder suplirlas de forma precisa.

Objetivos de la investigación cualitativa:

- Realizar una investigación de mercados para determinar si existe una demanda significativa para los servicios de asesorías y servicios profesionales en el norte del Cauca.
- Ejecutar una entrevista que permita determinar los gustos y percepciones de las personas y servidores públicos, y el grado de aceptación para la creación de una empresa de asesorías en el norte del Cauca.
- Formular estrategias para llegar a los clientes y lograr que estos contraten la prestación de servicios de asesorías para suplir sus necesidades y el acompañamiento de sus procesos.
- Realizar un plan de mercado.

6.3.2 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se realiza teniendo en cuenta que el segmento de clientes a quienes va dirigida la empresa son las alcaldías del norte del Cauca, por ello lo adecuado es acudir a las oficinas o secretarías que conforman la estructura organizacional de estas y que cuentan con el poder adquisitivo para la contratación de servicios profesionales y asesorías; para esta labor, las oficinas que se tomaron como muestra son:

- **Secretaría de hacienda:** Encargadas del manejo de las finanzas de las alcaldías, elaboración del presupuesto municipal, diseñar, aplicar y evaluar

estrategias de fortalecimiento fiscal, racionalización del gasto, análisis de la situación fiscal de los municipios, entre otras.

- **Secretaría de planeación:** Orientación, y liderazgo de la formulación y seguimiento de las políticas, planes y procesos institucionales de las administraciones municipales; Coordinación de la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo de los municipios, articulación con las demás dependencias municipales, las políticas de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo físico, social, económico, ambiental y administrativo municipal; velar por el crecimiento ordenado de los municipios, entre otras funciones.
- **Oficina jurídica:** Proyectar, revisar y corregir los proyectos de Actos Administrativos, contratos y convenios, de acuerdo con el ordenamiento legal y la técnica jurídica, acompañar jurídicamente a las Unidades Administrativas, en los diferentes Actos Administrativos que generen para garantizar el cumplimiento de la normatividad legal vigente.
- **Oficina de contratación:** Asesorar al Alcalde, secretarios de despacho y directores de departamento administrativo que tengan a su cargo la contratación, cuando éstos lo soliciten, en las audiencias de aclaración de pliegos y de adjudicación, celebrar contratos y convenios, aprobar las garantías o pólizas probar las cuentas, entre otras.

Se consideran estas oficinas o dependencias cuentan con los perfiles adecuados para la realización de las entrevistas debido a que pueden responder con mayor precisión a las categorías del estudio de mercado y de esta manera obtener una mejor calidad de la información para elaboración de conclusiones que soportan el estudio.

6.4 Conclusión de la entrevista en profundidad

Después de hacer la segmentación de mercado y de seleccionar a quienes se iban a dirigir la entrevista para la recolección de datos de la investigación, se procedió a hacer el trabajo de campo en las 13 alcaldías del Norte del Cauca y las conclusiones globales de cada pregunta son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las condiciones y conducto regular para la contratación de un servicio de asesoría externo?

El 100% de los entrevistados expone que el conducto regular para la contratación de servicios externos por parte de personas naturales o jurídicas, nace cuando existe un problema o una necesidad expresada por parte del alcalde o de alguna de las dependencias que esté ligada a las actividades o

procesos para el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo municipal; una vez se conozca esta necesidad, se expresa al alcalde para que esta sea tratada y evaluada, para posteriormente abrir una convocatoria con unos requisitos establecidos previamente por la alcaldía que garantice que aspirantes cumplan con lo establecido y sean las personas idóneas para llevar a cabo las labores para las cuales se va a contratar.

De la misma manera, se expresa que en los consejos de gobierno que se realizan periódicamente, los secretarios exponen al alcalde los avances que están teniendo en sus dependencias y es cuando el alcalde detecta que hay una necesidad en cierta dependencia y decide brindarle apoyo por parte de asesores externos y de profesionales que los impulsen a tener mejores resultados; Finalmente, existe también la contratación directa que ocurre cuando el alcalde detecta una urgencia manifiesta para lo cual decide contratar servicios externos por parte de profesionales en el área requerida, a quienes pueda considerar de confianza de acuerdo a su hoja de vida y su propuesta.

2. ¿Quién establece los requisitos para la contratación y quienes pueden presentarse?

Como se expresó en la conclusión de la pregunta anterior, los requisitos para la contratación de servicios de asesorías externos o servicios profesionales, son establecidos por el contratante (alcaldía) una vez se hayan detectado las características de las necesidades que tienen en las secretarías o en la alcaldía. Con esto lo que se pretende es buscar a la persona idónea para el cumplimiento de lo necesitado.

Para la contratación sea cual sea la modalidad, pueden presentarse cualquier persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos mínimos y por lo general, que cuente con la experiencia necesaria para llevar a cabo las labores requeridas por parte de la alcaldía.

3. ¿Cómo se toma la decisión de contratar una empresa asesora?

Los entrevistados expresaron que, primero era necesario aclarar que, por lo general, las alcaldías no contratan con empresas para la prestación de servicios, lo hacen con personas naturales o jurídicas. Luego respondieron a la pregunta diciendo que la toma de decisión para contratar servicios profesionales, dependía del tipo de contratación que hubieran llevado a cabo, ya sea por contratación directa, licitación pública, mínima cuantía, selección abreviada, concurso de méritos o asociaciones público-privadas.

En las contrataciones por mínima cuantía el valor del servicio juega un papel fundamental, ya que se elige la propuesta de menor valor, pero que cuente con los requisitos mínimos para llevar a cabo las funciones contratadas; en las licitaciones públicas cuando se presentan más de diez aspirantes, se procede a la elección de tres aspirantes al azar, de los cuales se elige a quien se va a contratar luego de los estudios de los perfiles y de la calidad de la propuesta que se haya presentado.

4. ¿Qué valor agregado o beneficio le gustaría recibir de la empresa de asesoría contratada?

Para los servidores públicos, la experiencia del contratista pasa a ser uno de los mayores valores agregados que se pueden tener, puesto que es un respaldo importante para la ejecución de los proyectos para los que se están contratando. Con esto, se garantiza que, finalizado el plazo para la ejecución del proyecto, el contratista ha cumplido con la totalidad de puntos expuestos en el contrato; También el respaldo que tenga el contratista en herramientas para el cumplimiento del contrato, es considerado un valor agregado importante por parte de los servidores públicos.

5. ¿Esta oficina o secretaría contrata servicios de asesoría externos? ¿De qué tipo?

Por lo general cada una de las oficinas o secretarías de las alcaldías contratan servicios externos o de asesorías; sin embargo, no hay un tipo específico de asesorías que contraten siempre las oficinas, esto depende de las actividades que realicen y de los avances que tengan en pro del cumplimiento de los planes de desarrollo municipal, para lo que necesitan acompañamiento y asesoría en ciertos puntos en los que se tengan falencias o quieran tener avances significativos.

6. ¿Con que frecuencia se contratan servicios profesionales externos?

Debido a que en las alcaldías se realizan un plan de adquisiciones anual, los contratos se celebran cada año o cada vez que sea requerido el asesoramiento y acompañamiento por parte de personal externo a las alcaldías, por ello los contratos que se celebran en el sector público no se realizan a más de un año y en caso de que se requiera seguir con la asesoría, el siguiente año se vuelve a contratar el mismo servicio por el tiempo que este sea necesario.

7. ¿Qué dependencia o entidad regula la contratación de servicios profesionales?

La oficina de contratación es la encargada de la regulación de las contrataciones de servicios profesionales y de asesorías, pues es la encargada de asesorar al alcalde, secretarios de despacho y directores de departamento administrativo que tengan a su cargo la contratación, cuando éstos lo soliciten. En esta oficina se celebran los contratos y convenios.

8. ¿Influye la trayectoria del oferente para la contratación del servicio?

Como se mencionó anteriormente, la experiencia del contratista juega un papel muy importante para ser contratados por las alcaldías y es vista como un valor agregado importante, pues los contratantes no se fijan tanto en los estudios que se tengan los aspirantes, si no en el respaldo que tiene con contratos similares a los que está aspirando y su experiencia en el campo.

9. ¿Cuáles son las oficinas que con mayor frecuencia utilizan la contratación de asesorías?

Según la información suministrada por los servidores públicos, las oficinas que más demandan servicios de asesorías y que con mayor frecuencia contratan servicios de asesorías externos son la secretaría de gobierno, la secretaría de planeación municipal, la secretaría de hacienda y la oficina jurídica.

10. ¿Contratan un portafolio de servicios asesorías externas o una por cada necesidad?

En las alcaldías por lo general no se contratan portafolios de productos de servicios para asesorías, por el contrario, se contratan servicios profesionales para cada uno de los servicios, debido a que se contratan cuando existe la necesidad del acompañamiento por parte de profesionales y no arbitrariamente.

11. ¿La contratación de servicios hace parte del presupuesto de la entidad?

La contratación hace parte en del presupuesto municipal en un rubro que puede llamarse contratación de servicios profesionales, honorarios por prestación de servicios o simplemente gastos de funcionamiento que hace referencia a la asistencia técnica para funciones de la alcaldía.

12. ¿Cuáles son las condiciones financieras para los pagos por la prestación de servicios externos?

Para los pagos de prestación de servicios externos, las entidades acuerdan con el contratista, como van a realizarse los pagos, los tipos de monedas y en que fechas se hacen las transacciones de dinero dependiendo del valor del servicio y del plazo de ejecución del servicio; Por lo general, cuando el monto del servicio es muy alto y el plazo de ejecución contrato es extenso, se efectúan adelantos al contratista según lo acuerden las partes, estos pueden llegar hasta el 50% del valor del contrato; de la misma manera, hay pagos que se hacen eficientes una vez finalizado el contrato, por lo general son contratos a corto plazo y que su valor no es tan alto.

13. ¿Influye el precio para la contratación de servicios en la entidad?

Para los pagos de prestación de servicios externos, las entidades acuerdan con el contratista, como van a realizarse los pagos, los tipos de monedas y en que fechas se hacen las transacciones de dinero dependiendo del valor del servicio y del plazo de ejecución del servicio; Por lo general, cuando el monto del servicio es muy alto y el plazo de ejecución contrato es extenso, se efectúan adelantos al contratista según lo acuerden las partes, estos pueden llegar hasta el 50% del valor del contrato; de la misma manera, hay pagos que se hacen eficientes una vez finalizado el contrato, por lo general son contratos a corto plazo y que su valor no es tan alto.

14. ¿Cómo es la relación con los prestadores de servicio desde el proceso de negociación hasta la presentación de informes finales?

La relación entre los contratantes (alcaldías) y los contratistas (prestadores de servicios profesionales), es fluida desde la presentación de la propuesta hasta la presentación de los informes finales. Por lo general, los contratistas presentan informes periódicos de las actividades que se están realizando para el cumplimiento de la labor contratada y se retroalimentan constantemente con los contratantes durante todo el plazo de ejecución de servicios.

15. ¿Los asesores les han ofrecido sus servicios o ha sido iniciativa de la alcaldía?

A las alcaldías llegan casi a diario personas con una propuesta formal para ser contratados para la prestación de servicios y dejan las propuestas para ser evaluadas por parte del alcalde, quien decide si toma la propuesta o no; por otra parte, también es iniciativa de las alcaldías que al retroalimentarse con las secretarías se informan de los problemas y necesidades que hay en cada una de estas, e inician un proceso para suplirlas mediante la prestación de servicios externos.

16. ¿A través de qué medios ha obtenido información de los oferentes?

Las alcaldías obtienen información de los oferentes directamente de las páginas Web, por medio de las cuales corroboran que la información suministrada por parte de los aspirantes es verdadera y estudian los perfiles de los mismos.

6.5 Plan de mercadeo

Se diseña el plan de mercadeo con el objetivo de lograr un posicionamiento en el sector de las asesorías en el norte del Cauca, que sirva como base para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

6.5.1 Proyección de ventas

Demanda de servicios similares

Para determinar la existencia real de demanda por la prestación de servicios de asesorías por parte de las alcaldías del norte del Cauca, fue necesario remitirnos al Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) donde está la información oficial de la contratación realizada con dineros públicos y que sirve de punto único de ingreso de información y de generación de reportes para las entidades estatales, proponentes, órganos de control y la ciudadanía.

Se estudiaron los dos últimos años de las administraciones municipales anteriores y los dos primeros años de las actuales, (ANEXO 2) para determinar qué tan demandados pueden ser los servicios de asesorías al final de un plan de desarrollo municipal y al iniciar la gestión de otro. Los resultados están plasmados en la siguiente tabla.

Tabla 1. Contratos de servicios similares en el Norte del Cauca (2014-2017-1)

ALCALDIA	NÚMERO DE CONTRATOS POR AÑO			
	2014	2015	2016	2017-1
BUENOS AIRES	14	7	18	9
CALDONO	1	1	2	3
CALOTO	6	7	24	13
CORINTO	3	8	3	-
GUACHENE	8	17	17	16
JAMBALO	1	2	3	3
MIRANDA	3	8	7	3
PADILLA	1	4	11	-
PUERTO TEJADA	-	1	1	6
SANTANDER DE QUI- LICHAO	2	2	3	4
SUAREZ	11	8	16	8
TORIBIO	2	3	6	1
VILLA RICA	-	1	6	-
	52	69	117	66

Fuente: SECOP

Luego de analizar la información anterior y los datos de este estudio, las conclusiones son:

- El año 2016 fue en el que más se demandaron servicios de asesorías similares en las alcaldías del norte del Cauca, debido a la entrada de la nueva administración y la puesta en marcha de nuevos planes de desarrollo municipal, para lo cual fue necesario contratar numerosos servicios de asesoría.
- El número de asesorías totales contratadas por los municipios del norte del Cauca para servicios similares a los que ofrece la empresa es equilibrado, lo que denota que anualmente hay una demanda que sería una oportunidad para los intereses de la empresa.
- Hay alcaldías que casi no demandan servicios profesionales en algunos años, debido a que tienen un presupuesto corto, a que los asesores no son

contratados directamente por ellos o a que están haciendo inversión en otros rubros como educación, cultura y deporte, infraestructura, entre otros.

- Los municipios que han sido atacados por la violencia o que han sido víctimas del conflicto armado colombiano, son de los que menos demandan este tipo de servicios, debido a que hay organizaciones gubernamentales como USAID que les brindan este tipo de servicios para que puedan destinar los recursos municipales a otros rubros.

El estudio de los contratos celebrados en el norte del Cauca también sirvió para saber que tanto dinero se gastó los municipios para la contratación de servicios profesionales externos y la información se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Cuantía total de contratos de servicios similares en el Norte del Cauca (2014-2017-1)

ALCALDIA	CUANTÍA TOTAL POR AÑO			
	2014	2015	2016	2017-1
BUENOS AIRES	\$ 119.710.148	\$ 89.440.000	\$ 198.350.570	\$ 89.200.000
CALDONO	\$ 10.000.000	\$ 30.000.000	\$ 17.500.000	\$ 24.000.000
CALOTO	\$ 94.300.000	\$ 244.664.000	\$ 513.344.000	\$ 181.301.264
CORINTO	\$ 30.625.000	\$ 54.380.000	\$ 39.500.000	-
GUACHENE	\$ 200.300.000	\$ 187.874.292	\$ 551.299.574	\$ 263.345.299
JAMBALO	\$ 20.000.000	\$ 60.000.000	\$ 89.000.000	\$ 84.000.000
MIRANDA	\$ 126.600.000	\$ 214.720.000	\$ 225.700.000	\$ 107.550.000
PADILLA	\$ 13.436.552	\$ 182.874.249	\$ 114.799.185	-
PUERTO TEJADA	\$ -	\$ 32.000.000	\$ 32.000.000	\$ 110.828.000
SANTANDER DE QUILICHAO	\$ 20.290.000	\$ 31.455.000	\$ 64.500.000	\$ 61.760.000
SUAREZ	\$ 163.988.668	\$ 1.521.600.000	\$ 262.400.000	\$ 229.400.000
TORIBIO	\$ 17.000.000	\$ 38.071.788	\$ 184.697.872	\$ 18.480.000
VILLA RICA	\$ -	\$ 9.941.200	\$ 81.300.000	\$ -
	\$ 816.252.382	\$ 2.697.022.544	\$ 2.374.393.217	\$ 247.880.000

Fuente: SECOP

De los resultados de la tabla anterior se puede concluir que:

- Las administraciones de la región norte del Cauca invierten una suma fuerte de dinero para la contratación de servicios de asesorías externas.
- Los costos de las asesorías por servicios similares a los de la empresa dan una oportunidad de rentabilidad que pueda hacer el proyecto sostenible en el tiempo.
- El 98% de contratos estudiados para servicios similares a los de la empresa, son financiados con recursos propios de las alcaldías, lo que muestra

que tienen un respaldo financiero alto y que tiene gran liquidez para la liquidación de los servicios.

6.6 Marketing mix o mezcla de mercadeo

El marketing es el conjunto de actividades o técnicas desarrolladas para conocer y comprender el mercado y adecuar a él los productos o servicios de la empresa.⁶¹ Son las estrategias que emplea la empresa para llegar a los clientes y crear un fidelización con ellos. Se establece el programa de marketing y las 4 p (producto, precio, plaza y promoción) para llegar al cliente de una manera más efectiva. La empresa integra una serie de variables que evidencian la aplicación de esta estrategia de manera adecuada y oportuna.

Comparado con empresas similares de servicios de asesorías y consultoría en Colombia, los costos de Focus Consultores y Asesores Estratégicos S.A.S., son muy competitivos, la ubicación de la empresa para la atención oportuna de los clientes es muy estratégica, teniendo en cuenta que el mercado objetivo son las alcaldías del norte del Cauca, la ciudad de Santander de Quilichao se encuentra en una posición donde fácilmente se puede desplazar a cualquiera de los municipios aledaños en un tiempo corto y con vías de fácil acceso.

Los productos que ofrece la empresa son los que más demandan las administraciones municipales, según el estudio realizado por el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), en especial en la parte financiera y de talento humano, por lo tanto, el portafolio suministrado, garantizará una demanda más constante de servicios.

El contar con un portafolio de servicios que se complementan entre sí, garantizará a la empresa que la prestación de un servicio pueda generar la necesidad al cliente de adquirir otro y así brindar una asesoría o consultoría integral que satisfaga la necesidad de los clientes.

6.6.1 Propuesta de valor (producto o servicio)

“En términos simples, el producto, que puede ser bien o servicio, es el resultado natural del proceso productivo”⁶²

⁶¹ RODRÍGUEZ CAIRO, BAO GARCÍA, CÁRDENAS LUCERO, formulación y evaluación de proyectos, edit. Limasa.

⁶² ARBOLEDA VELEZ GERMAN, PROYECTOS identificación, formulación, evaluación y gerencia. Segunda edición. Alfaomega colombiana S.A, 2013

La propuesta de valor de la empresa es brindar servicios de asesorías y consultorías al sector público, en particular a las alcaldías, en temas específicos, los cuales le permiten a quienes contraten estos servicios mejorar en sus procesos, gestionar de manera óptima sus recursos, elevar sus índices de favorabilidad y avanzar efectivamente en los planes de desarrollo establecidos, con una respuesta o tiempo de servicio oportuno, efectivo, eficaz y a un costo muy cómodo. La ubicación estratégica de la empresa dentro del área de influencia, garantiza un tiempo de atención y respuesta.

6.6.1.1 Descripción de los servicios

6.6.1.1.1 Asesoría Financiera

En el servicio de Asesoría Financiera, nos encargamos de brindar una serie de alternativas para la optimización de los recursos asignados a la entidad o a un área específica. Mediante la observación y el diagnóstico, se entra a evaluar cuáles son las posibles y más urgentes necesidades que presenta la entidad o el área al cual se le brindará la asesoría.

El objetivo no es hacer un control sobre los recursos, es buscar que con esos recursos la entidad o el área de estudio sea más eficiente y efectiva en la realización de sus actividades de acuerdo a los objetivos trazados en un determinado periodo de tiempo.

Muchos de los recursos de las diferentes organizaciones se agotan en pequeños rubros que no están destinados a optimizar su función u operación, cuando se van a asignar a los rubros adecuados, estos recursos ya son escasos o insuficientes, el objetivo de este servicio es elaborar pequeños proyectos, cuyo fin sea alcanzar los objetivos finales planteados, garantizando que para su ejecución se contará con los recursos necesarios o suficientes que permitan el cumplimiento de estas metas.

6.6.1.1.2 Gestión del talento humano

En el servicio de asesoría y consultoría en Gestión del Talento Humano nos ocupamos de brindar apoyo en temas de gestión humana a las alcaldías, para que dichas empresas mejoren los procesos de selección de personal, capacitación y estructura organizacional, para dar respuesta oportuna a las estrategias y objetivos corporativos.

Para el proceso de selección de personal, contamos con un equipo de profesionales encargados de la recepción de hojas de vida, que posteriormente serán estudiadas para evaluar las competencias laborales, aptitudes, habilidades, y personalidad de los candidatos, a través de una serie de pruebas psicotécnicas, con el fin de que cada una de las entidades públicas reciban el personal idóneo

para llevar a cabo las tareas que requiere el cargo para el cual se hace la convocatoria.

Por otra parte, en el servicio de capacitación de personal nos encargamos de diseñar programas de desarrollo según las necesidades de las personas, para que los colaboradores crezcan con la organización y se motiven a realizar bien sus tareas, orientando nuestro enfoque al fortalecimiento de las competencias de las personas en todos los niveles organizacionales.

Por último, diseñamos la estructura de las alcaldías o dependencias, teniendo en cuenta el plan de desarrollo propuesto por el alcalde de turno, para poder diseñar adecuadamente la descripción de los cargos, alcance y responsabilidad del cargo, roles, deberes y tareas que debe cumplir cada colaborador para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de desarrollo municipal con el que se está trabajando.

6.6.1.1.3 Asesoría en direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es parte fundamental de la planeación estratégica, proceso que guía al gerente o directivo para dirigir y controlar el futuro de la entidad o el área en particular, es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de ser reactivas en la formulación de su futuro, anticipando y estando preparada para posibles contingencia en el ejercicio de alcanzar sus metas y objetivos.

Se inicia desde la observación y diagnóstico de toda la entidad o el área en particular, en sus aspectos estructurales y funcionales, con el fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos, se plantean posibles soluciones, se socializan, se hacen capacitaciones, se aplican correctivos, se hacen seguimientos y controles, se hace retroalimentación y se evalúa el alcance de la mejora.

Es un servicio integral para la entidad o para el área, el cual se complementa con los otros servicios para garantizar su efectividad.

6.6.1.1.4 Imagen corporativa

El servicio de mercadeo está enfocado en exponer de forma real a la comunidad todos los programas, actividades y proyectos que se realizan o van a ser desarrollados por los alcaldes y demás encargados de los entes públicos; con esto, pretendemos crear a la comunidad una mejor imagen de los funcionarios públicos y mostrando que sí se da cumplimiento a las necesidades de la comunidad; con la implementación de nuestro servicio de mercadeo, las acciones son observables al corto plazo y la favorabilidad de los funcionarios se afectará positivamente para la comunidad.

6.6.2 Estrategia de Precio

El precio inicial de los servicios, es relativamente bajo en comparación con la media del precio de venta de empresas con servicios similares. Lo que se pretende con esto, es lograr que los clientes potenciales, accedan a los servicios de la empresa y de esta manera, lograr participación en el mercado y adquirir experiencia en el sector; posteriormente, el valor del servicio será ajustado al precio de mercado con el objetivo de mejorar las posibles debilidades que puedan presentarse en la prestación de los servicios.

Además, con este ajuste en el precio de venta, se busca obtener mayores utilidades y recuperar la inversión inicial, de esta forma fortalecer la empresa dentro del mercado.

6.6.3 Estrategia de Plaza

La infraestructura física de la empresa estará ubicada en el municipio de Santander de Quilichao (Cauca) debido a que este municipio en la actualidad, es el centro de desarrollo de la región del norte del Cauca. Esta ubicación es considerada estratégica debido a que de esta zona dependen gran parte de las actividades económicas que se realizan en la región, además de que cuenta con numerosas vías de acceso que conectan directamente con los demás sitios, que completan la región y, por lo tanto, esto facilita el enlace con los clientes.

Por otro lado, el segundo canal de distribución con que cuenta la empresa, es una página web, el uso de esta, le permite a la organización abarcar una cuota más alta del mercado potencial, ya que es una forma de ofrecer el servicio desde el Municipio de Santander de Quilichao hasta la ubicación de los clientes, así mismo, la utilización de este medio, facilita a los compradores consultar sobre los servicios que ofrece la empresa.

El último canal de distribución y uno de los más importantes es el uso del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) que es el instrumento que apoya a la gestión contractual de las entidades estatales y que permite la interacción de las entidades contratantes con los proponentes, los contratistas, la comunidad y los órganos de control para garantizar transparencia en los contratos por parte de entidades públicas.

6.6.4 Estrategia de Promoción

Debido a que el servicio no está dirigido a un mercado masivo, el diseño de volantes, perifoneo, pasacalles, entre otros medios publicitarios masivos, se considera un proceso innecesario, para la promoción de los servicios de la empresa, ya que estaría llegando a un mercado incorrecto.

Dicho lo anterior, la estrategia de promoción está dirigida a contactar directamente el cliente para exponerle el portafolio de servicios de la empresa, familiarizarlo con cada uno de estos y mostrarle los posibles beneficios a obtener en caso de celebrar un contrato. Por lo general, las personas naturales o jurídicas que prestan servicios profesionales al sector público lo hacen directamente, por lo tanto, esta es la forma más eficiente de promocionar los servicios.

Otras estrategias de promoción utilizadas por la empresa son:

- Asistir y/o patrocinar ferias empresariales para dar a conocer la marca y sus servicios.
- Crear un comercial donde se presenten cada uno de los servicios de la empresa.
- Hacer publicidad por medio de redes sociales.

7 Análisis técnico y Administrativo

7.1 Análisis del producto – ficha técnica

Tabla 3. Ficha técnica

FICHA TECNICA FOCUS CONSULTORES Y ASESORES ESTRATÉGICOS S.A.S.	
	
Nombre	Focus Consultores y Asesores Estratégicos S.A.S.
Usuarios	Empresas públicas
Responsable del Servicio	Asesores
Descripción Del Servicio	Asesoría Financiera Gestión del talento humano Asesoría en direccionamiento estratégico Imagen corporativa
Población objetivo	Alcaldías del Norte del Cauca
Necesidades de los Clientes	Mejorar los procesos de sus organizaciones
Requisitos Técnicos	Profesionales o personal capacitado en temas organizacionales.
Ubicación	Municipio de Santander de Quilichao
Horario	8:00 am - 5:00 pm
Financiación	Crédito

Fuente: Los autores

7.2 Análisis Administrativo

7.2.1 Matriz DOFA

Tabla 4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS:	1. Mercado poco explotado	1. experiencia en asesoría al sector	1. experiencia en asesoría al sector
		2. métodos de contratación en el sector	2. métodos de contratación en el sector
		3. independencia del cliente para la toma de decisiones	3. independencia del cliente para la toma de decisiones
		4. contrataciones de corto plazo	4. contrataciones de corto plazo
		5. voluntad política de los dirigentes	5. voluntad política de los dirigentes
	INTERNAS:	6. conflicto armado	6. conflicto armado
FORTALEZAS	1. portafolio de servicios	1. incrementar la cuota de mercado teniendo en cuenta que la empresa no opera con un solo servicio y de esta forma se puede abarcar un mercado mas grande (F1-O1, O2)	1. mejorar el reconocimiento de la empresa, por medio de estrategias publicitarias, para disminuir la sensación de incertidumbre por parte del contratante (A1- F2, F4)
	2. Nivel académico del talento humano	2. Responder efectivamente a las necesidades de nuestro nicho de mercado, aprovechando el grado de capacitación del talento humano (F2, F3, F4- O3, O4)	2. Establecer estrategias de costos asequibles para llegar al cliente y obtener experiencia en el sector (A1,A2,A3,A4,A5- F4,F6)
	3. características del servicio, calidad y exclusividad	3. apoyar los planes de desarrollo planteados mediante el proceso de transición, diseñados por el cliente generando beneficios para ambas partes (F2, F3, F5- O4, O5)	3. diseñar planes contingenciales para responder a posibles riesgos para la empresa y sus colaboradores (A6- F2)
	4. satisfacción del cliente		
	5. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		
	6. nivel de rentabilidad		
DEBILIDADES	1. experiencia en el manejo del sector público	1. Diseñar estrategias de penetración de mercado que permitan ganar reconocimiento y prestigio en el sector a mediano plazo (D1, D5, D6- O1, O2, O4)	1. Diseñar estrategias de fortalecimiento de marca para atraer con mayor facilidad a clientes potenciales (D1, D4,D6- A1, A2, A3, A4, A5)
	2. Estabilidad de los costos	2. Aprovechar que el nicho de mercado es reducido para establecer relaciones fuertes con entidades publicas y privadas (D3, D6-O4)	2. Diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente y el nivel de desempeño de los colaboradores para fortalecer internamente la organización y generar ventajas competitivas (D4, D5, D6- A1, A4)
	3. Red de aliados públicos y privados	3. Aprobar modificaciones por parte del cliente en el servicio, para ajustarse a sus necesidades específicas, construyendo una relación ganar-ganar. (D2 -O3)	3. Estudiar constantemente el entorno y situaciones que puedan poner en riesgo la permanencia del negocio y su participación en el mercado (D3, D4, D6- A1, A6)
	4. habilidad para enfrentar la competencia		
	5. lealtad del cliente		
	6. participación en el mercado		

Fuente: Los autores

7.3 Misión

Somos una empresa que brinda servicios de Consultoría y Asesoría para las entidades públicas, con un personal altamente calificado, con vocación de servicio integral y disposición para colocar nuestro conocimiento, experiencia y procurando un desarrollo administrativo sostenible, para las comunidades del Departamento del Cauca.

7.4 Visión

Consolidarnos como una empresa reconocida y posicionada en las Consultorías y Asesorías de las entidades públicas en el norte del departamento del Cauca para el 2020, con un alto nivel de satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes, elevando los estándares de calidad en los servicios y operaciones de las administraciones públicas gracias a la implementación de normas de calidad en cada uno de los municipios.

7.5 Objetivos estratégicos de la empresa

Objetivo de rentabilidad:

Obtener una rentabilidad del 98% a diciembre del 2020 para retornar la inversión realizada para ser sostenibles en el tiempo.

Objetivo de crecimiento:

Implementar las estrategias necesarias que permitan abarcar a diciembre del 2019 al menos en un 50% el mercado de la región.

Objetivo de competitividad:

Diseñar una estructura organizacional eficiente que dé lugar a la comunicación asertiva, mejoramiento de procesos para la optimización del recurso humano, técnico y tecnológico en el año 2019.

Objetivo de talento humano:

Desarrollar continuamente capacitaciones para que los colaboradores desarrollen habilidades que permitan estar actualizados en sus conocimientos.

7.6 Valores y Estructura organizacional

7.6.1 Valores Corporativos

Liderazgo: Logramos con facilidad que cada integrante esté armonizado con los objetivos de la organización, y así se comprometa y exija para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Credibilidad: Con nuestro actuar ético e integral, presentamos de manera transparente y veraz los resultados de la aplicación de las estrategias acordes a la necesidad de cada cliente, para así transmitir seguridad y tranquilidad; ser reconocidos como una empresa confiable.

Calidad: Ofrecemos la mejor calidad en cada uno de nuestros servicios, de forma efectiva y eficiente, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

Conocimiento: La suma de habilidades y conocimientos son el complemento perfecto para obtener los mayores beneficios y recompensas de nuestra labor en procura de responder al compromiso solidario con los asociados, directivos y colaboradores.

Confidencialidad: Se mantiene bajo absoluta reserva la información suministrada por nuestros clientes, salvaguardando su privacidad y garantizando manejo adecuado de la información que con confianza y credibilidad depositan en nosotros.

Respeto: Por cada uno de nuestros empleados, nuestros clientes y proveedores, siendo tolerantes y teniendo una conducta íntegra en nuestras relaciones comerciales e interpersonales.

Trabajo en equipo: Con la participación de todos los miembros que intervienen en los procesos de empresa buscamos el logro colectivo de los objetivos organizacionales.

7.6.2 Estructura organizacional

7.6.2.1 Organigrama

Gráfica 5. Representación gráfica del organigrama



Fuente: Los autores

Junta de socios: La Junta de socios está compuesta por las personas creadoras de la empresa Focus Asesores Estratégicos S.A.S., es decir, sus socios fundadores. Sesionará en una reunión llamada asamblea ordinaria la cual tiene lugar una vez al año y en ella se produce la aprobación de las cuentas de la sociedad y de la gestión anual realizada por el gerente.

Las decisiones más importantes y de carácter prioritario serán tomadas por la junta de socios o avaladas en caso tal que deba el gerente llevarlas a cabo.

Gerente general: El Gerente General es el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de la empresa.

El Gerente General será nombrado por la junta de socios, salvo el primero, que es designado en la escritura de constitución social. Para ser gerente no es necesario ser accionista.

El gerente general es responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa.

El gerente general es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por la junta de socios. En caso de ausencia del Gerente General, éste será reemplazado por la persona que designe la junta de socios.

Funciones:

Las principales funciones de este funcionario son las siguientes:

- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones de la junta directiva, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.
- Asistir, con voz, pero sin voto a las sesiones de la junta de socios, salvo que ésta decida lo contrario.
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de la junta de socios, de libros contables y registros de la sociedad.
- Someter a la junta de socios, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por la junta de socios y proponer modificaciones al mismo.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por la junta de socios y proponer modificaciones al mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y la junta de socios de la sociedad.
- Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo,

de acuerdo con el reglamento que sobre contratación expida la junta de socios.

- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por la junta de socios.
- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.
- Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.
- Informar al Directorio las operaciones celebradas con accionistas, filiales o vinculadas de los mismos.
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos de los acuerdos de la junta de socios.
- Vender, arrendar, dar en uso, pignorar, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías y, en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos, de la sociedad, incluyendo las concesiones de las que ésta sea titular y los flujos de la sociedad hasta por los límites que le imponga la junta de socios.
- Girar, suscribir, aceptar, endosar, avalar, prorrogar, descontar, negociar, protestar, cancelar, pagar y descontar letras de cambio, vales, pagarés y otros títulos valores, cartas de crédito o cartas órdenes, letras hipotecarias, pólizas de seguros, y otros efectos de giro y de comercio; y en general realizar todo tipo de operaciones con títulos valores hasta por los límites que le imponga la junta de socios.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias.
- Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad. Otorgar, contraer y revocar préstamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.
- Ordenar pagos.
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza incluidos los que tengan por objeto la adquisición o enajenación de derechos, bienes muebles e inmuebles de la sociedad, ya sea a título oneroso o gratuito hasta por los límites que le imponga la junta de socios.

- Someter los asuntos que estime necesarios a arbitraje, celebrar convenios arbitrales o celebrar transacciones judiciales o extrajudiciales, de conformidad con las normas legales vigentes.
- Transferir, adquirir, ceder, otorgar licencias, dar en garantía, registrar, renovar, cancelar y realizar cualquier acto que implique la modificación del registro de marcas de fábrica, marcas de servicio, nombres comerciales, cualquier otro signo distintivo, tecnologías y otros derechos de la propiedad intelectual, sean extranjeros o nacionales; así como celebrar contratos de asistencia técnica o de servicios técnicos con nacionales o extranjeros.
- Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.
- Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asigne o delegue la junta de socios.

Secretaria: Es la persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia del gerente, llevar adelante la agenda de éste y custodiar y ordenar los documentos de la oficina, realiza las funciones de auxiliar administrativo de la empresa.

La secretaria, por lo tanto, realiza ciertas actividades elementales e imprescindibles en la organización se trata de la colaboradora que se encarga de la gestión cotidiana, siempre rindiendo cuentas a la gerencia.

Entre sus funciones básicas se encuentran: llevar la agenda y programación general de la organización, atender el teléfono, responder los correos electrónicos, recibir a las visitas, archivar documentos y coordinar los pagos y cobros, recepción de diversos tipos de documentos, el cálculo de diversas cuentas; tanto de pagos como de cobros, contactar y atender ciertos proveedores y clientes cuando la gerencia lo determine, tener absolutamente actualizada la agenda de citas y también la de contactos profesionales que posee la gerencia, acometer la información que sea requerida acerca de su departamento u oficina.

Dirección financiera: Es la persona encargada de una decisión relevante en materia de inversión o financiación en la empresa. Se ocupa de la gestión, el control y el análisis financiero dentro de una organización, es fundamental su presencia en las asambleas de la junta de socios, su papel es el de intermediario entre las operaciones de la empresa, el sector financiero, los proveedores, los clientes y la gerencia general.

Entre sus principales funciones se destacan:

- Velar por la liquidez en cuanto a los créditos, ventas y todo aquello que permite a la empresa atender sus principales necesidades y realizar óptimas previsiones de tesorería. El directivo evalúa y analiza a sus clientes y el mercado en el que opera la empresa, y es entonces, cuando se ocupa de tomar las decisiones.
- Determinar la cantidad monetaria que la empresa debe invertir, y en qué elementos o activos debe realizarse. A través de la aplicación de ciertos

criterios, el director financiero decidirá en qué recursos gastar el dinero para poder tener mayor eficiencia en la empresa. Esta decisión requiere gran sentido de la responsabilidad para no incurrir en costes innecesarios.

- Determinar la manera de lograr los fondos necesarios para afrontar las inversiones. De este modo, debe evaluar cuál es la financiación adecuada para la empresa y las oportunidades para conseguir nuevos fondos.
- El director financiero debe saber conjugar la inversión, la financiación y el riesgo. Por ello, una de sus tareas es resolver las decisiones de inversión-financiación incurriendo en el menor riesgo posible.
- Al director financiero también le corresponde conocer los movimientos más representativos y relevantes de su entorno comercial para saber el momento oportuno en el que apostar en un nuevo mercado, que hasta el momento se podría o no haber contemplado.
- Velar por el pronto y oportuno pago a los colaboradores de la organización, así como a los proveedores y demás obligaciones en que incurra la organización.
- Gestionará y controlará el presupuesto necesario para la operación de la organización, con previa aprobación por parte de la gerencia general y la junta directiva.
- Presentará los informes de gestión, gastos, ingresos y proyecciones a la gerencia general y a la junta directiva, además rendirá descargos ante la junta de socios, cuando lo determinen necesario.
- Realizar un análisis financiero periódico tanto de la cuenta de resultados como de los balances, es un ejercicio que ayuda a tomar decisiones financieras y evita que se cometan errores que generen una pérdida de liquidez en la organización.
- En términos generales, responder por la operatividad financiera de la empresa mediante un estricto control presupuestario y un exhaustivo análisis financiero.

Dirección operativa: Es la persona encargada de toda la estrategia operativa de la organización, es decir, de velar por que todos los cronogramas y proyectos se cumplan. Los clientes que atenderá la organización requieren de un cronograma de actividades para coordinar los tiempos, personal y sus actividades propias, por lo tanto, debe garantizar que estos se cumplan estrictamente, la calidad de la información, que debe ser veraz, oportuna y suficiente para el análisis es responsabilidad también del director de operaciones, así como del personal necesario para adelantar cada estudio.

Entre sus principales funciones están:

- Diseñar el cronograma de actividades para la intervención a un cliente.
- Decidir sobre el personal necesario para adelantar el estudio.
- Garantizar que los recursos necesarios para el estudio sean los adecuados, para evitar sobre costos o interrupciones en cada proyecto o estudio.

- Coordinar con los clientes los cronogramas de actividades necesarios para la realización de cada estudio.
- Garantizar el cumplimiento para la entrega de resultados de cada cliente, así como su nivel de satisfacción y la efectiva intervención en el proyecto.
- Rendir informe de la gestión realizada a la gerencia general de acuerdo al tiempo y condiciones establecidas por la organización en el manual de control interno.

Dirección de comunicaciones y servicio al cliente: En toda organización es fundamental el área de servicio al cliente, sin importar el tamaño o actividad que esta desempeñe, es la persona encargada de mantener un contacto armonioso entre los clientes, proveedores y la organización. Debe mantener las relaciones tanto internas como externas de la organización en un sano equilibrio, brindar información clara, oportuna y efectiva.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Mantener informada a la gerencia general de las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias (PQRS) de los clientes o proveedores.
- Conocer con claridad los procesos y servicios de la empresa, con el fin de poder atender y dar respuesta rápida y efectiva a cada una de las PQRS.
- Canalizar de forma adecuada las diferentes inconformidades que presenten los clientes y direccionarlas de forma oportuna al área o funcionario correspondiente.
- Se encargará del manejo de cada una de las herramientas de comunicaciones utilizadas por la organización; páginas web, medios escritos, medios digitales, correos, llamadas, volantes, folletos, documentos enviados a los clientes, portafolios de presentación a futuros clientes.
- Debe garantizar que todo lo relacionado con impresión de informes, propuestas, portafolio de productos, material informativo, documentos internos, se cumpla de forma adecuada y eficiente.
- Coordinar los pedidos de papelería, insumos, materiales publicitarios, todo lo relacionado con oficina, papelería, demás productos y utensilios utilizados en la organización no se agoten y que a su vez no se presenten sobre inventarios de estos.

Tipos de Sociedades en Colombia

Persona Jurídica

Para esta clasificación existen siete tipos de empresa clasificadas como sociedades, según el planteamiento del proyecto, el tipo de sociedad que más se ajusta a nuestras necesidades y requerimientos es;

*** Sociedad por Acciones Simplificada**

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como 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 estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

7.6.3 Políticas de gestión general

7.6.3.1 Políticas de talento humano

- **Convocatoria:** Se realizará en los municipios del norte del departamento del Cauca y sur del departamento Valle del Cauca, porque para el equipo de trabajo se buscarán personas que conozcan la zona y estén de alguna manera familiarizados con los municipios y el entorno para facilitar el desarrollo de las actividades, los desplazamientos en caso de ser necesario y así dar cumplimiento oportuno a los requerimientos de los clientes.
- **Selección de personal:** Se realizará verificando que cumplan con los requisitos mínimos de acuerdo al perfil del cargo, habilidades, conocimientos y experiencia; cabe resaltar, que se tendrá en cuenta personas que se identifiquen con los valores de la empresa y que tengan una alta vocación de servicio.
- **Contratación:** El proceso será liderado por el gerente general y el director financiero, una vez se selecciona al personal idóneo para ocupar la vacante se notifica cuáles son las condiciones contractuales y de aceptarlas se inicia el proceso de vinculación, con la firma del contrato individual de trabajo y la respectiva vinculación al régimen de salud y pensión, bajo las condiciones estipuladas en la Ley, apertura de cuenta de ahorros para el pago de nómina.
- **Inducción:** Es realizado por el gerente de la organización en un total de 20 días en donde los nuevos colaboradores conocen las instalaciones de la empresa, se le asigna su lugar de trabajo, los objetivos de la organización y

se socializaran los proyectos (asesorías) a realizar, para que finalmente tengan claro cuáles son sus funciones dentro del equipo de trabajo y se trace un cronograma de actividades.

- **Dotación:** Se realiza semestral u obedeciendo de las necesidades de los colaboradores y teniendo en cuenta lo establecido en la ley.

7.6.3.2 Políticas de mercadeo

Se establece teniendo en cuenta los objetivos de la organización, buscando expansión a nuevos mercados, sostenerse en el mismo y aumentar la participación, para lo que es necesario trazar estrategias efectivas.

- **Investigación de mercado:** El mercado está muy segmentado y el nicho está establecido, por lo tanto, esta estrategia está dirigida a la búsqueda de nuevos mercados donde el modelo de negocio y propuesta de valor sea aplicable o adaptable, es decir, que busca identificar posibles clientes potenciales que demanden nuestros servicios y llegar a ellos para suplir sus necesidades.
- **Marketing y publicidad:** Esta estrategia tiene por objetivo fortalecer los canales de distribución para que nuestro mercado objetivo conozca quienes somos, conozcan nuestros servicios y las ventajas competitivas que le podemos brindar a ellos como clientes; esta estrategia también busca el posicionamiento en el mercado y maneja todo lo relacionado con publicidad e imagen corporativa para hacer de la empresa una empresa prestigiosa.
- **Benchmarking:** Se utiliza con el fin de conocer la competencia y otras empresas que realicen la misma o similar actividad económica, y de esta manera trabajar en las ventajas comparativas de la empresa para la satisfacción del cliente.

7.6.3.3 Política de compras

Esta estrategia está dirigida a la compra de materias primas e insumos que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las actividades de los empleados a tiempo; estas compras se realizan mensualmente y en caso que sea estrictamente necesario cuando el colaborador requiera insumos para cumplir con sus funciones asignadas en el cronograma de actividades y así no frenar su actividad.

7.6.3.4 Política de inventarios

La política de inventarios está relacionada con las políticas financieras, de compras y de talento humano de la empresa, pues con esta se asegura un mes de actividad o más, de acuerdo a la cantidad de actividad que haya en el mes; con esta política se restringen las compras en exceso por parte de la empresa, para así minimizar los gastos mensuales y no generar grandes cantidades de insumos en almacenamiento.

7.6.3.5 Política financiera

Busca la estabilidad financiera de la organización y su operación, por lo que obliga a la empresa a realizar proyecciones, presupuestos de ventas y funcionamiento, financiación de recursos y capital de trabajo; Esta política también tiene por objetivo la maximización de las utilidades y carga con la rentabilidad de la empresa.

7.6.3.6 Política de prestación de servicios

Esta política está dirigida a establecer relaciones óptimas con los clientes, basándose en la retroalimentación constante donde se presenten los avances del proyecto, con el objetivo de que se puedan realizar posibles modificaciones o que el contratante apruebe el rumbo del proyecto.

7.6.3.7 Política de ventas

Las ventas o contrataciones para la prestación de servicios se realizan principalmente en la única sede de la empresa, sin embargo, hay contratos que se pueden llevar a cabo por fuera de esta, en caso de que sean funcionarios de la empresa quienes visiten a los clientes para que se promocionen los servicios que brinda la empresa.

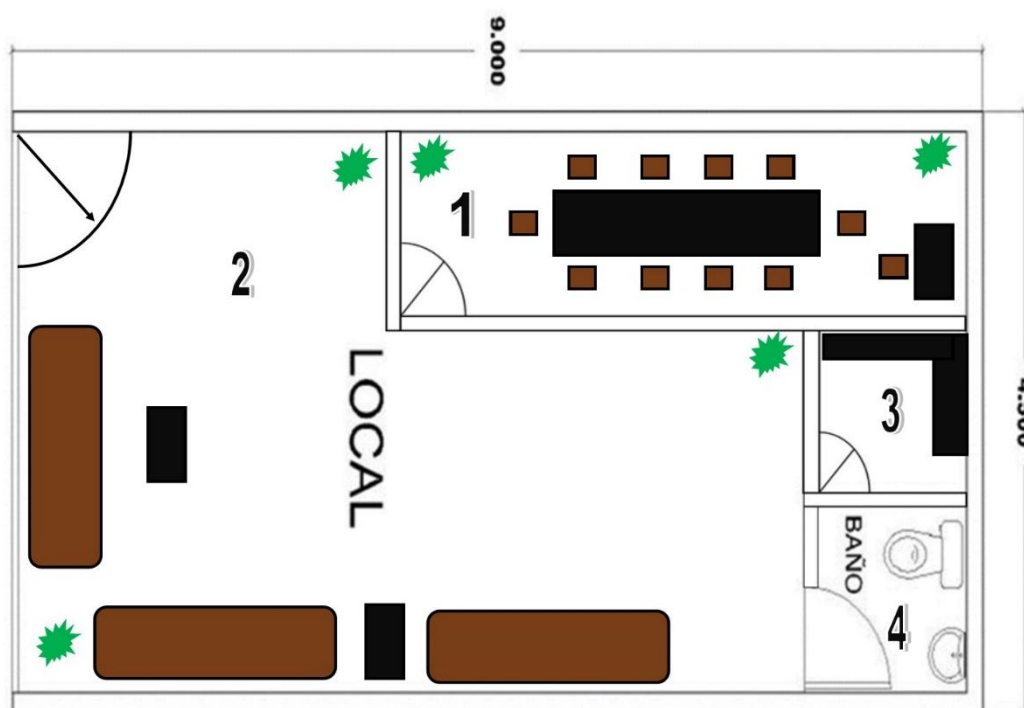
Los contratos pueden ser por servicios individuales o por portafolio de servicios según convenga al cliente para ganar beneficios que se vean reflejados en descuentos.

7.6.3.8 Política de salud ocupacional

Está establecido de acuerdo a la ley colombiana para que todos y cada uno de los colaboradores conozcan todo lo concerniente a su salud, seguridad e integridad laboral, y de esta manera evalúen los posibles riesgos a los que están expuestos según su puesto de trabajo, para así minimizar los posibles impactos producidos por eventualidades de dichos riesgos.

7.6.4 Distribución física del local

Gráfica 6. Distribución física del local



Fuente: Los autores

1. Sala de juntas y reuniones
2. Sala de espera
3. Cocina
4. Baño

8 ESTUDIO FINANCIERO

En el capítulo financiero, se cuantifican los ingresos esperados por la empresa contra los posibles egresos generados por la actividad, y la cantidad de servicios ofrecidos, con el propósito de determinar la viabilidad económica del proyecto.

Inversión

Para que la empresa pueda iniciar sus actividades debe invertir en una serie de elementos de oficina, tales como: computadores, sillas, escritorios, por un valor de \$12.120.000; además de una adecuación física del local por un valor de \$2.900.000 y unos elementos básicos de papelería para oficina, por un valor de \$2.610.000

Tabla 5. Inversión inicial del proyecto

INVERSION INICIAL			
CONCEPTO	CANT	VALOR/UNI	INVERSION AÑO 1
MUBLES Y ENSERES			
Escritorio en madera	5	\$ 400.000	\$ 2.000.000
Sillas para oficina en pasta	12	\$ 60.000	\$ 720.000
Sillas giratorias de oficina	5	\$ 80.000	\$ 400.000
Sillon tipo sofa	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
VALOR MUEBLES Y ENSERES=			\$ 4.520.000
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computador portátil Lenovo	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000
Impresora Multifuncional HP	2	\$ 450.000	\$ 900.000
			\$ -
VALOR EQUIPOS DE COMPUTO=			\$ 6.900.000
OTRAS INVERSIONES			
Cafetera Pequeña	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Dispensador de Agua Kalley	1	\$ 520.000	\$ 520.000
Utencilios cocina	1	\$ 120.000	\$ 120.000
			\$ -
VALOR OTRAS INVERSIONES=			\$ 700.000
INVERSION TOTAL=			\$ 12.120.000

Fuente: Los autores

DESCRIPCIÓN	VALOR
Gastos de Organización e Instalación	\$ 1.500.000
Estudio del Proyecto	\$ 700.000
PAPELERIA Y UTILES	
Resmas, carpetas, pegante, ganchos	\$ 350.000
Perforadora, cosedora, saca ganchos	\$ 60.000
VALOR PAPELERIA Y UTILES	\$ 410.000
PUBLICIDAD	
Portafolio, volantes, pendones	\$ 2.000.000
VALOR PUBLICIDAD	\$ 2.000.000
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 2.200.000
TOTAL	\$ 4.610.000

Fuente: Los autores

Costos Asignados a cada servicio

Se mencionan los costos que son necesarios para la realización de las actividades propias de la empresa, por cada servicio prestado, estos costos se establecen por mes y se proyectan para el primer año, el costo total para este año es de \$1.443.000.

Tabla 6. Costos asignados a cada servicio

Nº	SERVICIOS	COSTOS VARIABLES ASIGANDOS A CADA SERVICIO						
		PAPELERIA	TRANSPORTE	MEDIOS DIGITALES	GASTOS VARIOS	COSTO TOTAL UNITARIO DEL SERVICIO	PROYECCION DE VENTAS ANUAL	COSTO TOTAL ANUAL SERVICIO
1	ASESORIA FINANCIERA	\$ 6.000	\$ 20.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 39.000	4	\$ 156.000
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	\$ 6.000	\$ 20.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 39.000	12	\$ 468.000
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 6.000	\$ 20.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 39.000	9	\$ 351.000
4	IMAGEN CORPORATIVA	\$ 6.000	\$ 20.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 39.000	12	\$ 468.000
						TOTAL AÑO 1		\$ 1.443.000

Fuente: Los autores

Costo de la nomina

El personal que conforma la empresa está compuesto por: un gerente, un director financiero, un director de operaciones, un director de comunicaciones y servicio al cliente y una secretaria.

Los salarios están distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente \$3.000.000
- Director financiero \$2.500.000
- Director de operaciones \$2.500.000
- Director de comunicaciones y servicio al cliente \$2.500.000
- Secretaria \$1.000.000

Este personal es fundamental para que la empresa inicie sus operaciones y pueda atender cada una de sus actividades, en la prestación de los servicios ofrecidos.

La nómina tiene un costo total de \$17.883.836, incluida la seguridad social.

Tabla 7. Costo de la nomina

NOMINA PERSONAL FIJO AÑO1:												
Nº	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO BÁSICO	DIAS	HORAS EXTRAS	DEVENGADO				DEDUCIONES			NETO PAGADO
					BÁSICO	TRANSPORTE	HORAS EXTRA	TOTAL DEVENGADO	PENSIONES	SALUD	TOTAL DEDUCCIONES	
1	GERENTE	\$ 3.000.000	30	0	\$ 3.000.000	\$ 77.700	0	\$ 3.077.700	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 2.837.700
2	DIRECTOR FINANCIERO	\$ 2.500.000	30	0	\$ 2.500.000	\$ 77.700	0	\$ 2.577.700	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.377.700
3	DIRECTOR DE OPERACIONES	\$ 2.500.000	30	0	\$ 2.500.000	\$ 77.700	0	\$ 2.577.700	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.377.700
4	DIRECTOR COMUNICACIONES Y SC	\$ 2.500.000	30	0	\$ 2.500.000	\$ 77.700	0	\$ 2.577.700	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 2.377.700
5	SECRETARIA	\$ 1.000.000	30	0	\$ 1.000.000	\$ 77.700	0	\$ 1.077.700	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 997.700
TOTALES:		\$ 11.500.000	150	\$ 0	\$ 11.500.000	\$ 388.500	\$ 0	\$ 11.888.500	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 920.000	\$ 10.968.500

Fuente: Los autores

Tabla 8. Detalle descuento por seguridad social

DETALLE DESCUENTO POR SEGURIDAD SOCIAL				APROPIACIONES		
ENTIDAD	APORTES POR SALUD	APORTES POR PENSION	TOTAL APORTES	CONCEPTO	%	VALOR
SEGURO SOCIAL	\$ 1.437.500	\$ -	\$ 1.437.500	CESANTIAS	8,33%	\$ 990.312
PORVENIR	\$ -	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	PRIMA	8,33%	\$ 990.312
				INTERESES CESANTIAS	1,2%	\$ 142.662
				VACIONES	4,17%	\$ 479.550
				SENA	2%	\$ 230.000
				ICBF	3%	\$ 345.000
				CAJA COMP	4%	\$ 460.000
TOTAL			\$ 3.277.500			\$ 3.637.836
				TOTAL MES=		\$ 1.490.320
				GRAN TOTAL		\$ 17.883.836

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se hace una proyección del costo de la nómina anual, considerando los incrementos generados por la inflación proyectada para los primeros 5 años de iniciación de la empresa.

Tabla 9. Proyección del costo de la nómina anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INFLACIONES		3,90%	3,10%	3,60%	3,40%
COSTO NOMINA ANUAL	\$ 10.968.500	\$11.396.272	\$ 11.749.556	\$12.172.540	\$ 12.586.406
COSTO PARAFICALES ANUAL	\$ 1.035.000	\$1.075.365	\$ 1.108.701	\$1.148.615	\$ 1.187.667
COSTO SEGURIDAD SOCIAL ANUAL	\$ 3.277.500	\$3.405.323	\$ 3.510.887	\$3.637.279	\$ 3.760.947
PROVISIONES	\$ 2.602.836	\$2.704.347	\$ 2.788.181	\$2.888.556	\$ 2.986.767
TOTAL	\$ 17.883.836	\$18.581.306	\$ 19.157.326	\$19.846.990	\$ 20.521.788

Fuente: Los autores

Precio de venta

En la siguiente tabla se establece el precio de venta por cada servicio y se relaciona el precio de la competencia, además se determina el margen de contribución por cada servicio.

El precio de venta está en concordancia con el precio promedio que establece la competencia, incluso en algunos servicios la empresa establece unos precios por debajo de la competencia; para los servicios de la gestión del talento humano y el de imagen corporativa se asigna un precio de venta de \$3.000.000, mientras que la competencia en promedio, establece un precio de \$4.000.000.

Tabla 10. Costos anuales del servicio

COSTOS ANUALES DEL SERVICIO							
	SERVICIOS	PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA	PRECIO COMPETIDOR	CALCULO PRECIO DE VTA	PRECIO DE VENTA FINAL	MARGEN DE CONTRIBUCION
1	ASESORIA FINANCIERA	15%	15%	\$ 4.000.000	\$ 1.039.963	\$ 4.000.000	98%
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	11%	11%	\$ 4.000.000	\$ 993.223	\$ 3.000.000	98%
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENT O ESTRATEGICO	10%	15%	\$ 4.000.000	\$ 982.187	\$ 4.000.000	98%
4	IMAGEN CORPORATIVA	8%	15%	\$ 4.000.000	\$ 960.835	\$ 3.000.000	98%

Fuente: Los autores

En las siguientes tablas se establece el costo unitario por cada servicio y la participación o peso de este costo en el precio de venta, en los cuatro servicios se puede observar que el peso que representa el costo frente al precio de venta es relativamente bajo. En el siguiente cuadro se establece una proyección de la inflación para los siguientes 5 años con el fin de proyectar los costos y posibles precios de cada servicio a futuro.

Tabla 11. Costo unitario por cada servicio

N°	SERVICIOS	COSTO SERVICIOS X DIA	% VENTAS POR SERVICIO
1	ASESORIA FINANCIERA	\$ 156.000	11%
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	\$ 468.000	32%
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENT O ESTRATEGICO	\$ 351.000	24%
4	IMAGEN CORPORATIVA	\$ 468.000	32%
		\$ 1.443.000	100%

AÑO	PROYECCION DE LA INFLACION
1	0
2	3,9%
3	3,1%
4	3,6%
5	3,4%

Fuente: Los autores

Costos fijos y variables

En la siguiente tabla se establecen los costos unitarios variables por cada servicio, los cuales se adicionan a los costos fijos, para establecer el costo total de cada servicio y así obtener el precio final de venta de acuerdo al margen de rentabilidad esperado.

Tabla 12. Total, costos variables por producto

TOTAL COSTOS VARIABLES POR PRODUCTO					
N°	SERVICIOS	MANTENIMIENTOS	OTROS	COSTO SERVICIOS	TOTAL COSTOS VARIABLES
1	ASESORIA FINANCIERA	\$ 32.432	\$ 51.892	\$ 156.000	\$ 240.324
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	\$ 97.297	\$ 155.676	\$ 468.000	\$ 720.973
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 72.973	\$ 116.757	\$ 351.000	\$ 540.730
4	IMAGEN CORPORATIVA	\$ 97.297	\$ 155.676	\$ 468.000	\$ 720.973
TOTALES		\$ 300.000	\$ 480.000	\$ 1.443.000	\$ 2.223.000

Fuente: Los autores

La siguiente tabla nos muestra los costos fijos asociados a cada servicio, son aquellos costos que se deben cubrir durante el periodo como mínimo, para garantizar la operatividad de la empresa, además de los costos de nómina. Estos costos fijos son los que más afectan el precio de venta de los servicios, su peso frente a los costos variables es considerablemente alto.

Tabla 12. Costos fijos por producto

COSTOS FIJOS POR PRODUCTO					
No.	SERVICIOS	COSTO ARRIENDO	COSTO SALARIO	SERVICIOS PUBLICOS	TOTAL COSTOS FIJOS
1	ASESORIA FINANCIERA	\$ 1.167.568	\$ 1.933.388	\$ 194.595	\$ 3.295.550
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	\$ 3.502.703	\$ 5.800.163	\$ 583.784	\$ 9.886.650
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 2.627.027	\$ 4.350.122	\$ 437.838	\$ 7.414.987
4	IMAGEN CORPORATIVA	\$ 3.502.703	\$ 5.800.163	\$ 583.784	\$ 9.886.650
TOTALES		\$ 10.800.000	\$ 17.883.836	\$ 1.800.000	\$ 30.483.836

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se observa el costo total unitario por cada servicio, de acuerdo a la proyección de unidades vendidas en un periodo de tiempo, en la tabla se unifican los costos variables unitarios y los costos fijos unitarios, de esta forma se totalizan los costos por cada servicio.

Tabla 13. Costo total unitario por cada servicio

	SERVICIOS	NUMERO DE PRODUCTOS	COSTOS FIJOS UNITARIOS	COSTOS VARIABLES	COSTO TOTAL UNITARIO
1	ASESORIA FINANCIERA	4	\$ 823.887	\$ 60.081	\$ 883.969
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	12	\$ 823.887	\$ 60.081	\$ 883.969
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	9	\$ 823.887	\$ 60.081	\$ 883.969
4	IMAGEN CORPORATIVA	12	\$ 823.887	\$ 60.081	\$ 883.969

Fuente: Los autores

Ventas

En la siguiente tabla se proyecta el valor de las ventas para el primer año de operaciones, por cada servicio y el total. Las ventas se establecen por unidades de servicio vendidas y se cuantifica de acuerdo al precio de cada servicio para obtener el total de las ventas el primer año, que es de \$124.000.000, podemos observar que los servicios que mas aportan al volumen de ventas este primer año son gestion del talento humano y el de imagen corporativa, debido a que son los de mayor demanda con 12 unidades anuales por cada uno.

Tabla 14. Proyección de las ventas para el primer año de operaciones, por cada servicio

POLITICAS DE VENTAS EN EL MERCADO					
Nº	PRODUCTOS	PROYECCION DE VENTAS DEL SERVICIO	UNIDADES VENDIDAS MES	PRECIO DE VENTA	VENTAS AÑO 1
1	ASESORIA FINANCIERA	4	0	\$ 4.000.000	\$ 16.000.000
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	12	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	9	1	\$ 4.000.000	\$ 36.000.000
4	IMAGEN CORPORATIVA	12	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
TOTALES		37	3		\$ 124.000.000

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se proyecta el valor de las ventas para los próximos 5 años de operaciones de la empresa, se tiene en cuenta el valor de la inflación proyectada para cada año y el margen porcentual de crecimiento en ventas que espera la empresa, se observa que, con respecto a las ventas del primer año, para el quinto año de operaciones los ingresos por ventas se incrementaran en un 16,38%, aspecto positivo para la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 15. Proyección del valor de las ventas para los próximos 5 años de operaciones de la empresa

AÑO	% INCREMENTO DE VENTAS	PROYECCION DE LA INFLACION	INCREMENTO EN VENTAS ANUALES	VENTAS + INFLACION X AÑO
1		0	\$ 124.000.000	\$ 124.000.000
2	3%	3,9%	\$ 127.720.000	\$ 132.701.080
3	3%	7,0%	\$ 131.551.600	\$ 140.760.212
4	3%	3,6%	\$ 135.498.148	\$ 140.376.081
5	3%	3,4%	\$ 139.563.092	\$ 144.308.238

Fuente: Los autores

Capital de trabajo

En la siguiente tabla se establece el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones la empresa, este capital es de \$38.200.836, están incluidos los gastos en arrendamientos, servicios públicos, salarios, impuestos, publicidad, gastos fijos, entre otros.

Para los siguientes cuatro años, se calcula también el capital de trabajo necesario considerando los incrementos por inflación proyectados y el margen de crecimiento por ventas que espera obtener la empresa.

Se observa que, para el quinto año de operaciones, la empresa requiere un capital de trabajo de \$44.260.846, presentando un incremento de \$6.060.010, es decir, de un 15.86%, un incremento inferior comparando con el porcentaje de incremento en las ventas que será de un 16.38% para los mismos periodos.

Tabla 16. Capital de trabajo para iniciar las operaciones la empresa

CAPITAL DE TRABAJO					
COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRENDAMIENTO	\$ 10.800.000	\$ 11.221.200	\$ 11.569.057	\$11.985.543,26	\$ 12.393.052
SALARIOS	\$ 17.883.836	\$ 18.581.306	\$ 19.157.326	\$ 19.846.990	\$ 20.521.788
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1.800.000	\$ 1.870.200	\$ 1.928.176	\$ 1.997.591	\$ 2.065.509
DEPRECIACION MAQUINARIA	\$ 2.752.000	\$ 2.752.000	\$ 2.752.000	\$ 2.752.000	\$ 2.752.000
DOTACIONES	\$ 750.000	\$ 779.250	\$ 803.407	\$ 832.329	\$ 860.629
COSTOS FIJOS	\$ 33.235.836	\$ 34.424.706	\$ 35.406.560	\$ 36.582.124	\$ 37.732.348
SERVICIOS	\$ 1.443.000	\$ 1.544.255	\$ 1.578.336	\$ 1.633.570	\$ 1.679.329
SALARIOS TEMPORALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS(REPUESTOS, TRANSPORTE)	\$ 480.000	\$ 498.720	\$ 514.180	\$ 532.691	\$ 550.802
MANTENIMIENTO	\$ 300.000	\$ 311.700	\$ 321.363	\$ 332.932	\$ 344.251
COSTOS VARIABLES	\$ 2.223.000	\$ 2.354.675	\$ 2.413.879	\$ 2.499.193	\$ 2.574.383
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$35.458.836	\$36.779.381	\$37.820.439	\$39.081.316	\$40.306.731
GASTOS					
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 332.000	\$ 1.088.567	\$ 1.146.182	\$ 1.154.463	\$ 1.188.629
OTROS(ASEO,PAPELERIA)	\$ 410.000	\$ 425.990	\$ 439.196	\$ 455.007	\$ 470.477
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	\$ 742.000	\$ 1.514.557	\$ 1.585.377	\$ 1.609.469	\$ 1.659.106
PUBLICIDAD	\$ 2.000.000	\$ 2.078.000	\$ 2.142.418	\$ 2.219.545	\$ 2.295.010
GASTOS OPERACIONALES DE VTAS	\$ 2.000.000	\$ 2.078.000	\$ 2.142.418	\$ 2.219.545	\$ 2.295.010
TOTAL GASTOS	\$ 2.742.000	\$ 3.592.557	\$ 3.727.795	\$ 3.829.015	\$ 3.954.115
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 38.200.836	\$ 40.371.938	\$ 41.548.234	\$ 42.910.331	\$ 44.260.846

IMPUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USO DEL SUELO	\$ 57.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
REGISTRO MERCANTIL	\$ 100.000	\$ 103.900	\$ 107.121	\$ 110.977	\$ 114.750
CONCEPTO SANITARIO	\$ 60.000	\$ 62.340	\$ 64.273	\$ 66.586	\$ 68.850
CONCEPTO DE SEGURIDAD	\$ 115.000	\$ 119.485	\$ 123.189	\$ 127.624	\$ 131.963
OTROS REGISTROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 0	\$ 802.842	\$ 851.599	\$ 849.275	\$ 873.065
TOTAL IMPUESTOS MUNICIPALES=	\$ 332.000	\$ 1.088.567	\$ 1.146.182	\$ 1.154.463	\$ 1.188.629

Fuente: Los autores

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio muestra la cantidad de servicios que debe vender la empresa para que sea sostenible, es decir el punto en el que no registraría pérdidas o ganancias. Estos se encuentran discriminados por cada servicio y nos indica cuanto se debe vender de cada uno.

En la siguiente tabla observamos cual es el punto de equilibrio por unidades de servicio, es decir, la cantidad de unidades que se deben vender por cada servicio

y totales, para cubrir los gastos fijos en total se deben vender 9 unidades de servicio, distribuidas así:

4 de asesoría financiera, 1 de gestión del talento humano, 2 de asesoría en direccionamiento estratégico y 2 de imagen corporativa.

Tabla 17. Punto de equilibrio por unidades de servicio

	PRODUCTO	COSTOS FIJOS	MARG POND	%PARTICIP	PTO EQUILIBRIO
1	ASESORIA FINANCIERA	\$ 35.458.836	4.552.491	52,26%	4
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	\$ 35.458.836	4.552.491	16,13%	1
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 35.458.836	4.552.491	31,61%	2
4	IMAGEN CORPORATIVA	\$ 35.458.836	4.552.491	26,32%	2
	TOTAL			Und=	9

Fuente: Los autores

En esta tabla se observa el número de unidades de servicio que se necesitan vender con su respectivo precio de venta, menos su costo variable para comprobar que si alcanzan a cubrir el valor de los costos fijos que es de \$35.458.836.

Tabla 18. Número de unidades de servicio que se necesitan vender con su respectivo precio de venta

N°	PRODUCTO	CANT AVENDER	PRECIO	VENTA TOTAL	COSTO VARIAB	COST TOTAL
1	ASESORIA FINANCIERA	4	4.000.000	\$ 16.281.285	\$ 244.549	\$ 16.036.736
2	GESTION DEL TALENTO HUMANO	1	3.000.000	\$ 3.768.816	\$ 75.478	\$ 3.693.338
3	ASESORIA EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	2	4.000.000	\$ 9.849.172	\$ 147.937	\$ 9.701.235
4	IMAGEN CORPORATIVA	2	3.000.000	\$ 6.150.708	\$ 123.180	\$ 6.027.527
	TOTAL	9		\$ 36.049.981	\$ 591.145	\$ 35.458.836

Fuente: Los autores

Balance General y Estado de resultados

Se realiza una proyección del negocio, estimada en cinco años, donde se muestra que el primer año, se obtendrá una utilidad neta de \$75.294.570 y de ahí en adelante se observa un crecimiento al final de cada periodo acorde y proporcional al incremento costos y gastos, lo que quiere decir que el proyecto es viable y atractivo para el inversionista.

Tabla 19. Estado de resultados año 1 a año 5

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 A AÑO 5					
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 124.000.000	\$ 132.701.080	\$ 140.760.212	\$ 140.376.081	\$ 144.308.238
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 35.458.836	\$ 36.779.381	\$ 37.820.439	\$ 39.081.316	\$ 40.306.731
UTILIDAD BRUTA	\$ 88.541.164	\$ 95.921.699	\$ 102.939.773	\$ 101.294.765	\$ 104.001.507
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 742.000	\$ 1.514.557	\$ 1.585.377	\$ 1.609.469	\$ 1.659.106
MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.000.000	\$ 2.078.000	\$ 2.142.418	\$ 2.219.545	\$ 2.295.010
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.799.164	\$ 92.329.142	\$ 99.211.978	\$ 97.465.750	\$ 100.047.392
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.379.119	\$ 1.103.295	\$ 827.472	\$ 551.648	\$ 275.824
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 84.420.045	\$ 91.225.847	\$ 98.384.506	\$ 96.914.103	\$ 99.771.568
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 9.125.475	\$ 11.371.390	\$ 13.733.747	\$ 13.248.514	\$ 14.191.477
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 75.294.570	\$ 79.854.458	\$ 84.650.759	\$ 83.665.589	\$ 85.580.091

Fuente: Los autores

Se realiza una proyeccion del balance general a cinco años, donde se muestra que el primer año las utilidades acumuladas son iguales a cero, a partir del segundo año estas empiezan a incrementarse gradualmente y continua la tendencia hasta el quinto año, se observa que estas utilidades acumuladas en este periodo se incrementan en mas de un 300%, por lo tanto, podemos deducir que el proyecto es factible economicmente y atractivo para los inversionistas.

Tabla 20. Balance general año 1 a año 5

BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
BANCOS	\$ 124.559.600	\$ 208.562.366	\$ 297.460.201	\$ 382.541.815	\$ 470.963.963
CUENTAS POR COBRAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 124.959.600	\$ 208.962.366	\$ 297.860.201	\$ 382.941.815	\$ 471.363.963
MUEBLES Y ENCERES	\$ 4.520.000	\$ 4.520.000	\$ 4.520.000	\$ 4.520.000	\$ 4.520.000
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000
Depreciación acumulada	\$ 2.752.000	\$ 5.504.000	\$ 8.256.000	\$ 11.008.000	\$ 13.760.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 8.668.000	\$ 5.916.000	\$ 3.164.000	\$ 412.000	\$ 2.340.000
0 TOTAL ACTIVO	\$ 133.627.600	\$ 214.878.366	\$ 301.024.201	\$ 383.353.815	\$ 469.023.963
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 9.125.475	\$ 11.371.390	\$ 13.733.747	\$ 13.248.514	\$ 14.191.477
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 2.602.836	\$ 2.704.347	\$ 2.788.181	\$ 2.888.556	\$ 2.986.767
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 11.728.311	\$ 14.075.736	\$ 16.521.929	\$ 16.137.070	\$ 17.178.244
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 3.804.467	\$ 2.853.350	\$ 1.902.233	\$ 951.117	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.804.467	\$ 2.853.350	\$ 1.902.233	\$ 951.117	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 15.532.778	\$ 16.929.086	\$ 18.424.162	\$ 17.088.187	\$ 17.178.244
CAPITAL SOCIAL	\$ 42.800.252	\$ 42.800.252	\$ 42.800.252	\$ 42.800.252	\$ 42.800.252
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 75.294.570	\$ 79.854.458	\$ 84.650.759	\$ 83.665.589	\$ 85.580.091
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	\$ 75.294.570	\$ 155.149.027	\$ 239.799.787	\$ 323.465.376
TOTAL PATRIMONIO	\$ 118.094.822	\$ 197.949.280	\$ 282.600.039	\$ 366.265.628	\$ 451.845.719
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 133.627.600	\$ 214.878.366	\$ 301.024.201	\$ 383.353.815	\$ 469.023.963

Fuente: Los autores

Análisis Vertical

El análisis vertical determina el valor, el peso, que tiene cada cuenta en el estado financiero al cual se le realizó el análisis para determinar la situación de la empresa.

Utilidad Bruta: Porcentualmente la utilidad bruta representa un 71% de los ingresos operacionales, contrastado contra un 29% de los costos por ventas y operación, evidencian la alta rentabilidad que genera la empresa en el ejercicio de su actividad, siendo un factor positivo para la continuidad del negocio.

Gastos Operacionales: Para el primer año los gastos operacionales de administración son tan bajos, que solo tienen un peso del 1%, mientras que los gastos operacionales de ventas representan un 2% del total de estos gastos, este factor determina una alta rentabilidad de la empresa otorgando un peso del 69% a la utilidad operacional y con una tendencia creciente para los siguientes años.

Ganancias y pérdidas: Para el primer año de operaciones las ganancias representan un 61% de los ingresos operacionales, superando el 35% que se

estimaba como favorable para los socios, superando las expectativas y haciendo el negocio muy atractivo, además, fortalecido con su tendencia creciente en los siguientes años.

Tabla 21. Análisis vertical financiero-estado de resultados.

ANÁLISIS VERTICAL FINANCIERO - ESTADO DE RESULTADOS										
ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	ANÁLISIS AÑO 1	AÑO 2	ANÁLISIS AÑO 2	AÑO 3	ANÁLISIS AÑO 3	AÑO 4	ANÁLISIS AÑO 4	AÑO 5	ANÁLISIS AÑO 5
41 INGRESOS OPERACIONALES	\$ 124.000.000	100%	\$ 132.701.080	100%	\$ 140.760.212	100%	\$ 140.376.081	100%	\$ 144.308.238	100%
61 MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	\$ 35.458.836	29%	\$ 36.779.381	30%	\$ 37.820.439	29%	\$ 39.081.316	28%	\$ 40.306.731	29%
0 UTILIDAD BRUTA	\$ 88.541.164	71%	\$ 95.921.699	77%	\$ 102.939.773	78%	\$ 101.294.765	72%	\$ 104.001.507	74%
51 MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	\$ 742.000	1%	\$ 1.514.557	1%	\$ 1.585.377	1%	\$ 1.609.469	1%	\$ 1.659.106	1%
52 MENOS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 2.000.000	2%	\$ 2.078.000	2%	\$ 2.142.418	2%	\$ 2.219.545	2%	\$ 2.295.010	2%
0 UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 85.799.164	69%	\$ 92.329.142	74%	\$ 99.211.978	75%	\$ 97.465.750	69%	\$ 100.047.392	71%
42 MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
53 MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.379.119	1%	\$ 1.103.295	1%	\$ 827.472	1%	\$ 551.648	0%	\$ 275.824	0%
0 UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 84.420.045	68%	\$ 91.225.847	74%	\$ 98.384.506	74%	\$ 96.914.103	69%	\$ 99.771.568	71%
54 MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 9.125.475	7%	\$ 11.371.390	9%	\$ 13.733.747	10%	\$ 13.248.514	9%	\$ 14.191.477	10%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 75.294.570	61%	\$ 79.854.458	64%	\$ 84.650.759	64%	\$ 83.665.589	59%	\$ 85.580.091	61%

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se observa el análisis vertical en el balance general de la empresa para el primer año de operaciones y proyectado a cuatro años más, con el fin de conocer el posible desempeño que tendrá la empresa en este periodo de tiempo.

Se observa que para el primer año de operaciones los activos corrientes, representan el 94% del total de los activos, el rubro que más aporta es bancos con un 93%, producto de los ingresos generados por ventas.

Se observa que para el primer año el total de los pasivos representa tan solo un 12% del pasivo más patrimonio, esto derivado del poco endeudamiento que registro la empresa durante este periodo, las obligaciones financieras representan tan solo un 3% de los pasivos.

Como factor positivo para el desempeño de la empresa, se observa que durante los cinco años que se hace la proyección, el peso de las obligaciones financieras se va reduciendo, derivado de la amortización del crédito, además los activos corrientes presentan un crecimiento constante, representado en un alto porcentaje por los ingresos generados por ventas.

Tabla 22. Análisis vertical-estado de resultados

ANÁLISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL AÑO 1 A AÑO 5										
ACTIVOS	AÑO 1	ANÁLISIS AÑO 1	AÑO 2	ANÁLISIS AÑO 2	AÑO 3	ANÁLISIS AÑO 3	AÑO 4	ANÁLISIS AÑO 4	AÑO 5	ANÁLISIS AÑO 5
Caja	\$ 400.000	0%	\$ 400.000	0%	\$ 400.000	0%	\$ 400.000	0%	\$ 400.000	0%
Bancos	\$ 124.559.600	93%	\$ 208.562.366	97%	\$ 297.460.201	99%	\$ 382.541.815	100%	\$ 470.963.963	100%
Cuentas por cobrar	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 124.959.600	94%	\$ 208.962.366	97%	\$ 297.860.201	99%	\$ 382.941.815	100%	\$ 471.363.963	100%
Muebles y Enseres	\$ 4.520.000	3%	\$ 4.520.000	2%	\$ 4.520.000	2%	\$ 4.520.000	1%	\$ 4.520.000	1%
Equipo de Computación	\$ 6.900.000	5%	\$ 6.900.000	3%	\$ 6.900.000	2%	\$ 6.900.000	2%	\$ 6.900.000	1%
Depreciación acumulada	\$ 2.752.000	2%	\$ 5.504.000	3%	\$ 8.256.000	3%	\$ 11.008.000	3%	\$ 13.760.000	3%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 8.668.000	6%	\$ 5.916.000	3%	\$ 3.164.000	1%	\$ 412.000	0%	\$ 2.340.000	0%
0 TOTAL ACTIVO	\$ 133.627.600	100%	\$ 214.878.366	100%	\$ 301.024.201	100%	\$ 383.353.815	100%	\$ 469.023.963	100%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 0	0%	\$ 951.117	0%	\$ 951.117	0%	\$ 951.117	0%	\$ 951.117	0%
22 PROVEEDORES	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
23 CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 9.125.475	7%	\$ 11.371.390	5,3%	\$ 13.733.747	5%	\$ 13.248.514	3%	\$ 14.191.477	3%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 2.602.836	2%	\$ 2.704.347	1%	\$ 2.788.181	1%	\$ 2.888.556	1%	\$ 2.986.767	1%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 11.728.311	9%	\$ 14.075.736	7%	\$ 16.521.929	5%	\$ 16.137.070	4%	\$ 17.178.244	4%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	\$ 3.804.467	3%	\$ 2.853.350	1%	\$ 1.902.233	1%	\$ 951.117	0%	\$ 0	0%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.804.467	3%	\$ 2.853.350	1%	\$ 1.902.233	1%	\$ 951.117	0%	\$ 0	0%
0 TOTAL PASIVO	\$ 15.532.778	12%	\$ 16.929.086	8%	\$ 18.424.162	6%	\$ 17.088.187	4%	\$ 17.178.244	4%
31 CAPITAL SOCIAL	\$ 42.800.252	32%	\$ 2.853.350	1%	\$ 1.902.233	1%	\$ 951.117	0%	\$ 0	0%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 75.294.570	56%	\$ 79.854.458	37%	\$ 84.650.759	28%	\$ 83.665.589	22%	\$ 85.580.091	18%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 0	0%	\$ 75.294.570	35%	\$ 155.149.027	52%	\$ 239.799.787	63%	\$ 323.465.376	69%
0 TOTAL PATRIMONIO	\$ 118.094.822	88%	\$ 197.949.280	92%	\$ 282.600.039	94%	\$ 366.265.628	96%	\$ 451.845.719	96%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 133.627.600	100%	\$ 214.878.366	100%	\$ 301.024.201	100%	\$ 383.353.815	100%	\$ 469.023.963	100%

Fuente: Los autores

Indicadores Financieros

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que, para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.

Indicador de Liquidez

Este indicador hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para solventar sus obligaciones financieras.

Para el año 1 por cada peso que tenía la empresa como pasivo corriente, contaba con 10,65 pesos en activos corrientes para respaldar esa obligación. Como

aspecto positivo se observa que, según la proyección realizada para los siguientes cuatro años, este indicador presenta un crecimiento importante, es decir, para el año 3 de operaciones por cada peso que adeuda la empresa, cuenta con activos corrientes por un valor de 18,03 pesos para respaldar la obligación y para el año 5 contará con 27,44 pesos en activos corrientes para respaldar la obligación por cada peso que adeude.

La empresa contará con un buen respaldo de activos corrientes para apalancar posibles obligaciones adquiridas.

Tabla 23. Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Razón corriente o circulante	10,65	14,85	18,03	23,73	27,44
Capital de trabajo neto \$	\$ 113.231.289	\$ 194.886.630	\$ 281.338.273	\$ 366.804.745	\$ 454.185.719

Fuente: Los autores

Indicador de estructura de endeudamiento

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

En la siguiente tabla se observa que el índice de endeudamiento de la empresa es bajo, para el primer año es de 2,85% del total del pasivo más patrimonio, debido a que la deuda adquirida por la empresa para iniciar operaciones es relativamente baja, solo un 10% del capital inicial, este indicador al proyectarse a los siguientes cuatro años disminuye hasta un 0,63%, periodo en el cual se termina de cancelar la obligación. Por esta razón se observa a también que el índice de cobertura de intereses es alto en el primer año en 62,21 veces y la proyección para los siguientes cuatro años muestra que la tendencia es creciente, hasta 362,72 veces, entre mayor sea este indicador mejor será la situación para que la empresa haga frente a la carga financiera.

Tabla 24. Indicadores de estructura de endeudamiento

INDICADOR DE ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
Índice de endeudamiento financiero(%)	2,85	2,14	1,24	0,75	0,64
Índice de endeud. C.P.(%)	76	83	90	94	100
Índice de endeud. a L.P.(%)	91,22	93,45	94,51	95,79	96,34
Índice de cobert.de inter.(# veces)	62,21	83,68	119,90	176,68	362,72
Índice de participación patrimonial (leverage)	0,13	0,09	0,07	0,05	0,04
Razón deuda o nivel de endeudamiento	0,12	0,08	0,06	0,04	0,04

Fuente: Los autores

Indicador de rentabilidad

Este indicador permite observar la rentabilidad generada por la empresa en un periodo y a la vez se contrasta su peso frente a otros rubros como el patrimonio, las ventas, los activos, permite determinar si los recursos de la empresa se han manejado de forma eficiente.

El primer año de operaciones se puede que el resultado neto de las ventas, generaron una rentabilidad del 68,08%, un porcentaje alto, que hace referencia al buen manejo de los dineros obtenidos por las ventas de la empresa durante el primer año. Se observa que al proyectar este indicador en los siguientes cuatro años, su comportamiento es constante alcanzando un 69,90% en el tercer año y un 69,14% para el quinto año.

En cuanto a los activos se observa que para el primer año, estos generaron una rentabilidad del 63,18% y su comportamiento es descendiente para los siguientes cuatro años, alcanzando un 21,27% para el quinto año, debido a que los activos fijos tienen su mayor impacto en la rentabilidad en el primer año, posteriormente el mayor impacto sobre la rentabilidad se debe a los ingresos por ventas y a la reduccion gradual de las obligaciones financieras. Este mismo comportamiento se puede observar en la rentabilidad generada por el patrimonio que para el primer año es de 71,48% y la proyeccion para el quinto año es de 22,08%, un comportamiento muy similar a la rentabilidad de los activos, generado por la reduccion de los pasivos y el aumento en los ingreso por ventas o activos corrientes.

Tabla 25. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	Años				
	1	2	3	4	5
1.Indice de rendimiento bruto en ventas(%)	71,4	72,3	73,1	72,2	72,1
2.Indice de rendimiento operativo en ventas(%)	69,19	69,58	70,48	69,43	69,33
3.Indice de rendimiento neto en ventas(%)	68,08	68,75	69,90	69,04	69,14
4.Indice de rendimiento patrimonial(%)	71,48	46,09	34,81	26,46	22,08
5.Indice de rendimiento del activo total(%)	63,18	42,45	32,68	25,28	21,27

Fuente: Los autores

Flujo De Caja

El análisis del flujo de caja es el estudio del movimiento de dinero en efectivo en la empresa para determinar los patrones más adecuados tanto para cobrar como para pagar. El objetivo de este análisis es mantener suficiente efectivo disponible para las operaciones entre periodos de tiempo.

En la siguiente tabla se observa el comportamiento de los dineros que ingresan a la empresa durante el periodo de iniciación, además de una proyección realizada para los siguientes cinco años.

Se puede observar que para los primeros cinco años los socios solo realizan un aporte a la empresa, que se constituye en el capital social de inicio \$42.800.252 más un aporte derivado de un crédito obtenido por valor de \$4.755.584, para un total inicial de \$47.555.836.

Para el primer año de operaciones las ventas están estimadas en \$124.000.000, convirtiéndose estas en la única fuente de ingreso de la empresa, teniendo en consideración los gastos de administración y ventas, gastos operativos, gasto generado por impuestos y obligaciones financieras más los gastos estimados por depreciación, el saldo final en caja para el primer periodo será de \$87.172.045, teniendo en cuenta la inversión inicial, el dinero se duplico, solo en el primer periodo de operaciones, aspecto positivo para la empresa, debido a que supera las expectativas de los inversionistas.

Para el segundo periodo de operaciones, las ventas tienen un incremento alcanzando un valor de \$132.701.080, considerando que los costos fijos y variables, los impuestos y depreciación también tienen un incremento, el flujo de caja al final del periodo también tiene un incremento hasta los \$ 95.927.006, es decir un incremento del 7,017% aproximadamente.

Este comportamiento creciente en los ingresos por ventas, en los costos fijos y variables, en los impuestos y en la depreciación, se mantienen casi que constantes hasta el final del periodo proyectado, es decir, hasta el quinto año de operaciones, sin afectar de forma contundente en el flujo de caja final, cuyo comportamiento también es creciente. Para el quinto periodo de operaciones, los ingreso por ventas alcanzan un valor de \$144.308.238 y el flujo de caja final alcanza un valor de \$112.658.503, es decir, un 5,217% más que el periodo inmediatamente anterior y un 29,24% aproximadamente más que el primer periodo de operaciones, aspecto que es muy positivo y atractivo para los inversionistas y para la sostenibilidad del negocio.

Tabla 26. Flujo de fondos del proyecto

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO (PESOS)						
CONCEPTO	INVERSION INICIAL	OPERACIÓN				
Ingresos	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -	\$ 38.887.836	\$ 87.172.045	\$ 95.927.006	\$ 105.788.907	\$ 107.072.827
+ Ventas de contado	\$ -	\$ 124.000.000	\$ 132.701.080	\$ 140.760.212	\$ 140.376.081	\$ 144.308.238
+ Aporte socios	\$ 42.800.252					
+ Creditos de financiacion	\$ 4.755.584					
Total Ingresos en Efectivo	\$ 47.555.836	\$ 124.000.000	\$ 132.701.080	\$ 140.760.212	\$ 140.376.081	\$ 144.308.238
- Inversiones fijas	\$ (8.668.000)					
- Costos						
- Costos fijos y variables		\$ (35.458.836)	\$ (36.779.381)	\$ (37.820.439)	\$ (39.081.316)	\$ (40.306.731)
- Gastos administración		\$ (742.000)	\$ (1.514.557)	\$ (1.585.377)	\$ (1.609.469)	\$ (1.659.106)
- Gastos Generales de Ventas		\$ (2.000.000)	\$ (2.078.000)	\$ (2.142.418)	\$ (2.219.545)	\$ (2.295.010)
- intereses		\$ (1.379.119)	\$ (1.103.295)	\$ (827.472)	\$ (551.648)	\$ (275.824)
Ganancias Gravadas		\$ 84.420.045	\$ 91.225.847	\$ 98.384.506	\$ 96.914.103	\$ 99.771.568
- Impuestos						
Imporenta						
industria y Ccio		\$ -	\$ (802.842)	\$ (851.599)	\$ (849.275)	\$ (873.065)
+ Valor residual capital de trabajo						
+ Valor residual (Activo fijos)						
Ganancias netas		\$ 84.420.045	\$ 90.423.006	\$ 97.532.907	\$ 96.064.827	\$ 98.898.503
(+) Depreciación		\$ 2.752.000	\$ 5.504.000	\$ 8.256.000	\$ 11.008.000	\$ 13.760.000
(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de inversiones y reversiones						
Saldo final de caja	\$ 38.887.836	\$ 87.172.045	\$ 95.927.006	\$ 105.788.907	\$ 107.072.827	\$ 112.658.503
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (47.555.836)	\$ 87.172.045	\$ 95.927.006	\$ 105.788.907	\$ 107.072.827	\$ 112.658.503

Fuente: Los autores

VPN Y TIR

Tabla 27. Valor Presente Neto y Tasa Interna de retorno

RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA=	35%	
TASA OPORTUNIDAD(TIO) =	34,40%	
FORMULA VPN =	\$172.491.607	
MANUAL VPN=	\$172.491.607	
TIR=	191%	Efectivo anual
TASA RI=	15%	
TIRM=	70%	Efectivo anual
PB=	0,6	Años (Sin tasa de oportunidad)
DPB=	0,7	Años (Con la tasa de oportunidad)

Fuente: Los autores

Al realizar los cálculos se observa que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 191%, es decir, que los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión, cubrir los costos y gastos de operación y alcanzar anualmente una rentabilidad estimada del 191%, sobre el capital.

Esta tasa es superior a la estimada por los socios del 35% anual, por lo tanto, el proyecto es económicamente factible.

El Valor Presente Neto es de \$172.491.607, dinero que es muy superior al dinero destinado a la inversión inicial del proyecto, es un valor alto, lo que quiere decir que el proyecto es capaz de generar suficiente dinero para recuperar la inversión realizada y además genera una importante rentabilidad en el corto plazo, recuperando la inversión en menos de un año (0,6 años), esto indica que el proyecto es muy atractivo para los inversionistas, debido a que recuperan en muy corto periodo de tiempo la inversión y además maximizan las utilidades generadas por la inversión inicial en un alto porcentaje por periodo de operaciones.

9 Estudio ambiental, legal y de riesgos

Estudio ambiental

El estudio ambiental se hace con la finalidad de establecer criterios para garantizar la protección del medio ambiente y reducir los impactos que se puedan generar con la operación de la empresa, por lo tanto se establecieron planes para conservar el ambiente más limpio; teniendo en cuenta que la empresa no realiza una actividad manufacturera ni de producción, no hay emisiones de gases ni de residuos sólidos que puedan poner en riesgo la salud de las personas ni de la fauna y la flora de la región, por lo que se establecieron tres planes: el primero está enfocado al reciclaje y reutilización del principal residuo sólido que es el papel, pues consideramos que este puede servir para la impresión de borradores y material de apoyo de uso institucional que sirva de guía para los colaboradores; el segundo va dirigido a depositar en lugares adecuados los cartuchos de impresoras y materiales electrónicos cuya vida útil ya haya terminado, pues consideramos que un buen manejo de estos materiales ayuda a preservar el medio ambiente y garantiza que no termine en lugares donde puedan poner en riesgo a los seres vivos; por último, cada uno de los colaboradores tiene el compromiso de desconectar aparatos electrónicos cuando no están en uso, apagar las luces cuando no sea necesario su uso y al terminar la jornada laboral, para que de esta manera se ahorre energía que proviene de recursos naturales no renovables.

Estudio de riesgos

Condiciones del entorno

- **Cambios macroeconómicos**

Los cambios en el entorno macroeconómico de la organización, pueden generar que se vea afectada la operación de la empresa; de acuerdo al análisis de los entornos político, económico, legal-jurídico, cultural y demográfico, existen amenazas que pueden poner en riesgo el plan de negocio, tales como los cambios de las administraciones municipales, los cambios en los planes de gobierno municipal, las variaciones en la inflación y el PIB, los rasgos socioculturales de la región Norte del Cauca y las posibles variaciones que se puedan presentar en las leyes de contratación pública; cada una de estas variables presentan cambios de manera periódica, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, por lo tanto, son situaciones que hay que tener en cuenta para mitigar posibles eventualidades que puedan llegar a afectar el plan de negocio.

- **Riesgo de mercado**

El mercado de las asesorías para el sector público en Colombia es complejo, debido a que en la contratación pública puede participar cualquier persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos establecidos en la ley 80 de 1993 y ley 1150 de 2007 y los establecidos por la alcaldía que requiera de un servicio de asesoría. Para estos procesos de contratación se presentan no solo personas de la región, sino también personas de diferentes regiones y departamentos lejanos a donde se está demandando el servicio, por lo tanto, la ubicación geográfica y ser la única empresa del sector en la región no garantiza que el plan de negocios obtenga una participación alta en el mercado debido a la gran cantidad de personas y empresas ofertantes que puedan participar en el proceso de selección.

- **Riesgos técnicos**

De acuerdo a la demanda proyectada para el plan de negocios, la empresa tiene la capacidad para responder mensualmente a una asesoría por servicio lo que lleva a concluir que la capacidad instalada de la organización es reducida, en caso de que se solicitara un número mayor de asesorías en un mes, la organización tendría que disponer de personal externo para responder a la demanda, realizando un contrato por prestación de servicios.

- **Riesgos económicos**

La estipulación y el alza de los precios en el mercado se debe a la estabilidad macroeconómica del país, en donde una política monetaria fiscal que contribuye a asegurar la estabilidad de precios y a mantener un crecimiento económico, que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población, permitirá que la economía sea dinámica. Por lo cual el riesgo de que aumenten los costos de las materias primas en gran parte depende de la estabilidad macroeconómica, de la inflación y del índice de precios al productor, que como ya se analizó en el estudio del entorno económico, estos indicadores de manera aleatoria muestran porcentajes favorables en su proyección e indican de manera positiva una estabilidad en los precios.

- **Riesgos financieros**

En cuanto a riesgos en el área financiera, se encuentra como el factor más representativo, las posibles demoras que pueden presentar el proceso de liquidación por parte de las alcaldías hacia la empresa; esta contingencia, representa hacia la organización demoras en los procesos administrativos y operacionales, retraso en el pago de nómina y retardo en el crecimiento de la firma.

Por otra parte, si la empresa se financiara por tercero, los cambios en la tasa de interés frente a una situación de endeudamiento, pueden provocar problemas de liquidez para la empresa, condicionando su capacidad de repago de las obligaciones.

9.1 Estudio legal

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), la cual tiene las siguientes características:

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

El registro de la SAS es constitutivo, lo que implica que una vez inscrita la sociedad, forma una persona jurídica distinta de los accionistas.

Efectuado el registro en debida forma no podrá impugnarse el contrato social.

La existencia de la SAS y las cláusulas estatutarias se probarán mediante los certificados expedidos por las cámaras de comercio.

Para efectos del control de legalidad a cargo de las cámaras de comercio en esta materia se debe tener en cuenta lo dispuesto en los artículos 5º y 6º de la Ley 1258 de 2008.

Para efectos de la matrícula de la SAS, se debe presentar la solicitud de matrícula en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde va a tener el domicilio principal (ciudad o municipio).

Pasos para constituir la SAS

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008).

Toda SAS puede constituirse por una o varias personas, mediante la inscripción de cualquiera de los siguientes documentos:

a) Mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes. (Párrafo 1 artículo 5º Ley 1258 de 2008, Artículo 40 Código de Comercio).

b) Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles (Parágrafo 2º Artículo 5º, Artículos 6º y 7º), o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Cualquiera que sea el documento escogido debe contener los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
 - Razón social seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.
 - Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. Si en el acto de constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.
 - Término de duración: la SAS podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, si no se establece una vigencia definida el término de duración será indefinido.
 - Enunciación de actividades principales: las SAS permite establecer un objeto social indeterminado. En todo caso, si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita de comercio.
 - Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
- Para la conformación del capital se debe tener en cuenta lo siguiente:
- Clase, número y valor nominal de las acciones.

NOTA: Si el capital pagado es cero pesos (\$0), se deberá indicarlo así en el documento de constitución.

- El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.
 - Forma de administración: Se debe establecer en los estatutos en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
 - Nombre, identificación y facultades de los administradores: Se debe designar, cuando menos un Representante Legal.
 - Nombramientos: indicación del nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva (si esta creado el órgano en sus estatutos), revisores fiscales, según el caso.
 - Cláusula compromisoria: Esta cláusula permite administrar los conflictos sociales que puedan surgir durante el desarrollo de la actividad empresarial respecto de la interpretación de las reglas de administración y manejo contenidas en los estatutos sociales. Se recomienda la siguiente redacción:
 “Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, se resolverá por un Tribunal de Arbitramento presentado ante el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio, el cual estará sujeto a sus reglamentos, de acuerdo con las siguientes reglas:
- a) El Tribunal estará integrado por: (Indique número impar de árbitros 1 ó 3) designados por las partes de común acuerdo. En caso de que no fuere posible, los árbitros serán designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio, a solicitud de cualquiera de las partes.
 - b) El Tribunal decidirá en: (indique si se decidirá en derecho o en equidad).
 - c) El Tribunal sesionará en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio.

d) La secretaria del Tribunal estará integrada por un miembro de la lista oficial de secretarios del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio.

Requisitos para contratar con el Estado.

El Decreto 1510 del 2013, que definió las nuevas reglas para la contratación pública, contempla una serie de requisitos que deberán cumplir las personas naturales y jurídicas a la hora de contratar con el Estado.

La norma aclara que las personas interesadas en participar en procesos de contratación convocados por entidades estatales deberán estar inscritas en el Registro Único de Proponentes (RUP).

Además, La persona inscrita en el RUP deberá presentar la información para renovar su registro, a más tardar el quinto día hábil de abril de cada año. De lo contrario, cesarán los efectos del RUP. El interesado deberá presentar ante cualquier cámara de comercio del país una solicitud de registro, acompañada de la siguiente información:

Persona natural:

- Los bienes, obras y servicios que ofrecerá a las entidades estatales.
- Certificados de la experiencia en la provisión de los servicios que ofreció a las entidades estatales, los cuales deberán ser expedidos por terceros que hayan recibido tales servicios.
- Si la persona está obligada a llevar contabilidad, copia de la información contable del último año exigida por las normas tributarias.
- Certificado expedido por la persona natural o su contador sobre el tamaño empresarial, de acuerdo con la definición legal y reglamentaria.

Persona jurídica:

- Los servicios que ofrecerá a las entidades estatales, identificados con el clasificador de bienes y servicios en el tercer nivel.
- Certificado expedido por el representante legal y el revisor fiscal, si la persona jurídica está obligada a tenerlo, o el auditor o contador, en el que conste que el interesado no es parte de un grupo empresarial, no ejerce control sobre otras sociedades y no hay situación de control sobre el interesado, en los términos del Código de Comercio.
- Estados financieros de la sociedad y estados financieros consolidados del grupo empresarial. Si la persona jurídica no está obligada a tener revisor fiscal:
 - a. Principales cuentas del estado de pérdidas y ganancias.
 - b. Cuentas contingentes deudoras y acreedoras.
- Copia de los documentos adicionales exigidos por la Superintendencia de Sociedades respecto de las sociedades sometidas a su inspección, vigilancia o control.
- Certificado expedido por la persona natural o su contador sobre el tamaño empresarial, de acuerdo con la definición legal y reglamentaria.

- Certificado expedido por el representante legal y el revisor fiscal, si la persona jurídica está obligada a tenerlo, o el auditor o contador, relativa al tamaño empresarial, de acuerdo con la definición legal y reglamentaria.

10 CONCLUSIONES

La elaboración y puesta en marcha de este proyecto de emprendimiento, consiste en el posicionamiento de una nueva empresa dentro del sector de asesorías, donde se beneficiarán los propietarios, colaboradores y las alcaldías de la región del Norte del Cauca, permitiendo así el desarrollo y aprovechamiento de los recursos para dichas localidades.

El análisis y estudio de mercado realizado, permite evidenciar que las alcaldías del sector Norte del Cauca, requieren servicios de asesorías en áreas tales como administrativas, financieras, de talento humano, entre otras; por lo tanto, se evidencia una demanda potencial que implícitamente otorga la oportunidad a esta nueva empresa de incursionar y establecerse dentro de este mercado.

El mercado de clientes de este sector dentro de la zona Norte del Cauca asciende a 13 alcaldías, de las cuales, todas se encuentran en capacidad de adquirir y necesitan acompañamiento para el desarrollo de sus proyectos, por lo tanto, se presume que la organización tiene la capacidad de responder a las exigencias de todo su mercado potencial.

El éxito en la realización de este proyecto, dependerá en gran medida del nivel de eficacia con el que cuente la organización para superar las amenazas y debilidades que se puedan presentar durante la realización de su actividad económica principal.

El desarrollo del ámbito legal durante el transcurso de este proyecto, permite la identificación de los deberes y derechos de la empresa en el momento de su consolidación, además, el tipo de sociedad que la rige; por lo tanto, se concluye que se seleccionaron adecuadamente los aspectos legales de acuerdo a las expectativas de los propietarios y las necesidades del mercado objetivo.

El tipo de sociedad elegido para la empresa “Focus” es S.A.S ya que por su flexibilidad su constitución puede realizarse mediante un documento público, de carácter comercial, el riesgo de los accionistas está limitado directamente por el monto del capital aportado y además se puede establecer sin capital pagado al inicio de operaciones. Lo que favorece le favorece a esta organización por ser una empresa pequeña.

El estudio técnico, permite identificar que el tipo de actividad llevada a cabo por la organización no requiere de una gran infraestructura, ni de grandes maquinarias, por lo tanto, la inversión en estos aspectos no es de gran tamaño lo que facilita la ejecución rápida de las actividades de la empresa.

Mediante la puesta en marcha de este proyecto se contará con profesionales con conocimientos específicos en temas financieros, calidad, administrativos, talento humano, que poseen la capacidad de saciar las expectativas de los clientes; además, si es necesario la empresa puede recurrir a la contratación de asesores

externos a la organización si la situación lo amerita; a partir de lo anterior, se concluye que Focus S.A.S cuenta con la tecnología blanda suficiente para participar dentro de este sector.

El informe financiero permite concluir que el proyecto es viable, resulta atractivo económicamente para el inversionista, presenta una tendencia creciente en el corto plazo; la inversión realizada para iniciar el negocio, es relativamente baja, lo que permite recuperar la inversión en un periodo inferior a un año (0,6 años), el poco volumen de endeudamiento es otro factor a favor de la empresa, permite incrementar de forma rápida el índice de rentabilidad, además de la creciente demanda por los servicios ofertados. El valor presente neto es muy superior al valor de la inversión, según la proyección realizada a 5 años, lo que quiere decir que el proyecto es capaz de generar suficiente dinero para recuperar la inversión realizada y además genera una importante rentabilidad en el corto plazo. Los elementos necesarios para el inicio de la empresa son fáciles de adquirir y a un costo bajo. Los gastos de operación y venta son bajos comparados con el valor de los ingresos en un periodo determinado de tiempo. La rentabilidad esperada por el inversionista es superada por el nivel de utilidad alcanzada, de acuerdo con las proyecciones realizadas.

Se concluye que este proyecto es factible, ya que los análisis permiten analizar un panorama positivo en cuanto a inversión, administración y operación, por lo tanto, crear una empresa de asesorías a las alcaldías del Norte del Cauca, es un propósito alcanzable.

11 RECOMENDACIONES

La realización de este proyecto, induce a llevar a cabo diferentes tipos de análisis que finalmente permiten concluir que aspectos son relevantes para que la empresa continúe sus labores una vez puesta en marcha, entre esos aspectos se encuentran:

La organización debe asignar el personal de trabajo capaz y suficiente para el cumplimiento de las tareas establecidas mediante las negociaciones con los clientes.

El personal que lleva a cabo las responsabilidades de la empresa, deberá cumplir con las exigencias legales que imponen los ministerios de educación y de trabajo en Colombia, y si es necesario, contar con una licencia profesional que de fe de sus aptitudes como experto.

Así mismo, la empresa deberá realizar capacitaciones en temas específicos a los colaboradores, con el objetivo de responder a los cambios que constantemente se presentan en el entorno.

Se recomienda a la empresa realizar periódicamente estudios de mercado, estudiar las nuevas normativas y leyes que surgen en el transcurso de los planes de acción para cada alcaldía.

Además, es de vital importancia, que la empresa se enfoque en crear una imagen positiva y responsable, por lo tanto, se recomienda, solamente aceptar el desarrollo de proyectos que esta tenga realmente la capacidad de llevar a cabo.

12 BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEDA VELEZ GERMAN, PROYECTOS identificación, formulación, evaluación y gerencia. Segunda Edición. Alfaomega colombiana S.A, 2013

BERNAL TORRES CESAR AUGUSTO. Metodología de la investigación administración economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª edición, Prentice Hall, Colombia, 2010.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. "Humboldt 200 años" Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la república.

DEBBASCH, Charles. Ciencia Administrativa. 1975. pág. 25. Citado por Juan José Sánchez González en La Administración Pública como Ciencia. Cap. III Pág. 111. Plaza y Valdés editores, 2001

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Decreto número 1082 de 2015 república de Colombia, Bogotá D.C., 2015

DIARIO OFICIAL, Ley 1150 de 2007. No. 46.691 de 16 de julio de 2007, imprenta nacional de Colombia, Bogotá, D.C., 2007, diario oficial No. 46.691

HERNADEZ SAMPIERRI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS; BAPTISTA LUCIO PILA. Metodología de la investigación. 6ª Edición. Mc Graw Hill. México, 2014.

MENDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO. Metodología de la investigación, diseño y desarrollo de proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Mc Graw Hill, 2011.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL NORTE DEL CAUCA 2032 - PEDENORCA
https://cauca.gov.co/sites/default/files/informes/archivo_completo_pedenorca_nov2015.pdf

RODRÍGUEZ CAIRO, BAO GARCÍA, CÁRDENAS LUCERO. Formulación y Evaluación de proyectos, Editorial limusa

SCHUMPETER, J.A. 1950. Capitalism, Socialism and democracy. 2. ed. New York. Harper y Brothers.

BETANCOURT GUERRERO BENJAMIN. Análisis sectorial y competitividad, poemía.

SERNA, HUMBERTO. Planeación y gestión estratégica. Segunda edición Legis Editores s. a. 1994

VARELA V. RODRIGO. “innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas”, tercera edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2008.

<https://www.proclamadelcauca.com/solo-8-municipios-del-cauca-son-sostenibles/>

<https://sites.google.com/site/modulosjorgelujan/conceptos-y-generalidades/mineducacion.gov.co/1621/fo-article-194738.pdf>

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87557.html>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/exhibiciones/humboldt/home.htm>

http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_590_de_2000.pdf

<http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf>

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf

http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/tramites_servicios/pasaportes/archivos/decreto_624_1989.pdf

<http://www.buenosaires-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.caldono-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.caloto-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama-.aspx>

<http://www.corinto-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.guachene-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

<http://www.jambalo-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.miranda-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.padilla-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.puertotejada-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

<http://www.suarez-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.toribio-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

<http://www.villarica-cauca.gov.co/dependencias.shtml>

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf

<https://www.banrep.gov.co/es/ipc>

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_mar_17.pdf

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<http://www.degerencia.com/tema/outourcing>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>

<https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto-1170-2015/Ley-80-de-1993.pdf>

13 ANEXOS

1. Entrevista para estudio de mercado de factibilidad de la empresa “Focus Consultores y Asesores Estratégicos S.A.S.”.

CATEGORIA	PREGUNTAS
PRODUCTO O SERVICIO	1. ¿Cuáles son las condiciones y conducto regular para la contratación de un servicio de asesoría externo? 2. ¿Quién establece los requisitos para la contratación y quienes pueden presentarse? 3. ¿Cómo se toma la decisión de contratar una empresa asesora? 4. ¿Qué valor agregado o beneficio le gustaría recibir de la empresa de asesoría contratada?
DEMANDA	5. ¿Esta oficina o secretaría contrata servicios de asesoría externos? ¿De qué tipo? 6. ¿Con que frecuencia se contratan servicios profesionales externos? 7. ¿Qué dependencia o entidad regula la contratación de servicios profesionales?
OFERTA	8. ¿Influye la trayectoria del oferente para la contratación del servicio? 9. ¿Cuáles son las oficinas que con mayor frecuencia utilizan la contratación de asesorías? 10. ¿Contratan un portafolio de servicios asesorías externas o una por cada necesidad?
PRECIO	11. ¿La contratación de servicios hace parte del presupuesto de la entidad? 12. ¿Cuáles son las condiciones financieras para los pagos por la prestación de servicios externos? 13. ¿Influye el precio para la contratación de servicios en la entidad?
CANALES DE DISTRIBUCION	14. ¿Cómo es la relación con los prestadores de servicio desde el proceso de negociación hasta la presentación de informes finales? 15. ¿Los asesores les han ofrecido sus servicios o ha sido iniciativa de la alcaldía?
PUBLICIDAD	16. ¿A través de qué medios ha obtenido información de los oferentes?