



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE Y PUESTA EN
MARCHA DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS EN
PROYECTOS EN EL MUNICIPIO DE CAUCASIA**

**ADRUAN SAMITH AYALA AGUAS
ANUAR SAUL AYALA AGUAS**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE ECONOMÍA ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN
SOCIOECONÓMICA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2020**



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE UNA
EMPRESA DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS EN PROYECTOS EN EL MUNICIPIO DE
CAUCASIA

ADRIAN SAMITH AYALA AGUAS

ANUAR SAUL AYALA AGUAS

Trabajo para optar al título de Especialista en Evaluación Socio Económica de
Proyectos

Asesor Temático:

WALTER REINA GUTIÉRREZ

MSc en Finanzas

Economista

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN
SOCIOECONÓMICA DE PROYECTOS

MEDELLIN

2020

Contenido

1. DESCRIPCIÓN.....	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	4
4. OBJETIVOS	5
4.1. Objetivo general	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	7
5.1. Indicadores socioeconómicos a nivel subregional	10
5.2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SU COMPORTAMIENTO A NIVEL SUBREGIONAL.....	21
5.3. El clima del emprendimiento y sus dinámicas a nivel subregional.....	25
5.4. Conclusiones de viabilidad del análisis del entorno.....	31
6. ANALISIS SECTORIAL.....	34
6.1. Conclusiones de viabilidad del análisis sectorial	38
7. ESTUDIO DE MERCADOS	40
7.1. Definición y descripción del mercado potencial	41
7.2. Diagnóstico de la demanda y la oferta	42
7.3. Resultados de la investigación.	45
7.4. Servicio de consultoría.....	51
7.5. Análisis del Servicio propio de asesoría y consultoría.....	56
7.6. Servicio de asesoría propio	57
7.7. Servicio de consultoría propio.....	60
7.8. Conclusión general de la investigación de mercados.....	62
7.9. Mezcla de mercados.....	64
7.10. Portafolio de servicios y descripción.....	65
7.11. Comercialización.....	68
7.12. Canales de distribución	68
7.13. Promoción	69
7.14. Publicidad.....	70
7.15. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	71
7.16. Tarifa	72
7.17. Proyección de la demanda.....	74
3.13.2. Viabilidad comercial	78
8. ESTUDIO TECNICO	79

8.1.	Ficha técnica del servicio	79
8.2.	Flujograma del proceso	83
8.3.	Proceso de prestación del servicio:	84
8.4.	Plan de inversiones.....	89
8.5.	Capital de trabajo	91
8.6.	Gastos del servicio	93
8.7.	Punto de equilibrio	94
8.8.	Mano de obra operativa.....	95
8.9.	Costos de servucción del servicio.	95
8.10.	Localizacion	98
8.11.	Tamaño del proyecto.....	101
8.12.	Viabilidad técnica.....	102
9.	ESTUDIO LEGAL.....	103
9.1.	Requerimientos previos para la formalización y legalización de la empresa:.....	104
9.2.	Elementos legales en la etapa de operación de la empresa:	104
9.3.	Requerimientos de tipo comercial.....	105
9.4.	Requisitos de orden tributario	105
9.5.	Inversión en gastos preoperativos	105
10.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	106
10.1.	Estructura organizacional de la empresa	106
10.2.	Plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, valores).....	107
10.3.	Matriz DOFA	110
10.4.	Necesidad de personal administrativo	115
10.5.	Manual de funciones del personal administrativo y operativo.....	115
10.6.	Definición de viabilidad administrativa y legal.....	122
11.	ESTUDIO FINANCIERO.....	124
11.1.	Estado de resultados	124
11.2.	Balance financiero.....	126
11.3.	Flujo de caja del proyecto	127
11.4.	Resultados de indicadores financieros: VPN, TIR, TIRM	131
11.5.	Resultado de La relación Beneficio/Costo	131
11.6.	Concepto de viabilidad financiera.....	132
12.	ESTUDIO DE RIESGOS.....	133
12.1.	Proceso de gestión de los riesgos	133
12.2.	Conclusiones del análisis de riesgos en el proyecto.....	138

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
13.1. Conclusiones	139
13.2. Recomendaciones.....	140
14. REFERENCIAS	141

Listas especiales

Imagen 1: Localización Subregión de Bajo Cauca	8
Imagen 2: índice de Gestión de Proyectos 1.2019, Sistema General de Regalías - SGR -	18
Imagen 3: Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana	27
Imagen 5: Demanda de servicios de consultoría por sectores económicos.....	36
Gráfico 1: Población Proyectada Para la subregión Bajo Cauca año 2020.....	9
Gráfico 2: Principales Dificultades Identificadas en la gestión de Proyectos	19
Gráfico 3: Dificultades identificadas en la etapa de formulación de proyectos. Número de Proyectos (porcentaje sobre el total visitado)	20
Gráfico 4: Actividades Económicas en la Subregión de Bajo Cauca.....	21
Gráfico 5: Venta de servicios de consultoría por Área o tema.....	38
Gráfico 6: Indique el tipo de empresa al cual se encuentra vinculado	45
Gráfico 7: ¿Qué actividad económica registra su empresa?.....	46
Gráfico 8: ¿En cuál de los siguientes temas han evidenciado debilidades al momento de desarrollar sus proyectos?	47
Gráfico 9: ¿Alguna vez ha tomado servicios de Asesoría y/o consultoría en formulación y evaluación de proyectos?	48
Gráfico 10: ¿Cuál de estos servicios ha tomado?.....	48
Gráfico 11: ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta para el caso de la asesoría?.....	49
Gráfico 12: ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado servicio de asesoría?.....	50
Gráfico 13: ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?.....	50
Gráfico 14: ¿Cómo evalúa el servicio recibido (asesoría)?.....	51
Gráfico 15: ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta?	52
Gráfico 16: ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado este tipo de servicio?	53
Gráfico 17: ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?.....	53
Gráfico 18: ¿Cómo evalúa el/los servicios recibido?.....	54
Gráfico 19: ¿Por qué no ha contratado servicios?.....	55
Gráfico 20: En el supuesto de que fuese instalada en el municipio de Caucasia una empresa de consultoría y asesoría en proyectos que brinde servicios por medio de los cuales pueda identificar los riesgos existentes para mejorar la toma de decisión en el montaje de su proyecto o empresa, que además le ofrezca servicios a precios asequibles, por medio de los cuales pueda mejorar el desempeño de su empresa y evidenciar los beneficios en términos financieros, aumento de ventas, y mejoramiento de las prácticas y procesos propios de la organización estaría dispuesto a contratarlos?	56
Gráfico 21: ¿Cuál de estos servicio contrataría?	57
Gráfico 22: ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?.....	58
Gráfico 23: ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?.....	58
Gráfico 24: Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, ¿cada cuánto demandaría el servicio? 60	
Gráfico 25: ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?	61
Gráfico 26: ¿Cuánto Estaría dispuesto a pagar por este servicio?.....	61
Gráfico 27: ¿Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, cada cuanto lo demandaría?.....	62

Ilustración 1: Canal de distribución	69
Ilustración 2: Flujograma de proceso servicios	88
Tabla 1: Población Subregión Bajo Cauca.....	9
Tabla 2: índice Multidimensional de condiciones de Vida - IMCV (Puntos) en las Subregiones de Antioquia por área ECV 2011-2017.....	11
Tabla 3: Índice Multidimensional de Condiciones de Vida - IMCV (puntos) en las subregiones y municipios de Antioquia por área. ECV 2017.....	12
Tabla 4: Variables de la Población en Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI (%) en las subregiones de Antioquia - ECV 2017.....	14
Tabla 5: Privaciones del Índice Multidimensional de Pobreza - IMP (%) en las subregiones de Antioquia - ECV 2017.....	15
Tabla 6: Número de Empresas según municipios de la subregión Bajo Cauca, 2016-2017.	22
Tabla 7: Producción de Oro en el Bajo Cauca, 2010-2016.....	23
Tabla 8: Producción de Plata Subregión de Bajo Cauca, 2010-2016.....	24
Tabla 9: Marco Normativo del emprendimiento en Colombia	28
Tabla 10: Presupuesto Mezcla de mercados.....	71
Tabla 11: Tarifas de servicios	73
Tabla 12: Proyección de demanda en unidades servicio de Asesoría	74
Tabla 13: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultoría profesional de diagnostico	74
Tabla 14: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultaría profesional de mejoramiento de procesos	75
Tabla 15: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico	75
Tabla 16: Proyección de demanda en pesos servicio de Asesoría.....	75
Tabla 17: Proyección de demanda en pesos servicio de Consultoría profesional de diagnostico.....	76
Tabla 18: Proyección de demanda en pesos servicio de Consultoría profesional de mejoramiento de procesos.....	76
Tabla 19: Proyección de demanda servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico.....	77
Tabla 20: Ficha técnica consultoría.....	80
Tabla 21: Ficha técnica asesoría.....	82
Tabla 22: Proceso de prestación del servicio	84
Tabla 23: Inversiones fijas	89
Tabla 24: Inversiones diferidas	91
Tabla 25: Determinación del capital de trabajo (KW)	91
Tabla 26: Gastos del servicio	93
Tabla 27: Determinación del punto de equilibrio.....	94
Tabla 28: Mano de obra directa.....	95
Tabla 29: Costos de servucción de los servicios	95
Tabla 30: Criterios de microlocalización	100
Tabla 31: Distribución porcentual de la demanda de acuerdo al tipo de servicio según los resultados de la investigación de mercados.....	101

Tabla 32: periodicidad del consumo de servicios de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados.	101
Tabla 33: Horizonte institucional	108
Tabla 34: Matriz DOFA	111
Tabla 35: Mano de obra administrativa.....	115
Tabla 36: Estado de resultado financiero	125
Tabla 37: Balance financiero.....	126
Tabla 38: Flujo de Caja Financiero	128
Tabla 39: Variables considerada para calcular el CAPM.....	129
Tabla 40: variables consideradas para calcular el WACC	130
Tabla 41: Resultados de indicadores financieros desde el flujo de caja libre	131
Tabla 42: Resultados de indicadores financieros desde el flujo del inversionista.....	131
Tabla 43: Resultado de la relación Beneficio Costo B/C	131
Tabla 44: Matriz para el análisis de riesgo	134
Tabla 45: Criterios para la calificación de riesgos	135
Tabla 46: Riesgos identificados en el proyecto.....	136
Tabla 47: Resultados del análisis de riesgos identificados en el proyecto	137

1. DESCRIPCIÓN

La consultoría y la asesoría profesional son, sin duda, servicios de gran utilidad disponibles para los encargados de tomar decisiones en las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Se ha definido que un proyecto de inversión es una propuesta de acción que demanda la inversión de un conjunto determinado de recursos necesarios para alcanzar unos fines que en definitiva permitan materializar unos resultados esperados; los cuales, dependiendo del contexto generarán impactos que se interpretarán de diferente manera. De este modo, mientras que en el sector público es el instrumento predilecto para dar cumplimiento a los fines encomendados al Estado constitucionalmente, en el ámbito privado es un mecanismo clave para la creación de valor por medio de la inversión racional y la administración estratégica del riesgo. Esta realidad permite identificar la oportunidad en la estructuración de una empresa que aporte al fortalecimiento del tejido empresarial de Bajo Cauca y a la vez aumente la competitividad de la subregión en el plano departamental, haciendo más eficiente la inversión del Estado por un lado, y por otro, incrementando la productividad de las empresas y de la región en conjunto. Luego entonces, se plantea como objetivo principal determinar a nivel de prefactibilidad, la creación de una empresa que desarrolle actividades de asesoría y consultoría en el municipio de Caucasia con incidencia a nivel subregional y departamental. La configuración del proyecto está soportada en los estudios respectivos: entorno, mercado, técnico, legal, organizacional, económico, y de riesgos; que permitirán establecer la viabilidad de este y su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En suma, por medio del presente estudio se pretende evaluar a partir del análisis de fuentes primarias y secundarias la factibilidad de la idea de proyecto planteada inicialmente, mediante la aplicación de los saberes, estrategias y herramientas adquiridos en la especialización en Evaluación Socioeconómica de proyectos; lo cual, también es una apuesta por visibilizar la importancia de la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones al interior de las organizaciones y a la vez aportar al crecimiento económico de la subregión de bajo cauca.

2. INTRODUCCIÓN

Según los reportes de autoridades nacionales y departamentales, la subregión de bajo cauca presenta rezagos en materia económica y social que evidencian a su vez las dificultades en materia política y ambiental que padece esta franja del territorio antioqueño. En nuestro concepto, esta problemática obedece a múltiples factores causales, entre los que se encuentran el desconocimiento de la investigación científica como medio generador de conocimiento aplicado, y la carencia de una cultura de proyectos que impulse el fortalecimiento institucional en materia de planeación, inversión y gestión eficiente de los recursos. De igual manera, el tejido empresarial de la subregión manifiesta una baja competitividad en un contexto en el que escasean actores que impulsen y brinden respaldo económico y técnico necesario para promover buenas practicas al interior de las organizaciones que conduzcan a dinamizar la competitividad y crecimiento económico subregional.

En la literatura sobre proyectos hay coincidencia alrededor de la naturaleza y el propósito de estos de acuerdo a su enfoque. De un lado, se sabe que los proyectos representan una parte esencial de los planes de desarrollo de los entes territoriales, los cuales representan un instrumento de planificación que orienta las acciones del gobierno nacional, las administraciones departamentales, distritales y municipales con el fin de aumentar el bienestar integral de la población en términos económicos y de desarrollo, en armonía con el medio ambiente, lo sociocultural, y lo político. Por otro lado, en el ámbito privado el proyecto es el mecanismo ideal para aumentar la rentabilidad financiera teniendo como principios la planeación estratégica y el gerenciamiento adecuado del riesgo.

Teniendo en cuenta esta realidad, hemos identificado una oportunidad de aportar al fortalecimiento del tejido empresarial, analizando la creación de una empresa de asesoría y consultoría enfocada en la preparación, operación, gerencia y evaluación de proyectos de inversión pública y privada. La validez de este proyecto de prefectabilidad estará soportado en cada uno de los estudio de preinversión, a saber: entorno, mercado, técnico, legal, organizacional y riesgos, los cuales permitirán decidir en gran medida su viabilidad y proyección en el mediano y largo plazo.

En suma, el estudio busca reducir la incertidumbre sobre la factibilidad del proyecto planteado por medio de la aplicación de los conocimientos incorporados en cada uno de los cursos que conforman el plan de estudios de la especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, procurando concretar la idea planteada inicialmente en los cursos de seminario de monografía y proyecto de grado, al mismo tiempo que se espera contribuir al desarrollo económico y empresarial de la región.

3. JUSTIFICACIÓN

Dado los conocimientos y competencias adquiridas, los autores han identificado la oportunidad de incursionar en el mercado de servicios profesionales de asesoría y consultoría en proyectos en la subregión de Bajo Cauca, esto debido a la escasez de oferta de servicios especializados en la materia y las deficiencias evidenciadas en las etapas del ciclo de proyectos, - particularmente en la fase de preinversión – a nivel municipal, lo cual ha generado problemas en la transferencia y ejecución de los recursos destinados desde el orden nacional y departamental al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población. En el ámbito privado se tiene la expectativa de impulsar la cultura de proyectos como estrategia para el fortalecimiento del tejido empresarial de la región.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Desarrollar el estudio de factibilidad para el montaje y operación de una empresa de asesorías y consultorías en proyectos en el municipio de Caucasia, a partir del levantamiento y análisis los estudios de entorno, mercado, técnicos, financieros, y de riesgos ligados a la etapa de preinversión del ciclo de proyectos.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar el estudio sectorial y del entorno a partir de la indagación de factores políticos, económicos, sociales, y administrativos que puedan impactar positiva o negativamente el proyecto y con base en el análisis de estos determinar la viabilidad del mismo.
- Desarrollar un estudio de mercados para determinar la tarifa, la estrategia de comercialización, el punto de equilibrio y la proyección de ventas y así definir la viabilidad comercial del proyecto
- Desarrollar un estudio técnico que posibilite establecer el tamaño, los factores locacionales, y las inversiones necesarias en la etapa de operación del proyecto.
- Elaborar un estudio legal y organizacional a fin de establecer el proceso que debe surtir para la constitución de la empresa; el tipo de sociedad a constituir; la estructura organizacional y la plataforma estratégica de la organización

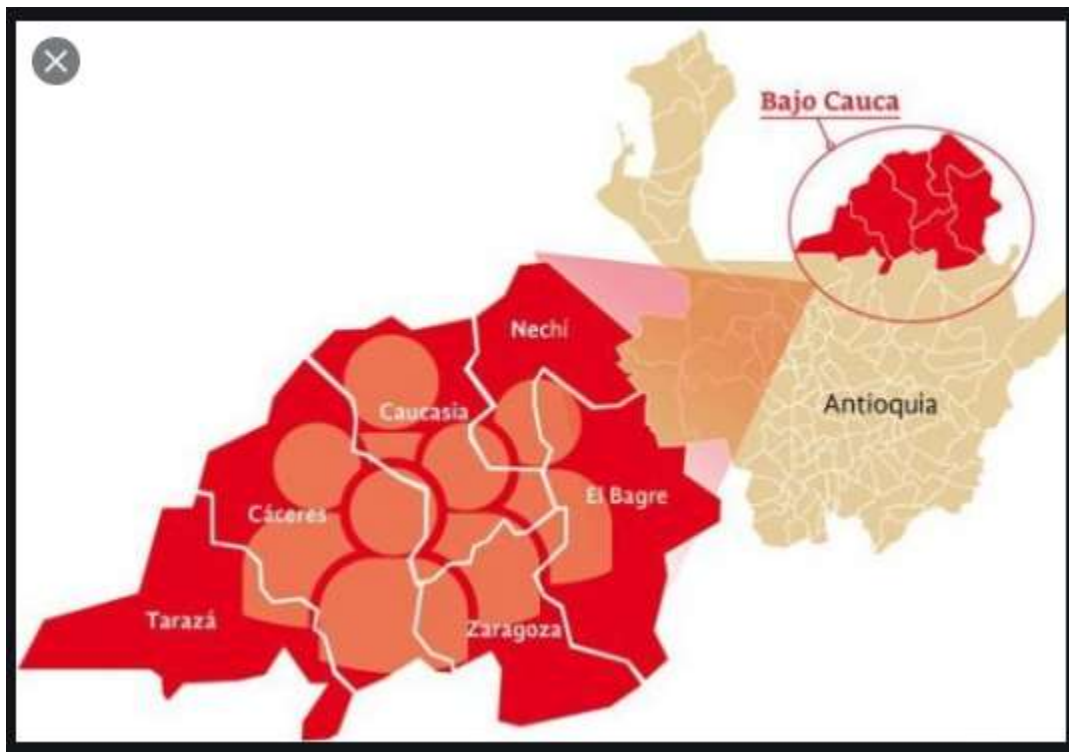
- Elaborar el estudio financiero con el propósito de determinar la viabilidad financiera del proyecto a partir de la proyección de las inversiones a realizar, los ingresos, los costos y los gastos operacionales con los cuales se construirá el flujo caja y posteriormente se aplicarán los criterios de rentabilidad.
- Realizar el estudio de riesgos del proyecto planificando, identificando, y analizando los riesgos internos y externos al proyecto a fin de plantear un plan de respuesta con base en el cual monitorear y controlar los mismos.
- Realizar el análisis Costo-Beneficio del proyecto a fin de identificar los beneficios (ventajas) y los costos (desventajas) que permitan determinar la viabilidad o no viabilidad del proyecto en términos del bienestar económico que potencialmente pueda generar.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Un estudio del entorno que tenga como propósito caracterizar el municipio de Cauca, necesariamente debe involucrar los municipios que integran en conjunto la subregión de Bajo Cauca: Cáceres, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza. Por su ubicación geográfica Cauca se ha consolidado como epicentro comercial, económico y político de la subregión. Posee una posición geoestratégica en la frontera entre Antioquia y Córdoba, con salida al mar y articulación al mercado internacional, conexión con la costa norte y el centro del departamento, lo que ha convertido a esta zona en un corredor privilegiado en términos económicos que, pese a esto, no ha sido aprovechado para impulsar el desarrollo regional y departamental y por el contrario se ha constituido en un enclave estratégico para la promoción de economías ilícitas por parte de actores ilegales. (Fundación Ideas Para la Paz [FIP], 2011).

En la imagen 1 está reflejada la ubicación geográfica de la Subregión en el mapa departamental, la cual como puede verse se encuentra ubicada en la parte noroccidental del territorio antioqueño, compartiendo fronteras con los departamentos de Sucre y Córdoba

Imagen 1: Localización Subregión de Bajo Cauca



Fuente: Periódico el mundo (2018)

Tradicionalmente su economía ha estado ligada al latifundio ganadero y la minería, esta última puede considerarse el renglón más importante de la economía, y ha incidido directamente en los procesos de poblamiento y colonización, gracias a la atracción que genera esta práctica y a las expectativas de riqueza inmediata que genera la misma. Por las características climáticas y de los suelos de la región también se da en menor escala la producción piscícola y la agricultura. (FIP, 2011)

En la tabla 1 se encuentra ilustrada la distribución demográfica en el territorio:

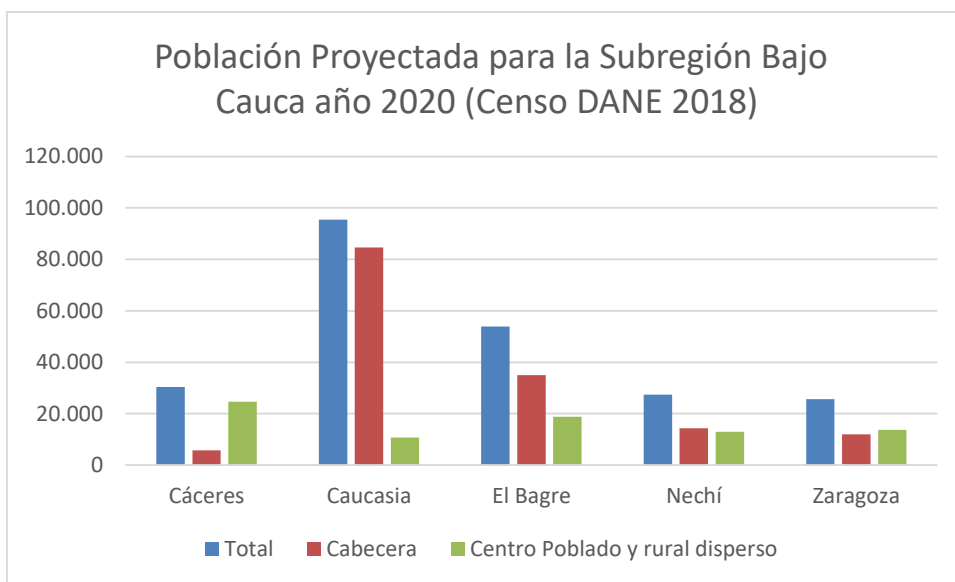
Tabla 1: Población Subregión Bajo Cauca

Municipio	Total	Cabecera	Centro Poblado y rural disperso
Cáceres	30.356	5.758	24.598
Caucasia	95.427	84.654	10.773
El Bagre	53.846	34.991	18.855
Nechí	27.354	14.388	12.966
Zaragoza	25.703	12.012	13.691
Total:	232.686	151.803	80.883

Fuente: DANE (2018)

La tabla 1 indica que la mayor concentración de población se encuentra distribuida en los municipios de Caucasia y El Bagre, siendo el primero de lejos el de mayor peso demográfico en el territorio y que como se observa en el gráfico 1 seguirá creciendo de manera exponencial en los próximos años.

Gráfico 1: Población Proyectada Para la subregión Bajo Cauca año 2020



Fuente: DANE (2018)

Los datos presentados en el gráfico 1 corresponden a la información estadística levantada por el Dane en el último censo poblacional realizado en el año 2018. El crecimiento demográfico progresivo del municipio de Caucasia expresado en el gráfico 1 se explica por diferentes situaciones de índole regional como lo es el desplazamiento desde los municipios en donde se registran mayores eventos de afectación al orden público, así como la posibilidad de emplearse en el principal centro comercial de la subregión.

5.1. Indicadores socioeconómicos a nivel subregional

A continuación se describen y analizan algunos indicadores empleados por organismos nacionales e internacionales en la medición del desarrollo de un país y su población, los cuales al finalizar el aparatado permitirán establecer una serie de conexiones de causa y efecto entre los resultados negativos que presenta la subregión de Bajo Cauca y la consecuente deficiencia en la gestión y asignación de recursos públicos en el diseño e implementación de acciones (entiéndase proyectos) que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, lo cual en nuestro parecer sustenta la factibilidad de estructurar una empresa de consultoría y asesoría en proyectos en la subregión de Bajo Cauca que oferte servicios a las instituciones encargadas de suministrar servicios requeridos por la población para suplir sus necesidades en materia de vivienda, educación, servicios públicos, e infraestructura.

En la tabla número 2 son presentados los datos levantados a partir de la aplicación de la Encuesta de Calidad de Vida departamental con relación al índice multidimensional de condiciones de vida en cada una de las subregiones de Antioquia, los cuales permiten observar la puntuación asignada a este indicador consecutivamente en zonas rurales y urbanas en los años 2011, 2013, y 2017. Un primer acercamiento permite establecer que la subregión de Valle de Aburra es de lejos la que ha tenido un mejor desempeño durante el periodo analizado, mostrando un progresivo aumento en la

calificación en las dimensiones y variables incluidas en el indicador, contrario a la cifras de subregiones como Bajo Cauca y Urabá.

Tabla 2: Índice Multidimensional de condiciones de Vida - IMCV (Puntos) en las Subregiones de Antioquia por área ECV 2011-2017

Subregiones	2011			2013			2017		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
Valle de Aburra	46,52	47,32	38,77	47,04	47,87	39,79	47,89	48,41	39,17
Bajo Cauca	28,01	29,74	25, 51	25,80	29,15	22,38	30,52	32,78	26,50
Magdalena	29,34	29,92	28,54	30,27	32,21	27,95	34,74	36,67	32,10
Medio									
Nordeste	30,59	32,33	28,82	30,73	34,68	27,41	32,05	34,54	29,92
Norte	30,52	34,07	27,43	33,93	39,73	29,16	38,57	43,06	34,74
Occidente	31,61	35,79	29,33	32,10	38,16	29,30	34,73	39,85	32,07
Oriente	32,10	33,87	30,13	40,44	44,95	35,30	42,42	45,63	38,84
Suroeste	33,08	35,74	30,66	34,57	38,54	31,20	38,98	42,71	35,78
Urabá	28,16	31,30	23,36	28,83	32,46	24,70	28,11	30,59	24,97
Total	40,30	43,44	30,72	41,54	45,14	31,76	43,58	46,24	34,16
Departamento									
Notas:									
IMCV: Valor promedio entre 0 y 100 puntos; a mayor valor, mejores condiciones de calidad de vida, está compuesto por 15 dimensiones y 40 variables.									
Desde el 2007 la Gobernación de Antioquia Realiza la ECV cada 2 años, en el 2015 no fue realizada.									
Fuente: Antioquia. Departamento Administrativo de Planeación. Encuestas de Calidad de Vida 2011, 2013 y 2017									

Según la tabla 2, al entablar un comparativo entre los municipios del área metropolitana del Valle de Aburrá y las demás subregiones es evidente la amplia diferencia y la baja puntuación de subregiones como Bajo Cauca, la cual se encuentra en el extremo opuesto con una calificación deficiente que varía negativamente de un año a otro, sin mejoras significativas en el periodo comprendido entre los años 2011 y 2017.

En la tabla número 3 se encuentran enunciados los porcentajes del índice multidimensional de condiciones de vida desagregados por los municipios que integran la subregión de Bajo Cauca. Pese a no existir cifras consolidadas para la totalidad de los municipios que la integran, las presentadas en la tabla develan las disparidades y a la vez los bajos porcentajes de los municipios de Caucasia, Zaragoza, El Bagre, y Nechí, siendo este último el que presenta la puntuación más baja. Así mismo, deja ver lo lejos que se encuentra la calificación en conjunto de la Subregión con respecto a la media departamental.

Tabla 3: Índice Multidimensional de Condiciones de Vida - IMCV (puntos) en las subregiones y municipios de Antioquia por área. ECV 2017.

Subregiones y municipios	Total	Urbano	Rural
Total Departamento	43,58	46,24	34,16
Cáceres
Caucasia	33,26	34,88	28,92
El Bagre	29,07	31,53	24,16
Nechí	26,66	28,67	24,64
Tarazá
Zaragoza	27,44	28,74	26,42
Bajo Cauca	30,52	32,78	26,50
Notas:			
-(...): información no disponible			

-IMCV: Valor promedio entre 0 y 100 puntos; a mayor valor, mejores condiciones de calidad de vida, está compuesto por 15 dimensiones y 40 variables.
--

Fuente: Antioquia. Departamento Administrativo de Planeación. Encuestas de Calidad de Vida 2011, 2013 y 2017

De igual manera, La tabla 3 permite observar, lo siguiente:

- Confirman que Cauca es el epicentro subregional y el municipio con el mejor promedio.
- Nechí se encuentra en una situación compleja toda vez que es el municipio con la ponderación más baja
- La tabla refleja además que la situación de inequidad en la subregión de Bajo Cauca se acentúa entre las zona urbana y rural, siendo esta ultima la que presenta los porcentajes más bajos del IMCV
- La subregión en conjunto se encuentra lejos de la media departamental (13 puntos por debajo), lo cual contrasta con el hecho de ser la subregión con mayores riquezas en recursos mineros y la que más aporta a la producción de oro a nivel departamental y nacional.

En la tabla 4 se encuentra reflejado el porcentaje de necesidades básicas insatisfechas por subregiones de Antioquia, las cuales a diferencia del indicador multidimensional de calidad de vida presenta algunas particularidades que vale la pena destacar como por ejemplo el hecho de que en el Item “viviendas inadecuadas” Oriente y Suroeste sean las subregiones con mejor calificación. Asimismo, se evidencian las diferencias existentes entre la subregión de Valle de Aburrá y otras como Nordeste y Urabá en el componente “Servicios públicos”, o entre el Valle de Aburra y

occidente en el indicador “hacinamiento crítico”, siendo la capital del departamento y los municipios del área metropolitana los que presentan una mejor situación en estas variables.

Tabla 4: Variables de la Población en Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI (%) en las subregiones de Antioquia - ECV 2017

Subregiones	Viviendas inadecuadas	Sin Servicios públicos	Hacinamiento Crítico	Ausentismo Escolar	Alta Dependencia económica
Valle de Aburrá	0,61	0,11	2,37	0,92	2,74
Bajo Cauca	9,84	12,13	6,10	2,14	7,16
Magdalena Medio	1,28	2,13	5,29	2,17	12,74
Nordeste	0,93	14,38	8,35	1,16	13,12
Norte	1,35	11,27	3,52	1,90	9,12
Occidente	0,77	8,88	7,59	1,95	9,83
Oriente	0,04	4,45	2,96	1,87	6,49
Suroeste	0,04	10,87	4,31	0,96	11,54
Urabá	5,44	13,10	8,45	2,46	8,65
Total departamento	1,42	4,10	3,74	1,31	5,30
<p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -NBI: valor Porcentual entre 0 y 100; a mayor valor, más pobreza. Está compuesto por 5 variables -El indicador no tiene históricos de la ECV, dado que es la primera vez que se calcula por personas y a nivel de municipio y subregión -La población se considera pobre cuando su hogar carece de al menos una de las variables. 					
<p>Fuente: Antioquia. Departamento Administrativo de Planeación. Encuestas de Calidad de Vida 2011, 2013 y 2017</p>					

Del mismo modo, los indicadores de la tabla 4 reflejan también el retraso de la subregión de Bajo Cauca en la calificación de las variables vinculadas al indicador NBI, siendo la variables “viviendas inadecuadas” la que presenta el puntaje más crítico (9,84). Así mismo, la variable “servicios

públicos”, trascendental en las mediciones que diferentes organismos nacionales e internacionales emplean para la medición de desarrollo de una sociedad, muestra un claro retraso respecto a las demás zonas del departamento (superado únicamente por la región Nordeste) con una puntuación de 12,13. Teniendo en cuenta que la educación es un factor transversal a cualquier tipo de política o programa que pretenda contrarrestar las causas generadoras de la pobreza, en el caso del Bajo Cauca la calificación de las variables “ausentismo escolar” es adversa (2,14) y por lo tanto no es favorable a la función social asignada a la educación.

Con relación al índice de privaciones multidimensional de pobreza relacionado en la tabla 5, se logra identificar algunas particularidades de la subregión de Bajo Cauca que, en contraste con el promedio de otras regiones, dejan ver la compleja realidad en términos socioeconómicos y políticos de Bajo Cauca, reflejando también las necesidades aplazadas en el tiempo que no han sido resueltas eficientemente desde la institucionalidad.

Tabla 5: Privaciones del Índice Multidimensional de Pobreza - IMP (%) en las subregiones de Antioquia - ECV 2017

Subregiones	Total	Acceso a servicios públicos	Capital físico del hogar	Desarrollo de la vivienda	Entorno y calidad de vida	Escolaridad	Libertad y seguridad	Medio Ambiente	Movilidad	Participación	Salud	Trajo	Vulnerabilidad	Recreación	Ingreso	Calidad de vida
Valle de Aburra	47,89	4,35	5,95	4,34	4,08	2,54	1,87	2,77	1,49	1,37	3,25	0,67	12,13	0,24	1,33	1,53
Bajo Cauca	30,52	3,42	2,75	4,12	1,22	1,85	1,45	2,33	0,95	1,20	1,36	0,55	7,24	0,19	0,72	1,18
Magdalena Medio	30,74	3,94	3,17	4,18	1,69	1,63	1,91	3,01	1,26	1,4	1,77	0,44	8,28	0,12	0,59	1,36
Nordeste	32,32	3,47	2,73	4,15	1,08	1,54	2,03	3,21	1,05	1,17	1,6	0,53	7,37	0,08	0,59	1,41

	05										3					
Norte	38,57	3,57	4,12	4,12	2,51	1,66	1,81	3,49	1,21	1,37	1,95	0,59	9,79	0,13	0,79	1,47
Occidente	34,73	3,44	3,11	4,19	1,81	1,60	1,93	3,31	1,11	1,29	1,62	0,60	8,67	0,11	0,59	1,34
Oriente	42,42	3,81	4,69	4,22	3,20	1,72	1,98	3,56	1,30	1,39	2,46	0,64	10,96	0,18	0,83	1,49
Suroeste	38,98	3,60	3,96	4,21	2,51	1,49	2,04	3,71	1,17	1,31	2,08	0,62	9,92	0,16	0,66	1,53
Urabá	28,11	3,50	2,11	4,13	0,58	1,69	1,76	2,43	0,98	1,42	1,65	0,47	5,80	0,04	0,51	1,04
Total Departam ento	43,58	4,07	5,06	4,28	3,33	2,21	1,88	2,93	1,37	1,31	2,77	0,63	10,93	0,2	1,09	1,47
IMCV: Valor promedio entre 0 y 100 puntos; a mayor valor, mejores condiciones de calidad de vida. Está compuesto por 15 dimensiones y 40 variables H6																
Fuente: Antioquia. Departamento Administrativo de Planeación. Encuestas de Calidad de Vida 2017																

En conclusión, de la tabla 5 se puede deducir lo siguiente con respecto a la subregión de Bajo

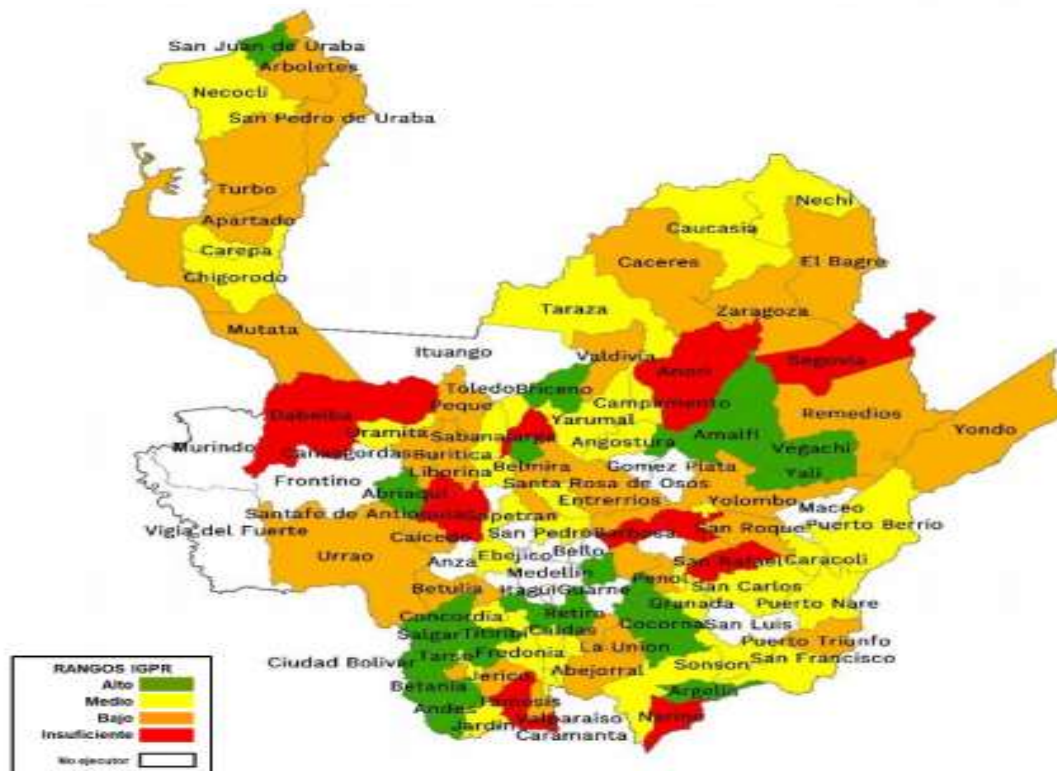
Cauca:

- Presenta el puntaje más bajo en materia de acceso a servicios públicos por parte de la población (solo el 3,4 % de la población tiene acceso a estos)
- Comparte la puntuación más alta junto con la región Norte en materia de deserción escolar (4,1%)
- Quizá el hecho de ser la región mayormente productora de oro a nivel departamental (incluidas la producción legal e ilegal) la ubican en una posición poco favorable en relación con la gestión ambiental, en este caso la última posición con una calificación de 2,3%.

- Posee la peor calificación a nivel departamental en la variable “libertad y seguridad” (1,45%), lo cual es un indicador que tiene coincidencia con los problemas de orden público que presenta la subregión asociados a las problemáticas de narcotráfico, presencia de grupos ilegales, minería ilegal, cobro de extorsiones, altos índices de homicidios y desplazamientos forzados de la población en algunas zonas del territorio.
- Por último, al ser la subregión del Bajo Cauca la más rica a nivel departamental en recursos naturales -mineros particularmente- y ser a la vez principal productora de oro y en consecuencia la que más recursos aporta al departamento por concepto de regalías; sea la que presente el puntaje más bajo en materia de ingresos de la población (0,72%), únicamente superada por la Región de Urabá que no posee recursos similares.

En nuestro concepto, a partir de Los datos presentados en las tablas 2, 3, 4, y 5 es posible entablar una relación de causalidad y efecto entre los deficientes resultados en materia de indicadores socioeconómicos y bajos índices en la gestión de proyectos, que para el caso de los municipios que conforman la subregión es comúnmente baja en todos, tal como como se observa en la imagen 2

Imagen 2: índice de Gestión de Proyectos 1.2019, Sistema General de Regalías - SGR -



Fuente: Sistema General de Regalías – SGR – (2019)

En la caracterización esbozada en la imagen 2 se encuentran diferenciados por colores la totalidad de municipios del departamento de Antioquia en función del Índice de Gestión de Proyectos de Regalías (IGRP), elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Según las cifras presentadas en el diagnóstico de la entidad, los municipios de la Subregión presentan en su gran mayoría una calificación baja (color naranja), ubicándose así entre las posiciones menos favorables de la medición, la cual incluye la totalidad de los 125 municipios del Departamento de Antioquia. A continuación es presentada la posición respectiva de cada entidad territorial sobre el total departamental:

- Tarazá (52),
- Nechí (56),

- Caucasia (62),
- Cáceres (77),
- Zaragoza (103),
- El Bagre (104)

En relación con lo anterior, en el gráfico 2 se muestra de manera detallada las principales falencias detectadas por DNP en el ciclo de proyectos de inversión ejecutados por las diferentes entidades y dependencias del Estado a nivel nacional. Llama la atención que un alto porcentaje de estas dificultades se en la fase de preinversión o formulación específicamente.

Gráfico 2: Principales Dificultades Identificadas en la gestión de Proyectos



Porcentaje con respecto a 3.265 proyectos en seguimiento.

Fuente: Programación de visitas de seguimiento – SMSE- Sistema General de Regalías (2019)

Las dificultades relacionadas en el gráfico 2, son caracterizadas de manera más detallada en el gráfico 3, en el cual se indica que para el caso de la fase de formulación la deficiencia en los diagnósticos, la falta de rigurosidad en los estudios previos, y la dificultad en la determinación de indicadores que cuantifiquen los bienes y servicios producidos y/o provisionados a partir de las

intervenciones realizadas; representan puntos álgidos en la fase de preinversión, que como se indica en el gráfico 2, acumulan el 32% y 31% respectivamente de las inconsistencias.

Gráfico 3: Dificultades identificadas en la etapa de formulación de proyectos. Número de Proyectos (porcentaje sobre el total visitado)



Fuente: Programación Seguimiento (2019)

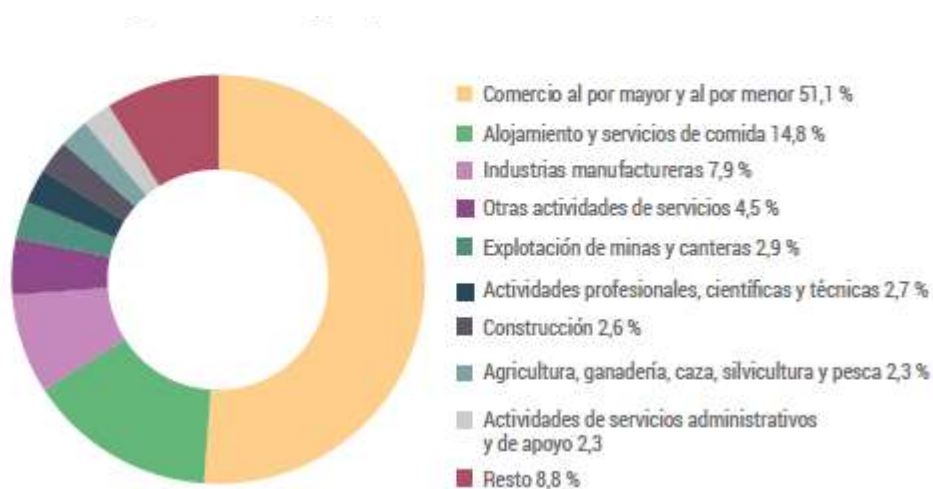
Con relación a la cultura de proyectos en el país, y tomando en cuenta la descripción indicada en el gráfico 2, y los porcentajes asignados por el DNP a las dificultades mayormente identificadas en el gráfico 3, podría decirse que estos arrojan un diagnóstico sobre el cual es posible identificar problemas que generan a su vez efectos negativos sobre el bienestar de la población, entre cuyas causas se encuentran, entre otras, la ausencia de recurso humano capacitado en el área de proyectos que canalice apropiadamente las demandas de la población en cuanto a bienes y servicios públicos, y esto a la vez se traduzca en respuestas efectivas a las necesidades de la ciudadanía. Finalmente, dicho diagnóstico lleva a plantear que dada la información aportada en la imagen 2 (mapa de

colores) la subregión de bajo Cauca atraviesa por una coyuntura en materia socioeconómica que la convierte en el escenario ideal para la intervención y aplicación de conocimientos por parte de expertos en el área de proyectos.

5.2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SU COMPORTAMIENTO A NIVEL SUBREGIONAL

La subregión posee características territoriales, climáticas, geográficas que pese al rezago en desarrollo frente a otras subregiones del departamento, la convierten en un territorio con amplios potenciales en actividades diversas económicas tal como se observa en el gráfico 4.

Gráfico 4: Actividades Económicas en la Subregión de Bajo Cauca



Fuente: Anuario estadístico de Antioquia (2017)

Las cifras presentadas en el gráfico 4 permiten concluir que la subregión del Bajo Cauca en términos empresariales posee una tendencia orientada hacia el comercio (51,1%) y los servicios (14,8%) y que para el caso de las actividades profesionales, científicas y técnicas, áreas en las cuales se circunscribe el presente proyecto (empresa de consultoría), el porcentaje de participación

es bajo comparativamente (2,7%). No obstante, se encuentra por encima de otras actividades importantes en la base económica de la región, lo cual es un indicador positivo, toda vez que deja entrever que hay un tejido empresarial dinámico y con posibilidades de crecimiento.

En sintonía con lo anterior, la alta concentración de empresas en los municipios de Cauca y El Bagre (tabla 6), constituyen un argumento para plantear desde lo técnico la oportunidad de incursionar a través de servicios de asesoría y consultoría en proyectos que apuntalen el conjunto de actividades que en la actualidad sostienen la economía subregional. En otras palabras, la concentración de actividades comerciales en dichos municipios hacen pensar que existe un mercado potencial representado en diversas empresas dedicadas fundamentalmente al comercio(51,1%) , alojamiento y servicios (14,8%) y actividades industriales(7,9%) que podrían eventualmente demandar asesoría en proyectos estratégicos de expansión o en proyectos que tengan como propósito la producción de nuevos bienes y servicios.

Tabla 6: Número de Empresas según municipios de la subregión Bajo Cauca, 2016-2017.

Municipio	2016	2017	Var.(%) 2016/17
Cáceres	257	260	1.2%
Cauca	2.087	2.266	8.6%
El Bagre	577	619	7.3%
Nechí	167	205	22.8%
Tarazá	338	387	14,5%
Zaragoza	2,99	3,43	14,7%
Bajo Cauca	3.725	4.080	9,5%

Fuente: Anuario estadístico de Antioquia (2017)

Como quiera que la definición de un mercado potencial implica también una delimitación

geográfica, dadas las cifras presentadas en la tabla 6 el municipio de Caucasia constituye el epicentro empresarial de la subregión y, por lo tanto, el enclave ideal para desarrollar un emprendimiento relacionado con actividades profesionales de asesoría y consultoría en proyectos que abarque en el mediano plazo la totalidad del tejido empresarial subregional cuyo tamaño, a la luz de las estadísticas es considerable, y en ese sentido, presenta oportunidades y potencialidades para participar y contribuir con el conocimiento y la experticia en el área de proyectos al crecimiento de la economía de la región.

Las tablas 7 y 8 son bastantes ilustrativas de las enormes riquezas que posee la subregión en materia de recursos naturales no renovables, en razón de los cuales recibe grandes cantidades de recursos que tradicionalmente han sustentado la economía de los municipios que la integran y a la vez le ha concedido la posibilidad de acceder a recursos asignados desde los gobiernos central y departamental por concepto de regalías. No obstante, el desarrollo que se espera devenga de la explotación de minerales como el oro (tabla 7) y la plata (tabla 8) no es coincidente con las demandas sociales y económicas del territorio y su población las cuales, contrariamente, crecen progresivamente sin ser atendidas acorde a los criterios y estándares técnicos correspondientes.

Tabla 7: Producción de Oro en el Bajo Cauca, 2010-2016

Municipio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Kilogramos						
Cáceres	1.161	262	844	904	623	478	1.394
Caucasia	763	1.232	3.629	5.657	3.444	765	460
El Bagre	2.414	2.997	5.548	6.774	6.137	7.237	7.775
Nechí	2.315	1.619	514	543	499	392	1.415

Tarazá	5.623	4.812	2.847	1.397	1.626	778	955
Zaragoza	845	1.143	2.081	1.241	1.998	3.911	3.288
Total Bajo Cauca	13-120,1	12.064,9	15.463,5	16.516,7	14.327,0	13.560,2	15.287,7
Total Antioquia	18.898,5	19.156,3	27.451,8	26.456,9	28.091,1	23.605,5	25.363,2
Fuente: Anuario estadístico de Antioquia (2017)							

Tabla 8: Producción de Plata Subregión de Bajo Cauca, 2010-2016

Municipio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Kilogramos						
Cáceres	183	30	106	99	67	49	152
Caucasia	102	171	494	705	327	81	49
El Bagre	224	245	396	539	511	692	871
Nechí	155	202	51	46	59	50	144
Tarazá	675	723	489	155	214	98	39
Zaragoza	1.411	2.180	2.666	1.460	2.227	2.135	1.113
Total Bajo Cauca	2.751,0	3.552,0	4.201,6	3.004,2	3.406,3	3.104,9	2.367,4
Total Antioquia	8.792,7	9.223,2	10.067,1	8.232,2	8.312,7	7.673,6	7.698,4
Fuente: Anuario estadístico de Antioquia (2017)							

Finalmente, Las cifras presentadas en las tablas 7 y 8 evidencian el aporte que hace la subregión del Bajo Cauca a la producción departamental de Oro, y a la vez muestran el rol protagónico de Antioquia en la producción nacional (el 98,3 % de las regalías departamentales provienen de metales preciosos: oro, plata platino), el cual representa el 43,8% del total nacional. Según cifras de la cámara de comercio de Medellín para Antioquia, la producción de oro de Antioquia se encuentra localizada en los municipios de El Bagre, Segovia, Zaragoza, Remedios, Tarazá, y Cauca. Es decir que la subregión de Bajo Cauca es una zona de fuerte vocación minera, siendo los municipios de El Bagre y Zaragoza los de mayor producción. Según la cifras, El Bagre ha aportado en los últimos años el 50% de la producción subregional con un total de 5000 kilogramos de Oro por año, mientras que Zaragoza aporta el 20% con más de 3000 kilogramos de oro por año. En lo referido a la producción de plata el departamento aporta el 65% de la producción nacional, siendo Bajo Cauca la subregión que aporta el 37,2% de la producción departamental, distribuida de la siguiente manera: Zaragoza aporta 48% de la producción con 1000 kilogramos y El Bagre 36.8%. En el caso de los municipios de Nechí y Cáceres, para el año 2016 alcanzaron niveles superiores a los 150 kilogramos, ubicándose en el tercer y cuarto lugar respectivamente (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

Ahora bien, resulta paradójico que siendo la principal subregión productora de metales preciosos, sea a la vez una de las subregiones con los índices más bajos en calidad de vida y los más altos en pobreza y necesidades básicas insatisfechas.

5.3. El clima del emprendimiento y sus dinámicas a nivel subregional.

Un fenómeno a tener en cuenta en el análisis del entorno es el que tiene que ver con el emprendimiento, es decir, las dinámicas de la cultura del emprendimiento en la subregión del Bajo Cauca; concretamente y en relación con los objetivos del presente proyecto, conviene analizarlo desde la factores determinantes de la sostenibilidad de los emprendimientos en el contexto subregional (Sepúlveda y Reina, 2016).

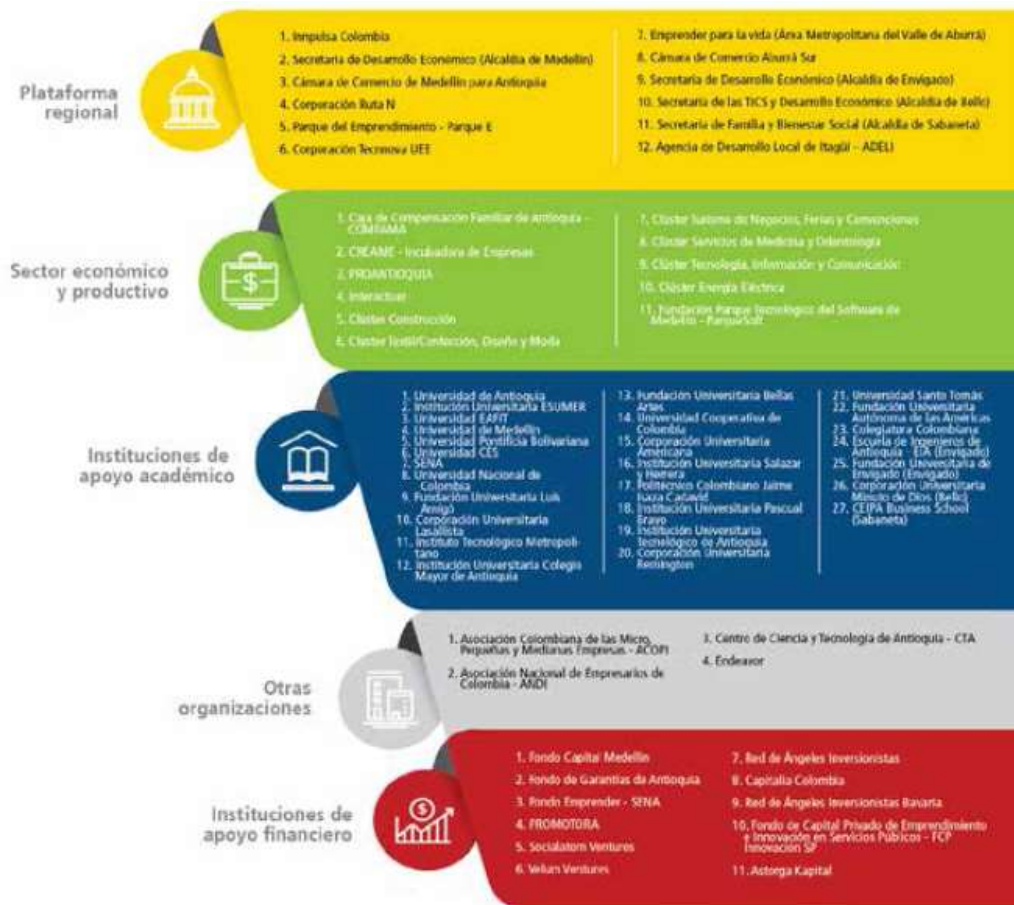
Según estudios adelantados respecto al ecosistema de emprendimiento en la región del Bajo Cauca (Sepúlveda y Reina, 2016; Reina, Sepúlveda y González, 2018) hay una serie de factores que condicionan su crecimiento y por tanto limitan el fomento de un sector clave para el fomento económico y la competitividad de un país. En este sentido, en el análisis que hacen los autores de los determinantes de la sostenibilidad de los emprendimientos destacan que a pesar de la importancia de las actividades asociadas al emprendimiento y de los beneficios que estas aportan a la economía de un país en la generación de riquezas, las estadísticas muestran un número cada vez mayor de emprendimientos que no logran sostenerse en el tiempo, es decir, presentan dificultades asociadas a diferentes factores que impiden su viabilidad más allá de los 5 primeros años de operación. Según cifras presentadas por los autores en el periodo 2000-2012 el 52% de las empresas creadas fueron cerradas. Así mismo, a partir del estudio concluyen que el 26,73% de las empresas después de tres años fueron cerradas, después de siete años el 40,41% y doce años después desapareció el 48,14%. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, citada por Reina y Sepúlveda, 2016)

Según los autores, las causas del fracaso en la sostenibilidad de empresas creadas a partir de emprendimientos están asociadas a diferentes factores, las cuales para el caso de la subregión del Bajo Cauca se encuentran fuertemente relacionadas, entre otros determinantes, por la escasez de entidades de fomento que respalden y acompañen a los emprendedores en sus respectivos procesos. Destacan además que en el grupo de servicios que mayormente requieren se encuentran actividades en sensibilización, formación para el emprendimiento, y asesoría ya que Identificaron que las entidades dedicadas a promover la cultura del emprendimiento han enfocado sus servicios en las fases iniciales de los procesos de emprendimiento, soslayando la importancia del acompañamiento en etapas posteriores de maduración y sostenimiento de los mismos. (Sepúlveda y Reina, 2016).

Lo anteriormente dicho coincide con estudios recientes adelantados por la Universidad Nacional de Colombia e Impulsa Colombia, entidad adscrita al ministerio de industria y comercio del gobierno,

quienes determinaron a través de estudios recientes que los ecosistemas de emprendimiento en el país han tenido un mayor fomento en las ciudades capitales y ciudades medias del país, dejando de lado las subregiones y municipios alejados de la capital. Tal es el caso del Ecosistema de Emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburra, en el cual se encuentran vinculados los municipios de Medellín, Bello, Itagiú, Envigado y Sabaneta. En la imagen 3 se encuentran relacionadas las instituciones vinculadas al mencionado ecosistema, cuya característica principal es la cantidad y diversidad de instituciones que lo conforman.

Imagen 3: Ecosistema Regional de Emprendimiento Área Metropolitana



Fuente: Impulsa Colombia (2018)

Basados en la información aportada en la imagen 9, se puede inferir que en un ecosistema de emprendimiento es vital la sinergia entre diferentes instituciones de fomento en lo financiero, político, institucional, social, económico, académico y técnico para el sostenimiento de este en el tiempo; tal como ocurre en el Ecosistema Regional de Emprendimiento del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Contrario a la efervescencia del clima de emprendimiento que vive la ciudad de Medellín y sus municipios cercanos, en la subregión del Bajo Cauca, los proyectos incubados bajo la categoría de emprendimiento han contado con escaso respaldo institucional, y del sector productivo, y por el contrario han sido resultado de esfuerzos de instituciones que hacen presencia en el territorio como la Universidad de Antioquia (seccional Bajo Cauca) y el SENA, quienes han liderado en el último lustro la creación de escenarios de encuentro y discusión (como el Comité Universidad, Empresa, y Estado para la subregión del Bajo Cauca) en los cuales se discute alrededor de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan un sector con amplio potencial para el desarrollo regional.

Así entonces, el anterior panorama para la subregión deja entrever que el emprendimiento representa un renglón económico con amplio potencial de expansión e incidencia en lo económico a nivel subregional. Sin embargo, hoy por hoy no ha tenido el impulso suficiente y por lo tanto no ha logrado consolidarse como ha acontecido en otras regiones del país. En este sentido, resulta estratégico para la subregión en lo económico y lo social que dicho sector tome fuerza amparado en el entorno institucional favorable que atraviesa en la actualidad a nivel nacional y departamental, el cual se puede observar en el aumento sustancial de instrumentos y herramientas de referencia como los presentados en la tabla 9.

Tabla 9: Marco Normativo del emprendimiento en Colombia

Ley	Objeto
Ley 35 de 1993	Señala los objetivos y criterios a los cuales

	<p>debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora, y cualquier otra</p> <p>Relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos públicos.</p>
Ley 334 de 1996	<p>Crea el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).</p>
Ley 590 de 2000	<p>Asegura incentivos, políticas y programas de apoyo y acompañamiento a las Pequeñas y medianas empresas.</p>
Ley 905 de 2004	<p>Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas Y medianas empresas.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMIPYME) y el Fondo de Inversiones De Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Establece que las MIPYMES serán beneficiarias de los recursos destinados a la Capitalización del Fondo Nacional de Garantías.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer</p>

	regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones del respectivo Orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES.
Ley 1014 de 2006	Reglamenta el fomento de la cultura del emprendimiento y la creación de empresa.
Ley 1528 de 2008	Crea y reglamenta la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).
Ley 1286 de 2009	Fortalece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr Un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación.
Ley 1429 de 2010	Genera incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas, ofreciendo estímulos fiscales a las nuevas y antiguas empresas que Generen nuevas plazas laborales.
Fuente: Impulsa Colombia (2018)	

El conjunto de instrumentos legales relacionados en la tabla 9 deja ver como el sector del emprendimiento ha recobrado importancia en la agenda pública nacional, producto de ello el marco su regulatorio ha sido revisado y ajustado en aras de lograr una mayor claridad y fomento a dicha actividad, la cual se vislumbra desde la institucionalidad como un sector con gran potencial para la competitividad y el crecimiento económico del país.

5.4. Conclusiones de viabilidad del análisis del entorno

La información presentada en el apartado lleva a presentar algunas observaciones frente a la factibilidad de una empresa de consultoría y asesoría en proyectos dada la caracterización esbozada hasta este punto:

- La información presentada con relación a los índices de calidad de vida, índice de pobreza y Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) muestran que la intervención del Estado a nivel local a través de proyectos no ha sido eficiente ni eficaz o en su defecto, no responde a las necesidades de los territorios; lo cual puede estar motivado por el levantamiento de diagnósticos errados que conducen a la formulación inadecuada de las acciones previstas en estos. Los municipios de Bajo Cauca no son ajenos a esta problemática y en razón de ello se encuentran mal posicionados en el ranking elaborado por el Departamento Nacional de Planeación. Es probable que estudios en profundidad sobre las causas de la desigualdad, la dificultad en la distribución de riqueza e ingresos a nivel de Bajo Cauca arrojen que estas se encuentren asociadas a múltiples factores. Sin embargo, el balance negativo en relación con los indicadores de desarrollo humano nos da fundamento empírico para plantear que el panorama poco alentador respecto a la situación socioeconómica de la subregión incluye las siguientes causas: no existe mano de obra suficiente con conocimientos específicos en el área de proyectos, la mano de obra existente no cuenta con la experticia suficiente, lo cual conlleva por ejemplo a la no ejecución de recursos, la congelación de estos, o, en definitiva, no se logre acceder a ellos, incidiendo esto directamente en las condiciones adversas de la calidad de vida de la población, las cuales, en el transcurso del tiempo se mantienen igual y de no mejorar impedirán que la subregión mejore la calificación de los indicadores analizados en la Encuesta de Calidad de Vida (ECV). El anterior razonamiento nos lleva a plantear que en el marco de las deficientes condiciones socioeconómicas

caracterizadas y de la inequitativa redistribución de riquezas generadas por la explotación de minerales, se da un escenario ideal para desarrollar y estructurar una empresa de asesoría y consultoría en proyectos que responda y optimice los recursos destinados al mejoramiento de la calidad de vida la población.

- En los resultados reflejados en la caracterización del ecosistema de emprendimiento en Bajo Cauca elaborada por Reina, Sepúlveda y González (2018), se logró identificar que hay un déficit de capital humano calificado en el tema, es decir, se registra escasez de profesionales con conocimientos en lo que se denomina cadena de emprendimiento. Este hecho hace pensar que hay una necesidad en el ecosistema de emprendimiento que no logra ser suplida por las entidades de fomento que brindan actualmente servicios en el tema. A nuestro parecer entre los múltiples factores que condicionan la sostenibilidad de los emprendimientos, la escasez de talento humano representa uno de los más complejos, toda vez que de ello depende en gran medida que las ideas de los emprendedores sean interpretadas, procesadas y desarrolladas posteriormente de manera eficiente. Por lo anterior Una empresa que ofrezca servicios de acompañamiento a los emprendedores que están localizados en la subregión; que absorba las demandas en asesoría y consultoría en el tema en cuestión y que además le brinde apalancamiento técnico para la incubación de buenas ideas de negocio tendría gran incidencia a nivel subregional, ya que entre otros efectos lograría contribuir a la reducción de los factores determinantes de la sostenibilidad en el tiempo (como por ejemplo, la formulación de proyectos sin la realización de estudios previos pertinentes, la falta de rigurosidad en la fase de preinversión), y que llevan a abortar en el mediano plazo un alto número de proyectos.
- Así mismo, y complementando lo dicho en el párrafo anterior, en una economía altanamente dependiente de la extracción de minerales como la de Bajo Cauca que aspira a

transitar hacia una economía sostenible en el tiempo, es conveniente contemplar entre sus posibilidades las actividades de emprendimiento, cuyo potencial puede ser aprovechado en la creación de empresas que dinamicen el crecimiento económico, el aumento en la competitividad y la reducción del desempleo a nivel subregional. Bajo este panorama, en el corto plazo será indispensable disponer de capital humano con arraigo en la región que participe del proceso de transición de una economía monoprodutora hacia una economía dinámica y diversificada en función de la innovación y el emprendimiento.

6. ANALISIS SECTORIAL

Las actividades de consultoría se encuentran enmarcadas en el sector servicios. En general, bajo este tipo de actividad se encuentran agrupados diferentes tipos de actividades, entre los que más sobresalen la consultoría jurídica, la consultoría contable, la consultoría académica o científica, la consultoría tecnológica, y la consultoría en infraestructura (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2016).

En Colombia, como en la mayoría de los países de la región, la consultoría es asociada usualmente a tercerizaciones y asesorías operativas, por lo que hasta hace una década el aporte de este sector productivo al desarrollo nacional había sido discreto. Este tipo de lecturas contribuyó de alguna manera a invisibilizar las potencialidades de este sector para el desarrollo económico e institucional del país (Revista Portafolio, 2013)

Estudios recientes realizados en universidades de Estados Unidos han develado los beneficios directos e indirectos sobre el sector productivo y el Estado desencadenados en gran medida por la conjunción de esfuerzos entre la academia, la empresa y los gobiernos, por medio de la promoción de la consultoría basada en conocimiento aplicado, significativo e innovador con gran incidencia sobre el desarrollo y el crecimiento de un país. Esas mismas investigaciones sostienen que el estancamiento de algunos países se explica en gran medida por la ausencia de pensamiento estratégico de mediano y largo plazo, así como por los automatismos en el ámbito operativo, en función de los cuales se soslaya la importancia de invertir recursos humanos y técnicos en investigación que genere conocimiento útil para el mejoramiento de la estructura estatal. En este contexto, se dan las condiciones y el escenario propicio para que la consultoría se profile como un elemento estratégico en el fortalecimiento de las debilidades y limitaciones de los estados. (Revista, Portafolio 2013)

Iniciada la segunda década del siglo XXI (2014) el sector de la consultoría registraba el siguiente panorama Colombia (Revista Dinero, 2014):

- ❖ Proliferación de empresas consultoras con bajos índices en la calidad de los servicios que prestan, lo cual le resta impulso al sector a la vez que repercute en una imagen negativa y de escepticismo hacia el sector.

- ❖ El sector adolecía de visibilidad en cuanto a la funcionalidad e importancia del sector en los niveles nacional, departamental y local; así como en las grandes, medianas y pequeñas empresas en el sector privado. En la actualidad, algunos líderes en los ámbitos gubernamental y empresarial presentan reparos y se muestran escépticos frente a la utilidad de la consultoría como mecanismo pertinente en el mejoramiento de la productividad, la innovación y planeación estratégica.

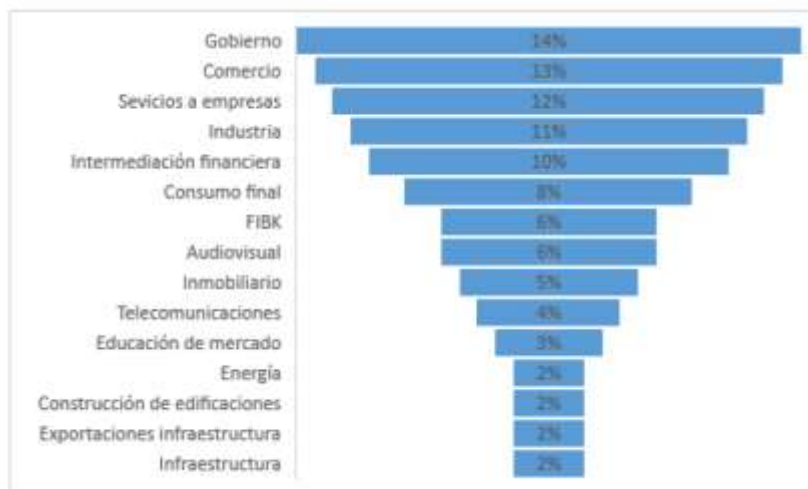
No obstante, al finalizar la década de 2010-2020 el panorama de este sector empezó a cambiar, en función de la irrupción de las nueva tecnologías, el aumento en la competitividad de ciertos sectores de la economía como consecuencia directa de la apertura de mercados progresiva ocasionada por la firma de tratados comerciales, la eliminación de barreos comerciales y la exigencia que este nuevo panorama le imponía al sector empresarial en términos de una mayor productividad. (CCB, 2016)

De igual forma, este servicio empezó a tomar gran relevancia en la asistencia y respaldo a entidades estatales en el desarrollo de tareas en las cuales no cuenta con recurso humano suficiente, con la experiencia, las aptitudes y el nivel de formación para diseñar, coordinar y supervisar acciones para el cumplimiento de sus objetivos misionales. De este modo, la consultoría ha pasado a cumplir un papel estratégico en la prestación de servicios en temas de interventorías, auditorías, estudios para el desarrollo de proyectos, entre otros. (CCB, 2016)

En consonancia con lo anterior estudios recientes llevados a cabo por la cámara de comercio de Bogotá evidencian que se trata de un sector con un alto grado de competitividad, ya que de acuerdo a las cifras existen más de 10.493 firmas de consultoría en el país, incluyendo firmas nacionales y extranjeras. En este grupo de empresas se identifica que el 0,5% corresponde a grandes empresas, 1.9% a empresas medianas, 11% a pequeñas y 86,7% a micro empresas. Igualmente, se ha identificado que un actor preponderante en el campo de la consultoría en el país en el último lustro han sido las universidades, las cuales a través de sus distintos programas, facultades y dependencias de extensión universitaria abarcan un considerable número de temas de consultoría. (CCB, 2016)

La vitalidad y relevancia que ha cobrado la consultoría en Colombia ha permitido que esta tenga gran incidencia en distintos sectores o actividades, siendo el sector estatal el que genere una mayor demanda de este tipo de productos, tal como se observa en la tabla siguiente:

Imagen 4: Demanda de servicios de consultoría por sectores económicos



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2016)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá los tipos de servicios ofrecidos por las empresas de consultoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

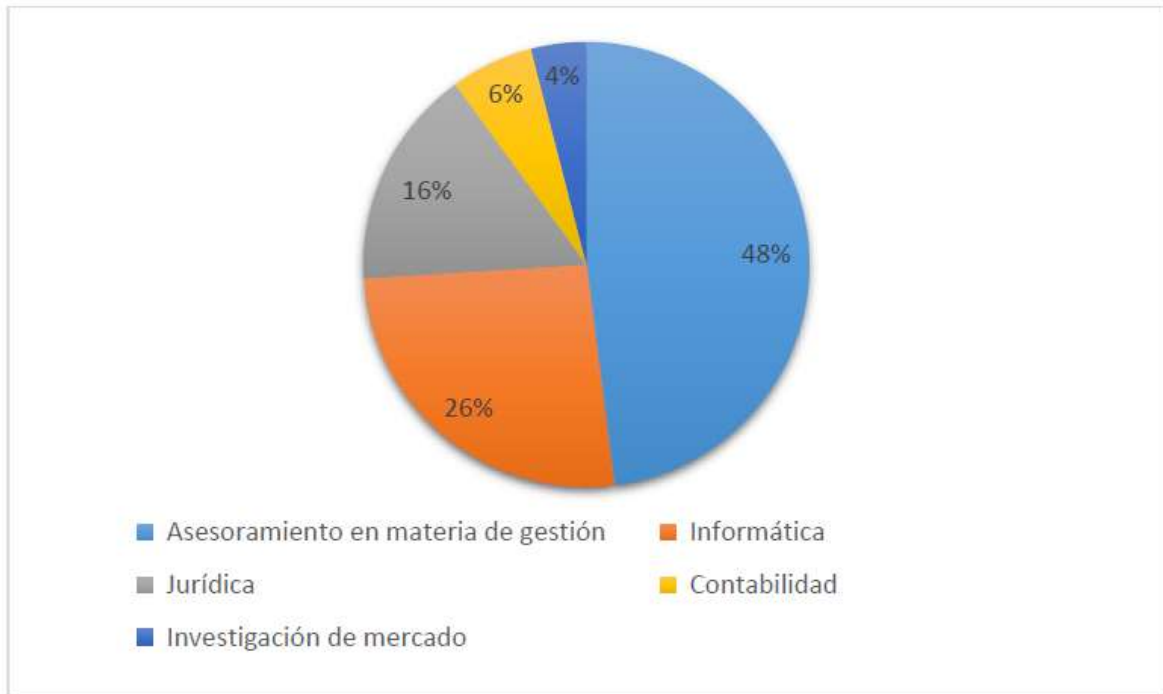
1. Calidad
2. Medio ambiente
3. Logística
4. Prácticos y procesos industriales
5. Software y Big Data
6. Procesos transversales no misionales

Dentro de este tipo de servicios, y de acuerdo con los códigos CIU, las actividades de estos servicios pueden catalogar de la siguiente manera:

1. Estudios de mercado
2. Investigación científica y desarrollo
3. Jurídica y empresarial
4. Gestión
5. Arquitectura e ingeniería
6. Administración empresarial
7. Actividades de consultoría y de gestión

Así mismo, dada la amplia gama de servicios y actividades en las que es aplicada la consultoría, en los últimos años ha mostrado un crecimiento progresivo, lo cual a la vez ha propiciado su crecimiento en la participación en el PIB. Investigaciones recientes adelantadas por la misma entidad pudieron constatar que para el año 2015 este sector aportó el 2% del PIB, es decir, cerca de 17 Billones de pesos, y generando alrededor de 98.000 empleos(CCB, 2016). Con relación a lo anterior, en la siguiente tabla se refleja el comportamiento y la distribución de las ventas del sector:

Gráfico 5: Venta de servicios de consultoría por Área o tema



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2016)

6.1. Conclusiones de viabilidad del análisis sectorial

Dada la información presentada en este apartado, consideramos que si bien otras variables podrían ser catalogadas y analizadas en el análisis del entorno y sectorial, creemos que estas son trascendentales ya que tienen una fuerte relación con los objetivos y el matiz característico de la especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, a saber, el énfasis en la evaluación social y económica, las cuales sirven de apoyo en la formulación de acciones que permitan una mejor redistribución de los recursos y por ende mayores niveles de desarrollo y crecimiento económico. En este orden de ideas, creemos que existen las condiciones para emprender un

proyecto como el que se propone, es decir, la creación de una empresa de consultoría y asesoría en proyectos por 2 razones esenciales:

- Las características socioeconómicas de la subregión del Bajo Cauca, representan un mercado potencial en el cual intervenir a través de la oferta de servicios profesionales a los gobiernos, empresarios, y emprendedores locales en materia de proyectos
- El sector de la consultoría se observa favorable, dinámico y con amplio potencial de crecimiento a nivel nacional, departamental y local, razón por la cual se podría concluir que dada la información presentada y los análisis respectivos es viable el proyecto en cuestión.

7. ESTUDIO DE MERCADOS

Dada las problemáticas caracterizadas en lo político, lo social y económico en el contexto subregional, manifestadas particularmente en los bajos índices de desarrollo; la ineficiencia e ineficacia institucional en materia de gestión pública; (en la gestión de proyectos), así como el reducido número de actores en el ecosistema de emprendimiento con conocimientos y experticia en el área de proyectos, consideramos que es factible la instalación de una empresa de consultoría a nivel subregional que oferte servicios acordes a las necesidades identificadas en el análisis sectorial y del entorno, la cual, en vista de las oportunidades identificadas ofertará servicios a empresas y personas ligadas a procesos de emprendimiento.

En este sentido, considerando las falencias detectadas en el diagnóstico con respecto a los bajos índices de gestión de proyectos de los municipios de la subregión (en el caso de las alcaldías e instituciones públicas), las potencialidades en materia económica de la subregión de Bajo Cauca, pero también la escasez de recurso humano con conocimiento en el tema de proyectos que atienda la demanda, es pertinente plantear un proyecto que responda a las necesidades identificadas y a la vez aprovechar las oportunidades, evidenciadas.

A continuación, se enuncian los impactos en cuestión de resultados que se espera obtengan quienes demanden eventualmente productos de asesoría o consultoría.

La utilización de servicios de asesoría y consultoría por parte de las empresas para el acompañamiento en la preparación de proyectos garantizará:

- Reducir el margen de fracaso en proyectos y a la vez tomar decisiones basadas en conceptos producidos a partir de la investigación.

- Formulación de proyectos ajustada a las metodologías y técnicas validadas por organismos públicos y privados, nacionales e internacionales referentes en la planeación y promoción del desarrollo. (DNP, ONU)
- En el caso de particular de las alcaldías municipales el levantamiento de diagnósticos y estudios rigurosos sobre las causas, los problemas, y los efectos que tienen estos sobre la población y su entorno, lo cual, facilitaría el proceso de evaluación-decisión que conlleva verificar la pertinencia, viabilidad, y conveniencia de proyectos previo a la presentación de proyectos ante organismos rectores como el Departamento Nacional de Planeación o los Órganos Colegiados de Administración y Decisión – OCAD -
- Configurar y dar forma a sus ideas de (proyectos) de acuerdo a los criterios establecidos por organismos nacionales e internacionales dedicadas al fomento y apalancamiento financiero del emprendimiento.
- Acompañamiento integral permanente en la etapa de preparación o preinversión del proyecto
- Rigurosidad como elemento esencial para la gestión y consecución de recursos a partir estudios pertinentes de mercadeo, técnicos, y financieros.

7.1. Definición y descripción del mercado potencial

Con relación al mercado potencial se consideran dos segmentos previo a la etapa de iniciación del proyecto; a saber: Empresas públicas, representado principalmente por las alcaldías de la subregión de Bajo Cauca, las cuales no cuentan con suficiente recurso humano especializado para formular o gestionar proyectos bajo los estándares y metodologías definidas en la actualidad. En el sector privado, las medianas y pequeñas empresas así como personas ligadas a procesos de

emprendimiento que no posean dentro de su estructura organizacional personas o áreas especializadas y vean en los servicios y consultoría una alternativa apropiada para la obtención de conocimiento técnico y profesional para mejorar su desempeño empresarial mediante la inversión eficiente de recursos.

ahora bien, debido al reducido número de entes que integran el segmento de empresas públicas; la imposibilidad de determinar de número de personas ligadas a procesos de emprendimiento; y considerando las limitaciones de tiempo y de recursos para llevar a cabo una investigación en profundidad a partir de fuentes primarias; se ha definido como mercado objetivo las empresas privadas localizadas en el municipio de Caucaasia, las cuales, según información aportada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia alcanzan una cantidad de 4263.

7.2. Diagnóstico de la demanda y la oferta

A continuación se presenta un balance general de la oferta y demanda de servicios de asesoría y consultoría en el municipio de Caucaasia.

Situación actual: de acuerdo con el análisis de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Caucaasia, en la subregión no se hallan constituidas empresas que presten servicios similares de consultoría y/o asesoría especializadas en la formulación y evaluación de proyectos, tal como se proyecta en el presente estudio de prefactibilidad.

De igual manera, se pudo evidenciar que existen personas naturales profesionales con algún grado de experiencia y trayectoria profesional que prestan servicios de asesoría y respaldo técnico en asuntos jurídicos, comunicacionales, tributarios, y financieros. La Cámara de comercio y el Servicio de Nacional de aprendizaje (SENA han identificado las debilidades que posee la subregión en la

materia, en razón de lo cual han impulsado acciones enfocadas a fortalecer el tejido empresarial Bajo Caucano.

De otro lado, un elemento no analizado en el análisis del sector (ante la ausencia de información que permitiera caracterizarlo y cuantificarlo) es el relacionado con la mano de obra u oferta no local. Por ello, en el presente estudio se evaluarán y propondrán estrategias para posicionar estratégicamente el proyecto y así mitigar el impacto de empresas o personas provenientes fundamentalmente de la ciudad de Medellín.

Dimensión de la oferta: dado que existe escasa información pública disponible que permita cuantificar y analizar la oferta actual de servicios para la preparación y evaluación de proyectos y de que en la información revisada se pudo evidenciar que existe escasa oferta en el área, se podría concluir que hay una gran oportunidad para la instalación de un proyecto como el que se plantea en el presente estudio. Este planteamiento lo refuerza el análisis realizado en el estudio sectorial y del entorno, en el cual se pudo constatar los bajos niveles de competitividad del tejido empresarial de la subregión y las falencias en la estructuración y evaluación de proyectos que le impide a los municipios de la subregión acceder a recursos del SGR.

Para determinar las características del nicho de mercado seleccionado, sus características, intereses y necesidades (dimensión del consumo) se desarrolló una investigación de mercados que estuvo orientada bajo una metodología de orden cualitativa (exploratoria), siendo la encuesta la principal herramienta al momento de capturar y procesar la información aportada por las fuentes. Para el establecimiento de la muestra se tomó en consideración un tipo de muestreo no probabilístico, el cual toma en consideración la estratificación de los nichos de mercado a los que se espera llegar; representados en este caso por empresas localizadas en el municipio de Caucaasia, fueron aplicadas un total de 124, cuya muestra se tomó de la información aportada por la Cámara de comercio. La encuesta aplicada en la investigación fue elaborada empleando una de las herramientas de Google, con la creación de un formulario en línea en el que fueron planteadas una serie de

preguntas a través de las cuales se busca conocer las intenciones por parte del tejido empresarial del municipio de Cauca para adquirir los servicios de asesoría y consultoría. Las encuestas fueron enviadas a través de correo electrónico, las cuales al cabo de un 1 mes fueron validadas y analizadas.

Para determinar el número de encuestas mínimas necesarias, se utilizó la siguiente fórmula para tamaño de muestras finitas:

$$n: \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot q}$$

N	4263			
Z	1,81		3,2761 nivel de confianza	93%
p	50%	0,5	0,25	
q	50%	0,5		
e	8%	0,08	0,0064	
N-1	4262			
	3491,503575		124,27126	
	28,095825			

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

σ = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto

(este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

A continuación son presentados los resultados arrojados por la investigación.

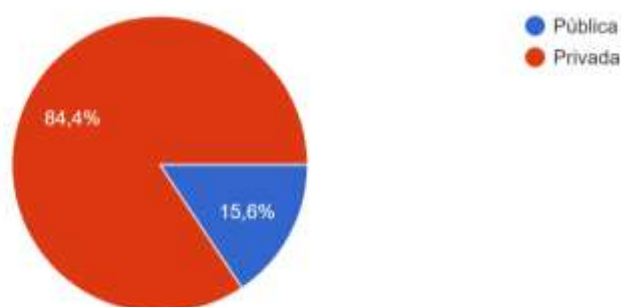
7.3. Resultados de la investigación.

En los gráficos siguientes se observan los resultados de las mediciones obtenidas:

Servicio de asesoría.

1. Indique el tipo de empresa al cual se encuentra vinculado

Gráfico 6: Indique el tipo de empresa al cual se encuentra vinculado

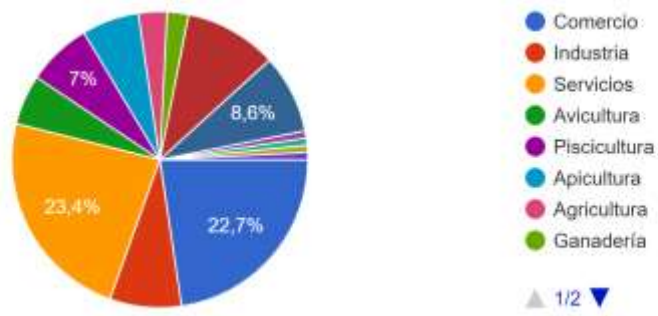


Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué actividad económica registra su empresa?

De acuerdo al tipo de empresa al cual se encuentran vinculadas las personas que aplicaron la encuesta, se encontró que el 84,4% pertenece a empresa privada y el 15,6% están vinculadas a empresas públicas.

Gráfico 7: ¿Qué actividad económica registra su empresa?

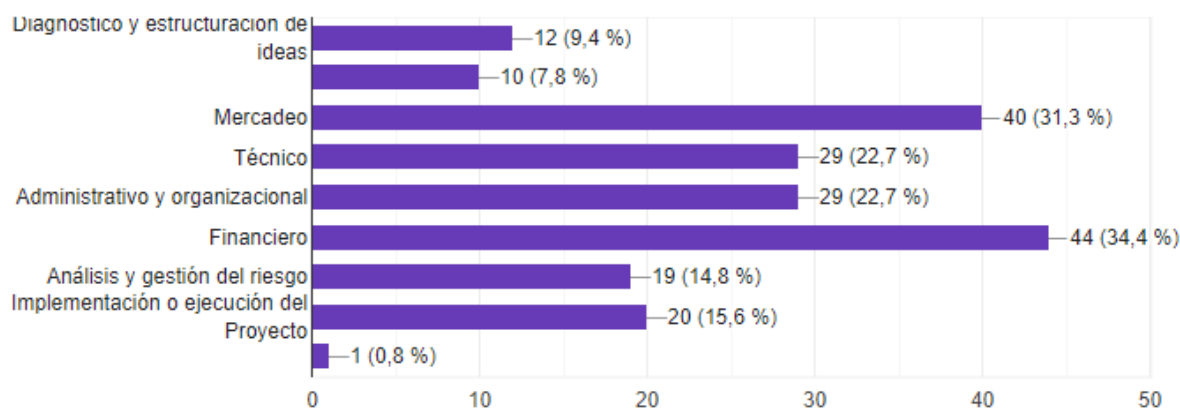


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para la segunda pregunta, los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 22,5% de las empresas pertenecen al sector comercio, un 7,8% se dedica a la industria, un 24% está vinculado al sector servicios, un 5,4% a la avicultura, un 7% a la porcicultura, un 6,2% a la apicultura, un 3,1% a la agricultura, un 2,3% a la ganadería, un 10,1% a la explotación de mina y canteras, un 8,1% al sector solidario y sin ánimo de lucro, un 0,8% a la educación, un 0,8% a la construcción, y un 0,8% a la tecnología.

3. ¿En cuál de los siguientes temas han evidenciado debilidades al momento de desarrollar sus proyectos?

Gráfico 8: ¿En cuál de los siguientes temas han evidenciado debilidades al momento de desarrollar sus proyectos?

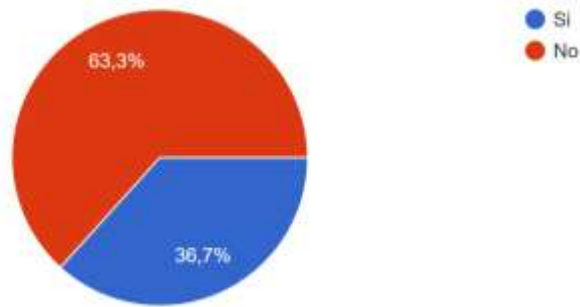


Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta tres un 9,4% de los encuestados manifestó presentar dificultades en el diagnóstico y estructuración de ideas, un 7,8% expresó el planteamiento de alternativas y alistamiento de solución, un 31,3% de mercadeo, un 22,7% debilidades en lo técnico, un 22,7% en lo administrativo y organizacional, un 34,4% en lo financiero, un 14,8% en la gestión del riesgo, un 15,6% en la implementación del proyecto y un 0,8% en otros. Estos resultados dejan ver una tendencia en las problemáticas expresadas por los encuestados, las cuales tienen que ver en su mayoría con dificultades en las áreas de mercadeo y financiera.

4. ¿Alguna vez ha tomado servicios de Asesoría y/o consultoría en formulación y evaluación de proyectos?

Gráfico 9: ¿Alguna vez ha tomado servicios de Asesoría y/o consultoría en formulación y evaluación de proyectos?

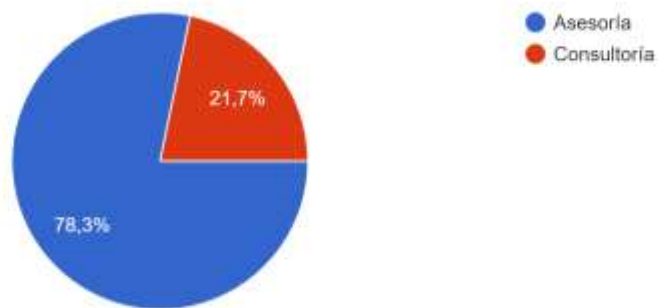


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 4 deja entrever que hay un mercado que puede ser penetrado toda vez que hay un alto porcentaje de los encuestados que si bien manifestaron presentar dificultades (pregunta 3), también es cierto que nunca han demandado servicios de asesoría o consultoría con un 63,3% frente a un 36,7% que si lo ha hecho.

4. ¿Cuál de estos servicios ha tomado?

Gráfico 10: ¿Cuál de estos servicios ha tomado?

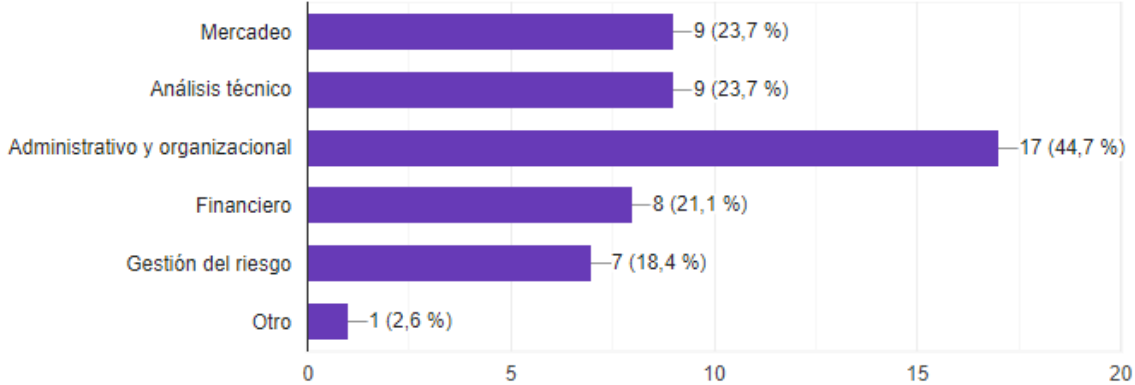


Fuente: Elaboración propia

Al preguntales a los encuestados que respondieron afirmativamente en la pregunta 4 sobre qué tipo de servicios han consumido un 78,3% expresó la consultoría y el 21,7% restante respondió haber tomado el servicio de consultoría. Lo que muestra que generalmente utilizan el servicio de asesoría toda vez que demanda una menor inversión y disposición de recursos, particularmente tiempo y dinero.

6. ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta para el caso de la asesoría?

Gráfico 11: ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta para el caso de la asesoría?

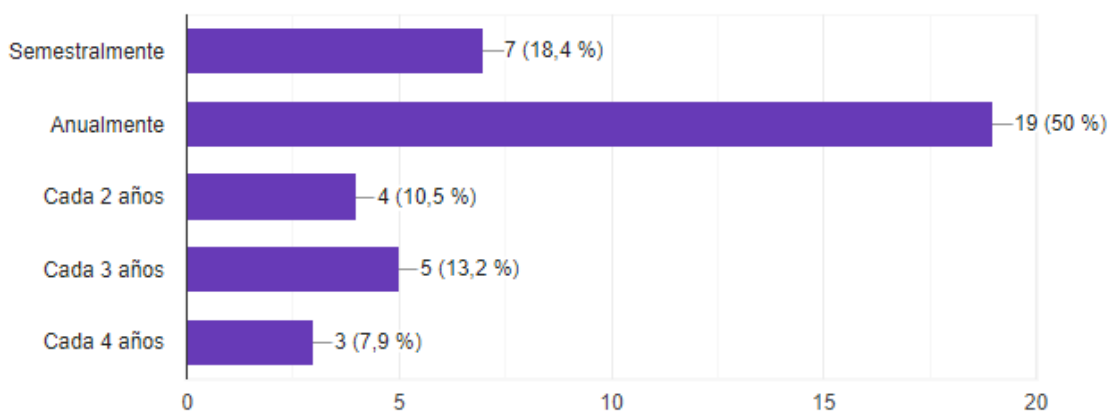


Fuente: Elaboración propia

Cuando analizamos esta pregunta, nos muestra que un 23,7% solicitó asesoría en el tema de mercadeo, un 23,7% en asuntos técnicos, un 44,7% en temas de índole administrativo y organizacional, un 21,1% en asuntos financieros, otro 18,4% en gestión del riesgo y el 2,6% en áreas diferente a proyectos. Cabe destacar que este indicador es importante, nos permite tener una radiografía general de cómo es la dinámica del consumo de asesorías a nivel empresarial, y así realizar ajustes al portafolio de servicios.

7. ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado servicio de asesoría?

Gráfico 12: ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado servicio de asesoría?

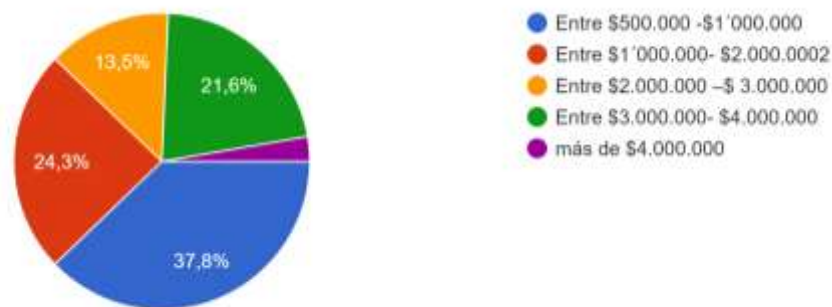


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de demanda de este servicio un 18,5% respondió que semestralmente, un 50% anualmente, un 10,5% cada 2 años, un 13,2% cada 3 años y un 7,9% cada 4 años. Como asunto factor relevante se observa que la periodicidad del consumo es anual en gran en un alto porcentaje.

8. ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?

Gráfico 13: ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?

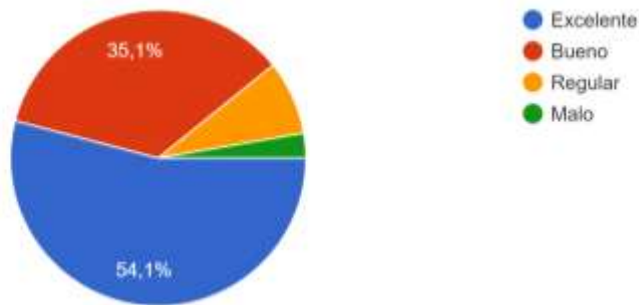


Fuente: Elaboración propia

La gráfica es indicativa de los valores en dinero que invierten las empresas en este tipo de servicios ya que un 37,8% invierte entre 500 mil y 1 millón, le sigue un 23,3% que invierte entre 1 millón y 2 millones un 21,6% invierte entre 2 millones y 3 millones, un 13,5% invierte entre 3 millones y 4 millones y un 2,6% restante invierte más 4 millones.

9. ¿Cómo evalúa el servicio recibido (asesoría)?

Gráfico 14: ¿Cómo evalúa el servicio recibido (asesoría)?



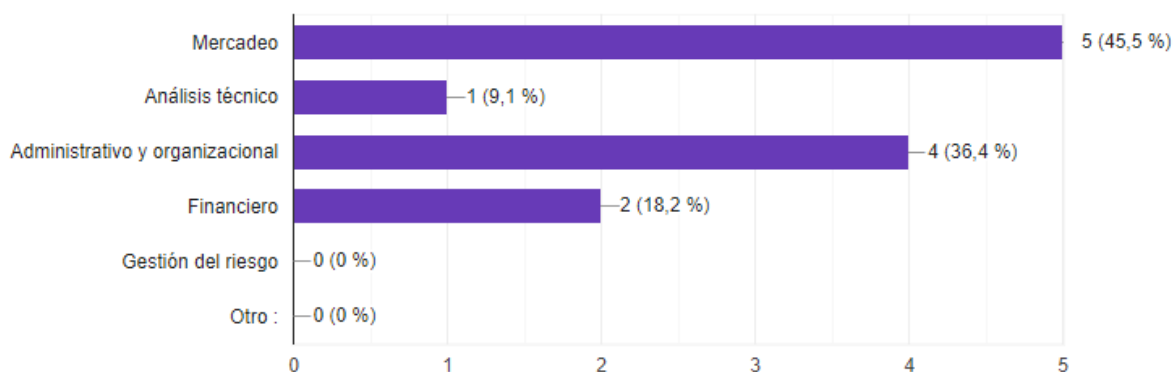
Fuente Elaboración propia

En cuanto a la valoración de la calidad del servicio recibido más de la mitad de los encuestados respondió excelente con un 54,1%, un 35% respondió que el servicio consumido ha sido bueno, un 7,9% considera que ha sido regular y un 2,6% restante ha calificado el servicio como malo.

7.4. Servicio de consultoría

10. ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta?

Gráfico 15: ¿Cuál ha sido el tema o motivo de la consulta?

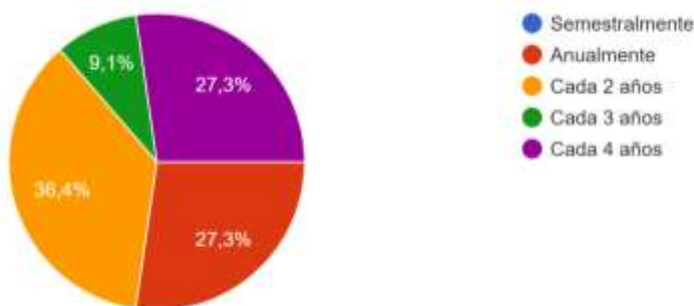


Fuente: Elaboración propia

Se pudo identificar que para el 50% de los encuestados el tema consulta ha sido de mercadeo y seguido de un 36,4% que consultado en temas administrativos y organizacionales, un 18,2% ha consultado en tema financieros y un 9,1% restante en cuestiones técnicas. Este resultado es pertinente, ya que evidencia que los temas de consulta se reducen a 4 asuntos concretos, dejando de lado el tema riesgos, el cual ocupa un lugar central en la evaluación de proyectos.

11. ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado este tipo de servicio?

Gráfico 16: ¿Con que frecuencia en su organización han solicitado este tipo de servicio?

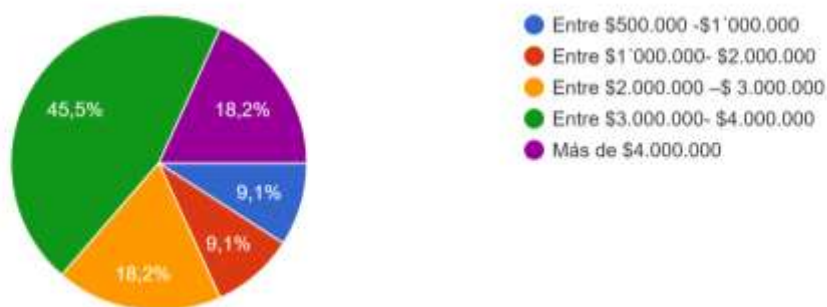


Fuente: Elaboración propia

Al momento de indagar a los encuestados, cada cuanto consumían este servicio un amplio porcentaje respondió que cada 2 años con 36,4%, un 27,3% cada 4 años, otro 27,3% cada anualmente y un 9,1% restante cada 3 años. Esta información es importante toda vez que evidencia una periodicidad mayor en el consumo de la consultoría respecto a la asesoría, en razón quizá del costo y la dimensión de las organizaciones.

12. ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?

Gráfico 17: ¿Cuánto presupuesto ha invertido en este servicio cuando lo ha empleado?

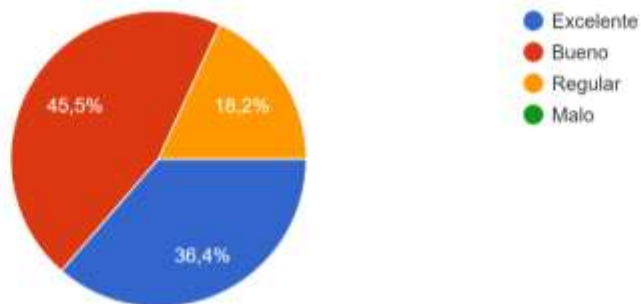


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a esta pregunta se distribuyen de la siguiente manera: un 45,5% respondió que invierte entre 3 y 4 millones de pesos, un 18,2% más de 4 millones de pesos, otro 18,2% entre 2 y 3 millones de pesos, un 9,1% entre 1 millón y 2 millones de pesos y un 9,1% restante entre quinientos mil y 1 millón de pesos. Este resultado evidencia que con un producto ajustado a las características del cliente podría penetrarse el mercado a precios competitivos, evidencia igualmente que el cliente reconoce las particularidades del servicio y por lo tanto el costo alto que acarrea.

13. ¿Cómo evalúa el/los servicios recibido?

Gráfico 18: ¿Cómo evalúa el/los servicios recibido?

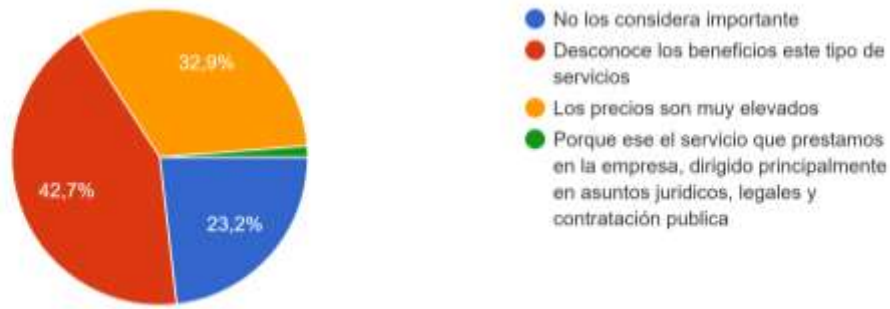


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la calificación de la calidad del servicio un 45,5% respondió que el servicio es bueno, un 36,4% lo considera excelente, y un 18,2% lo considera regular.

14. ¿Por qué no ha contratado servicios?

Gráfico 19: ¿Por qué no ha contratado servicios?



Fuente: Elaboración propia

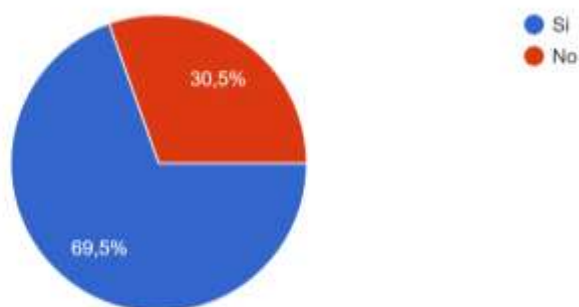
A las personas que respondieron negativamente cuando se les preguntó si habían consumido alguna vez el servicio de asesoría o de consultoría se les indagó por las razones que los llevaban a no contratar estos servicios, frente a lo cual se pudo constatar lo siguiente: un 42,7% manifestó desconocer los beneficios de este tipo de servicios, un 23,2% argumentó que no los considera importante, un 32,9% expresó que los precios son muy elevados y un 1,2% restante justificó su respuesta expresando que presta servicios similares, razón por la cual no contratan estos servicios. Los resultados de esta pregunta son de suma trascendencia ya que permite realizar algunas interpretaciones a priori en función de las cuales plantear estrategias de penetración del mercado: 1. La personas que manifestaron desconocer estos servicios representan un alto porcentaje de la totalidad de la muestra, lo cual es un indicio de que hay un sector considerable del tejido empresarial que le ha concedido poca importancia al conocimiento aplicado y la técnica como factores determinantes para el fortalecimiento organizacional. 2. Cualquier persona, sea natural o jurídica que pretenda incursionar en el mercado de la asesoría y la consultoría deberá realizar inversiones en marketing (publicidad y promoción) de manera que pueda persuadir a los clientes potenciales y en ese sentido impulsar el consumo de los servicios. 3. La tarifa es un elemento determinante del consumo, razón por cual complementario a las estrategias de publicidad y

promoción se deben plantear precios que resulten atractivos para las personas que se abstienen de contratar los servicios aun cuando los consideran importantes.

7.5. Análisis del Servicio propio de asesoría y consultoría

15. En el supuesto de que fuese instalada en el municipio de Caucasia una empresa de consultoría y asesoría en proyectos que brinde servicios por medio de los cuales pueda identificar los riesgos existentes para mejorar la toma de decisión en el montaje de su proyecto o empresa, que además le ofrezca servicios a precios asequibles, por medio de los cuales pueda mejorar el desempeño de su empresa y evidenciar los beneficios en términos financieros, aumento de ventas, y mejoramiento de las prácticas y procesos propios de la organización ¿estaría dispuesto a contratarlos?

Gráfico 20: En el supuesto de que fuese instalada en el municipio de Caucasia una empresa de consultoría y asesoría en proyectos que brinde servicios por medio de los cuales pueda identificar los riesgos existentes para mejorar la toma de decisión en el montaje de su proyecto o empresa, que además le ofrezca servicios a precios asequibles, por medio de los cuales pueda mejorar el desempeño de su empresa y evidenciar los beneficios en términos financieros, aumento de ventas, y mejoramiento de las prácticas y procesos propios de la organización estaría dispuesto a contratarlos?

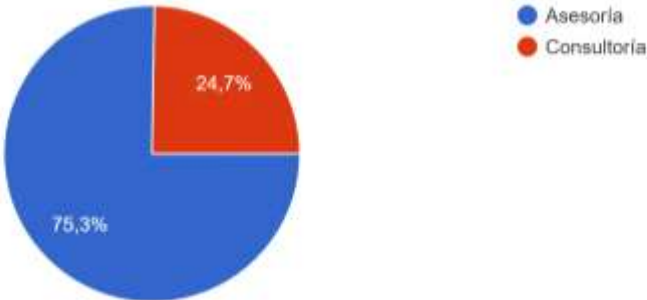


A partir de la pregunta 15 se indagó a los encuestados si estarían dispuestos a contratar servicios de asesoría y consultoría en caso de ser instalada una empresa que preste este tipo de servicios, ante lo

cual un 69,5% respondió afirmativamente y el 30,5% restante respondió negativamente. De los resultados arrojados en esta pregunta se interpreta que hay una porción importante del mercado actual que demandaría los servicios que se espera ofertar, para lo cual es necesario analizar los resultados de las preguntas subsiguientes y de esa manera diseñar un producto que responda a las necesidades identificadas.

16. ¿Cuál de estos servicio contrataría?

Gráfico 21: ¿Cuál de estos servicio contrataría?



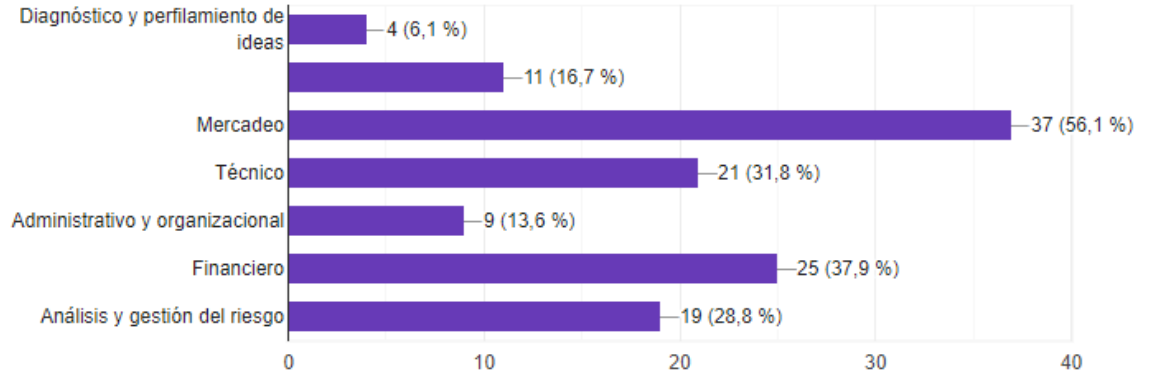
Fuente: Elaboración propia

De los dos servicios que se ofrecieron, un 75,3% % de los encuestados manifestaron su interés por el servicio asesoría, por otro lado, el 24,7% eligieron la consultoría.

7.6. Servicio de asesoría propio

17. ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?

Gráfico 22: ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?

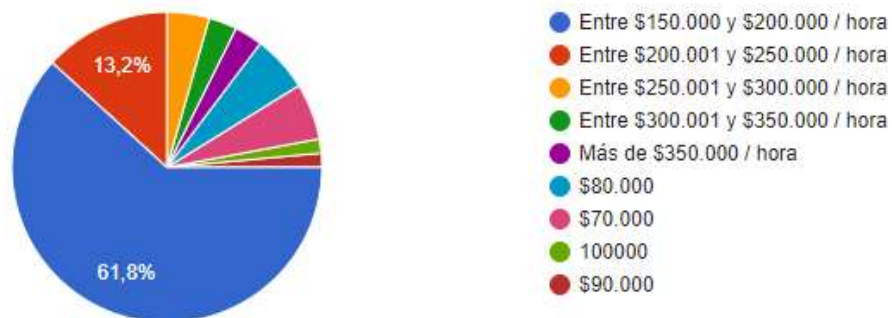


Fuente: Elaboración Propia

Las respuesta a esta pregunta se distribuyeron la siguiente, un 6,1% tomaría asesoría en diagnóstico y perfilamiento de ideas, un 16,7% en planteamiento de alternativas y alistamiento de soluciones, un 56% en mercadeo, un 31,8% en asuntos técnicos, 13,6% en temas administrativos y organizacionales, un 37,9% en asesoramiento financiero y un 28,8% en gestión del riesgo. Llama la atención en esta pregunta que gran parte de las respuestas tuvieron que ver con asuntos de mercadeo, es decir sería el tema de mayor demanda.

18. ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?

Gráfico 23: ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto(a) a pagar?

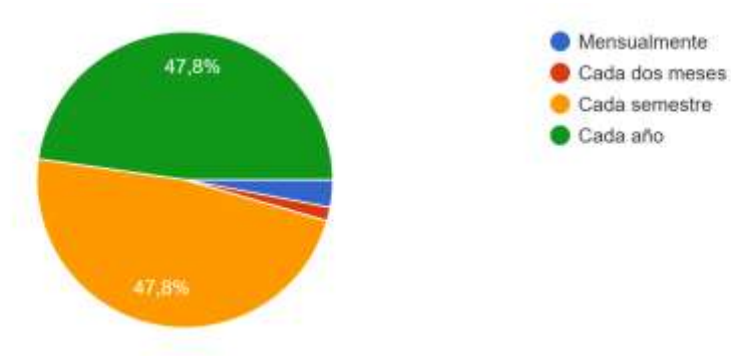


Fuente: Elaboración propia

En el precio que estaría dispuestos a pagar los encuestados por este servicio, se observa un resultado bastante indicativo ya que un 62,7% respondió que estarían dispuestos a pagar entre 150 mil y 200 mil la hora, un 13,4% entre 200 mil y 250 mil la hora, un 4,4% entre 250 y 300 mil por hora, un 2,9% entre 300 y 350 mil por hora, otro 2,9% más de 350 mil por hora, un 5,9% pagaría 80 mil por hora, otro 5,9% pagaría 70 mil y el 3% restante estaría dispuesto a pagar entre 90 mil y 100 mil por hora. Como hecho relevante de estos resultados se encuentra que al sumar el porcentaje de los que estarían dispuestos a pagar 70 mil u 80 mil por hora suman un total de 12% aproximadamente, el cual es un dato importante a considerar al momento de definir tarifas de servicio.

19. Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, ¿cada cuánto demandaría el servicio?

Gráfico 24: Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, ¿cada cuánto demandaría el servicio?



Fuente: Elaboración propia

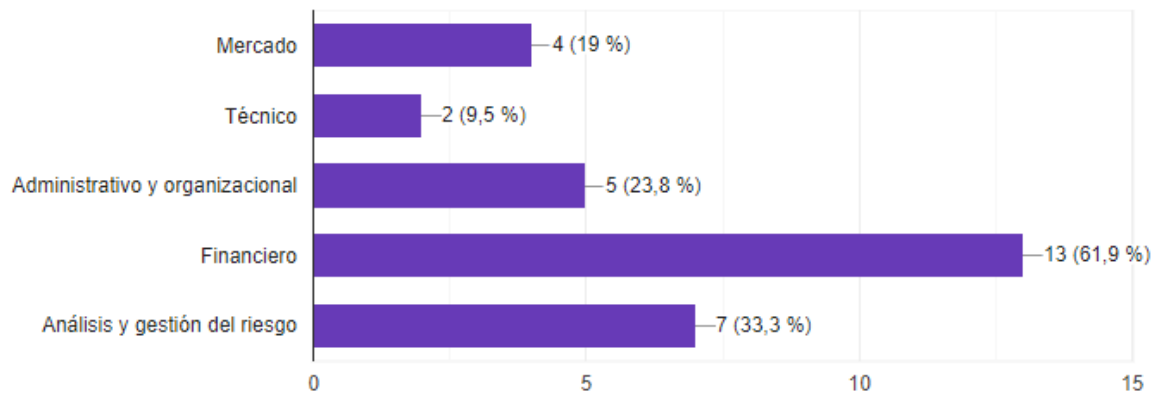
Conocer la periodicidad de consumo es de vital importancia para realizar la proyección de demanda. En este sentido, un 47,8% manifestó que estaría dispuesto a consumirlo cada año, igualmente otro 47,8% expresó que semestralmente, un 2,9% respondió que consumiría mensualmente y un 1,5% respondió que cada 2 meses.

7.7. Servicio de consultoría propio

A continuación son presentadas las respuestas dadas por las personas que eventualmente tomarían el servicio de consultoría.

20. ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?

Gráfico 25: ¿En qué área o tema estaría dispuesto a contratar?

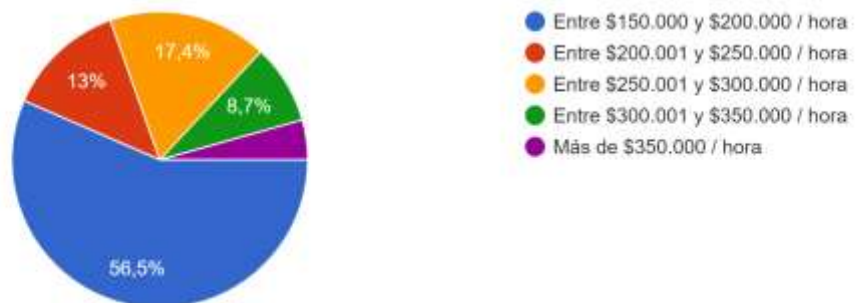


Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la gráfica, de las cinco opciones de consultoría, los encuestados respondieron de la siguiente manera, un 19% tomaría servicios de consultoría, un 9,5% en asuntos técnicos, un 23,8% los tomaría en temas administrativos y organizacionales, otro en finanzas con un 61,9% y un último grupo representando en un 33,3% lo tomaría en gestión del riesgo.

21. ¿Cuánto Estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Gráfico 26: ¿Cuánto Estaría dispuesto a pagar por este servicio?

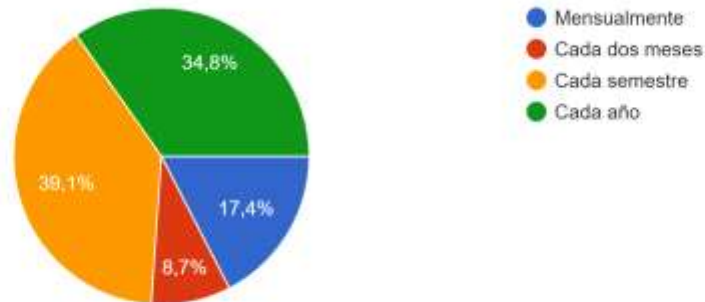


Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta ¿cuánto estaría dispuesto en pagar el servicio de consultoría?, los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 56,5% expresó estar dispuesto a pagar entre 150 mil y 200 mil pesos, un 17,4% entre 250 mil y 300 mil, un 13% entre 200 mil y 300 mil, un 8,7% entre 300 mil y 350 mil pesos.

22. ¿Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, cada cuanto lo demandaría?

Gráfico 27: ¿Si el servicio ofrecido cumple sus expectativas, cada cuanto lo demandaría?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, Cuando se les preguntó a los encuestado, cada cuánto estarían dispuestos demandar el servicio el resultado fue, con un 39,1 semestralmente, con un 34,8% cada anualmente, con un 17,4% mensualmente, y un 8,7% cada 2 meses.

7.8. Conclusión general de la investigación de mercados

- Las empresas en el municipio de Caucasia reflejan el estado actual de este sector en la región del Bajo Cauca, la mayoría de las cuales son pequeñas empresas que desarrollan actividades en el sector comercio y servicios

- Varias de las empresas encuestadas están ubicadas en la zona urbana del municipio, otras están en diferentes corregimientos de Cauca, sus clientes son en su mayoría personas de los otros municipios que integran la subregión y de los municipios del sur de Córdoba.
- Al indagar si en algún momento han demandado la asesoría o la consultoría profesional se evidenció lo siguiente: un 63,3% respondió negativamente, mientras que el 36,7% respondió positivamente. De este porcentaje los resultados más significativos son: tanto en la asesoría como en la consultoría los temas de mayor consulta son el administrativo y organizacional (47,7% en la asesoría y 33,4% en la consultoría), el mercadeo (23,7% en la asesoría y 43,5% en la consultoría) y el financiero (21,1% en la asesoría y 18,2% en la consultoría)
- En cuanto a La frecuencia con que han demandado los productos se encontró lo siguiente: en el caso de la asesoría un 50% anualmente y 18,4% semestralmente, mientras que en la consultoría 36,4% manifestó demandar el servicio cada 2 años y un 27,3% anualmente. Como dato relevante para el caso de la consultoría se encuentra que otro 27,3% argumentó consumir el servicio cada 4 años.
- Si bien algunos de los encuestados manifestaron que en el pasado reciente han contratado servicios de asesoría y consultoría para su empresa, también es cierto que hay

inconformidad en la calidad del servicio recibido. Quizá sea este el motivo de que más de la mitad de los encuestados haya contestado positivamente a la pregunta de si estarían dispuesto a contratar los servicios de una nueva empresa (69,5%) frente a un porcentaje menor que respondió negativamente esta pregunta. (30,5%)

- Frente al precio que estarían dispuestos a pagar para cada servicio la mayoría de las respuestas se ubicaron en los siguientes rangos: para el caso de la asesoría profesional 61,8% entre 150 mil y 200 mil por hora, seguido de un 13,2% entre 200 mil y 250 mil por hora y en el caso de la consultoría 56,5% pagaría entre 150 mil y 200 mil la hora y 17,4% entre 200 mil y 250 mil la hora.
- Finalmente, en cuanto a la periodicidad de la demanda, un 47,8% expresó estar dispuesto a consumir el servicio de asesoría anualmente, así mismo otro 47,8% expresó que lo consumiría semestralmente. Por otro lado, un 39,1% respondió estar dispuesto a consumir el servicio de consultoría semestralmente seguido de un 34,8% que lo consumiría anualmente.

7.9. Mezcla de mercados

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los elementos de la mezcla de mercados, a saber, el portafolio de servicios, estrategias de comercialización, las tarifas, la proyección de la demanda y el concepto de viabilidad comercial.

7.10. Portafolio de servicios y descripción

El portafolio de productos de la empresa consta de 2 productos, la asesoría y la consultoría profesional

La asesoría: El objeto del servicio es la búsqueda de soluciones y/o la emisión de conceptos que faciliten la toma de decisiones sin que esto acarree desarrollos operacionales específicos. El alcance no será fijado per se, dado que se encuentra sujeto a los hallazgos y necesidades que vayan surgiendo durante el proceso, de manera que el servicio terminará cuando el cliente satisfaga sus necesidades, es decir, cuando este considere que posee información y criterios suficientes para tomar decisiones con el menor riesgo para su empresa o proyecto. El servicio comprende la identificación, caracterización de problemas (necesidades del cliente) y posterior emisión de conceptos en determinada área de consulta, será ofrecido en paquetes de mínimo 8 horas, que incluye una visita del asesor a las instalaciones de la empresa con el fin de contextualizarse y recolectar información complementaria para la presentación de un informe que será entregado y comentado por el asesor, así mismo, se enviará una copia vía correo electrónico al cliente. Este proceso se soporta por una planilla de trabajo, donde serán registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas por área de consulta:

Fecha: _____ horas de trabajo: _____

Asesor: _____

Próxima fecha: _____

Área de consulta	Objetivo	Problemática identificada	Concepto Previo

La consultoría profesional: bajo esta etiqueta se plantea diseñar servicios con características que correspondan a las actividades señaladas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Con el código 702 7020, esto con el fin de poder presentarlos y comercializarlos de manera más eficaz a los potenciales clientes y a la vez tener elementos de referencia al momento de calcular el precio promedio del servicio. Teniendo en cuenta que las necesidades de cada empresa varían de acuerdo a sus necesidades y características a continuación se describen los productos incluidos dentro del servicio de la consultoría profesional:

- Análisis sectoriales y del entorno
- Estudio de mercados
- Estudio técnico
- Evaluación financiera
- Evaluación de riesgos
- Evaluación económica y social

La prestación de este servicio contempla los siguientes paquetes o tipos de consultoría:

Consultoría de diagnóstico: tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa o situación en estudio. Este servicio comprende específicamente la identificación de

problemáticas al interior de la organización; para este tipo de consultoría se prevén 27 horas de trabajo, tiempo en el cual el staff profesional brindará apoyo y respaldo al cliente y finalmente entregará un informe final (producto) del servicio con recomendaciones.

Consultoría para el mejoramiento de procesos: en este tipo de consultoría el coordinador de proyecto designa a uno de los profesionales del staff de consultores para que realice un diagnóstico y posteriormente proceda a implementar las acciones necesarias para solucionar los problemas identificados, y proponer acciones que fortalezcan los procesos que se dan de manera exitosa. Esta modalidad de consultoría se desarrolla en 2 momentos, una diagnostica que consta de 18 horas de trabajo y otra de preparación de estrategias para atacar los problemas en la primera etapa, este segundo momento consta de 27 horas de trabajo, posterior a las cuales el consultor presentará un documento detalladas de acciones, metas, objetivos, responsables y fechas de seguimiento y control de avances.

Consultoría de respaldo técnico y acompañamiento: este tipo de consultoría tiene la intención de brindar asistencia técnica en procesos específicos que sean solicitados por los clientes. En este tipo de consultoría el acompañamiento es permanente, se realiza en las instalaciones de la empresa y prevé una cantidad de 72 horas mensuales para su desarrollo.

Al igual que en el servicio de asesoría, los diferentes tipos de consultoría serán registrados en un formato en el cual se indicarán los objetivos de cada sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas por área o tema de consulta:

Fecha: _____

Horas de trabajo: _____

Asesor: _____

Próxima fecha: _____

Área/tema de consulta	Objetivo	Problemática identificada	Plan de acción

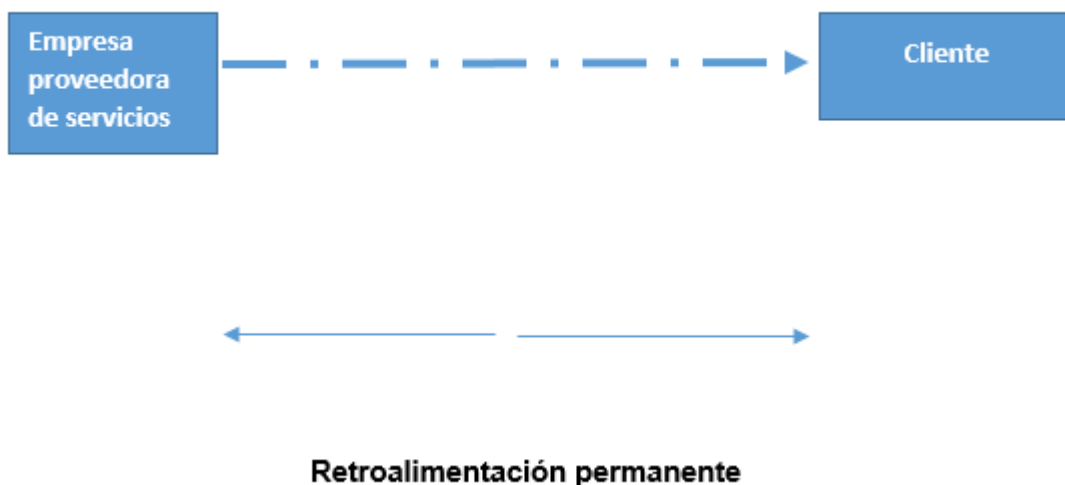
7.11. Comercialización

En el siguiente apartado se describen las estrategias que serán aplicadas desde el punto de vista del mercadeo para la impulsar las ventas los servicios de la empresa:

7.12. Canales de distribución

Dada la naturaleza de intangibilidad de los servicios, el canal de distribución elegido es el directo, razón por la cual la empresa no requerirá de intermediarios para la comercialización de sus productos. De esta manera se busca acortar la ruta entre la empresa y el consumidor (res) final (es) prescindiendo así de tercerización del servicio. La prestación del servicio será de manera directa, bien sea en el las instalaciones de la empresa o en la oficina de los clientes, y estará a cargo del profesional designado por el coordinador de proyectos.

Ilustración 1: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior representa gráficamente el proceso de atención propuesto e ilustra a la vez un factor competitivo de la empresa, a saber: la comunicación fluida entre asesor y el cliente, necesaria para para brindar un servicio personalizado y ajustado a las necesidades y expectativas de los consumidores.

7.13. Promoción

Con el propósito de impulsar el portafolio de servicios de la empresa se ha considerado como estrategia principal reducir el margen de contribución durante el primer año de funcionamiento de la empresa. Esta determinación tiene en cuenta los resultados arrojados en la investigación de mercado, toda qué vez al preguntarles a los encuestados ¿“por qué no han contratado en el pasado

reciente servicios de asesoría o consultoría profesional?” un 42,7% respondió que desconocía los beneficios de este tipo de servicios, seguido de un 32,9% que manifestó no adquirirlos por el alto costo que acarrearán. Así pues, se considera como estrategia de promoción reducir el margen de contribución durante el primer año de un 40% a un 20%, lo cual podría fomentar el consumo de los servicios, dicha estrategia la complementa una campaña intensa de sensibilización que enfatizará en las bondades que representa para una organización el respaldo técnico por parte de asesores o consultores especializados en las áreas que se manejarán en el proyecto.

7.14. Publicidad

Se prevén 2 tipos diferentes de mecanismos publicitarios; uno directo y otro indirecto. A través del primero se abordará a los clientes directamente y se dará a conocer la cartera de servicios y los beneficios derivados del consumo de estos, buscando motivar la compra de los mismos; dentro de este grupo se encuentran: Página web, Brochure virtual, Brochure Físico (serán ubicados en lugares estratégicos de las empresas u organizaciones estratégicas) como carteleras informativas, y puntos de atención al cliente), Página en Facebook , y por último, una Valla publicitaria que será ubicada en la entrada del municipio, en el costado derecho de la vía que conecta al municipio de Caucasia con la ciudad de Medellín.

En cuanto a los indirectos no suponen la persuasión y concreción de ventas instantáneas, como ocurre con la publicidad directa. Sin embargo, en el largo plazo representan beneficios que impactarán positivamente en la empresa. Debido a que no tienen ningún costo serán de carácter permanente y complementarán los métodos directos. Se encuentran en esta categoría los siguientes:

Asistencia y participación en Foros y ferias, al igual que en Espacios de fomento al desarrollo regional tales como el CUEE.¹

En cuanto a los costos de la publicidad directa serán incluidos en el presupuesto de inversiones. La inversión corresponde al primer año de funcionamiento, luego del cual se espera que la empresa se encuentre posicionada en el mercado y por lo tanto no hará falta realizar inversiones adicionales en página web, Brochure virtual y página en Facebook. No obstante, se evaluará la pertinencia de volver a imprimir Brochure (físico) para entregar a los clientes de manera personal, así como la instalación de vallas y pasacalles adicionales.

De igual forma, como apoyo a la divulgación se prevé la programación de visitas a las emisoras locales y el canal subregional NP noticias con de presentar la empresa y su cartera de servicios, número y correos de contacto, así como la justificación e importancia de este tipo de proyectos para el fortalecimiento del tejido empresarial de la subregión.

7.15. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A continuación el costo ligado a cada una de las estrategias publicitarias:

Tabla 10: Presupuesto Mezcla de mercados

INVERSIÓN EN PUBLICIDAD PRIMER AÑO			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CAN T	COSTO TOTAL
PAGINA WEB	\$ 1.000.000	1	\$1.000.000

¹ Comité Universidad Empresa Estado –CUEE- Capítulo Bajo Cauca, es un mecanismo de cooperación, una unión de voluntades entre actores gubernamentales locales, gremios, instituciones educativas, organizaciones sociales y líderes, que busca promover la creatividad, el emprendimiento, la investigación y la innovación como estrategias esenciales para mejorar la productividad y la competitividad de sectores claves de la economía de la región.

BROCHURE VIRTUAL	\$ 150.000	1	\$150.000
BROCHURE FISICO (IMPRESO)	\$ 1.000	1000	\$1.000.000
PÁGINA EN FACEBOOK	\$ 500.000	1	\$500.000
VALLA PUBLICITARIA	\$ 300.000	1	\$300.000
HONORARIOS PUBLICISTA	\$ 2.500.000	1	\$2.500.000
VOLANTE PUBLICITARIO	\$ 50	1000	\$ 50.000
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	\$ 150	1000	\$ 150.000
TOTAL INVERSIÓN EN PUBLICIDAD			\$ 5.650.000

Fuente: Elaboración propia, 2020

Dentro de los gastos fijos de la empresa se encuentra incluido un valor de \$ 150.000 pesos que serán empleados en el mantenimiento de la página web.

7.16. Tarifa

El objetivo de la tarifa establecida por un lado es cubrir los costos y gastos de operación del proyecto y por otro lado ofrecer un margen de utilidad atractivo para los socios; de igual manera, se busca propiciar la adquisición de los productos por parte del mercado objetivo, de manera que una vez los utilicen y evidencien sus beneficios, continúen consumiéndolos con regularidad. Dado que para el presente proyecto no se logró identificar competidores directos a nivel subregional y local que ofrezcan servicios con beneficios similares, El punto de partida para la definición de la tarifa fue dividir los servicios a prestar en diferentes categorías: asesorías y consultorías (de diagnóstico, de mejoramiento de procesos y de respaldo técnico y administrativo), lo anterior con el objetivo de establecer el número de horas/asesor que tomaría la prestación de cada servicio, también se estableció que para la prestación de los servicios ofrecidos incluye otros costos asociados como hospedaje y transporte.

Al tener definidos los costos asociados a la prestación de cada categoría de servicios, se procedió a ponerle un valor a dichos ítems; para el caso del valor de cada hora/asesor se investigó el monto del salario que actualmente pagan algunas empresas a un consultor integral, se realizó un promedio de los datos investigados y se determinó el costo mensual del salario para un consultor, posteriormente se calculó el monto por hora que se pagaría, esto dividiendo el costo mensual del salario en 240 (8 horas por 30 días de trabajo)]. Para el caso del hospedaje y del transporte se determinó un precio estándar, ya que este puede variar dependiendo el servicio a prestar para cada cliente.

Al tener claros los datos anteriores, se determina el costo unitario por categoría de servicio (ver tabla abajo) para luego determinar el precio de venta que incluye un margen del 40%, sin dejar de lado que los precios a ofrecer se ajusten a lo que los potenciales clientes manifestaron que estarían dispuestos a pagar en la investigación de mercado. En la tabla 11 se encuentra la tarifa asignada a cada servicio.

Tabla 11: Tarifas de servicios

Tipo de servicio	Tarifa
Asesoría	\$ 596.964
Consultoría de diagnóstico	\$ 1.349.754
Consultoría de mejoramiento de procesos	\$ 5.628.770
Consultoría respaldo técnico y Acompañamiento	\$ 8.838.032

Fuente: Elaboración propia.

Las tarifas que se establecieron fueron para el primer año, a partir de ahí se determinó un crecimiento anual teniendo en cuenta el promedio del IPC de los últimos tres años, se deja abierta la posibilidad de aumentar la tarifa un poco más al porcentaje propuesto en caso de tener una

aceptación positiva en el mercado teniendo en cuenta lo que los clientes estén dispuestos a pagar por una asesoría o consultoría.

Como estrategia de penetración del mercado durante el primer año de operación el margen de contribución será del 20%, el cual aumentará al 40% a partir del segundo año, periodo en el cual se espera que la empresa sea reconocida en el medio empresarial.

7.17. Proyección de la demanda

A continuación es presentada la proyección de la demanda en pesos y unidades para cada producto. El incremento en la demanda a partir del segundo año tomará en consideración el IPC (3,7), el cual también será considerado como factor de referencia en el incremento de los gastos y costos asociados a cada producto.

3.13.1 Proyección en ventas en “unidades”

Proyección de demanda en unidades: servicio de Asesoría

Tabla 12: Proyección de demanda en unidades servicio de Asesoría

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	35	37	38	39	41
SEMESTRAL	65	67	69	72	75
TOTAL ASESORIAS POR AÑO	100	103	107	111	115

Fuente: Elaboración propia

Proyección de demanda en unidades: servicio de Consultoría profesional de diagnostico

Tabla 13: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultoría profesional de diagnostico

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	12	13	13	13	14

TOTAL ASESORIAS POR AÑO	12	13	13	13	14
--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de demanda en unidades: servicio de Consultoría profesional de mejoramiento de procesos

Tabla 14: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultoría profesional de mejoramiento de procesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	25	26	27	28	29
TOTAL ASESORIAS POR AÑO	25	26	27	28	29

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de demanda en unidades: servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico

Tabla 15: Proyección de demanda en unidades servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	37	39	40	42	43
TOTAL ASESORIAS POR AÑO	37	39	40	42	43

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas en “pesos”

Proyección de demanda en pesos: servicio de Asesoría

Tabla 16: Proyección de demanda en pesos servicio de Asesoría

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

ANUAL	\$ 21.037.214	\$ 22.618.405	\$ 24.318.441	\$ 26.146.254	\$ 28.111.449
SEMESTRAL	\$ 38.527.925	\$ 41.423.746	\$ 44.537.221	\$ 47.884.711	\$ 51.483.802
TOTAL ASESORIAS POR AÑO	\$ 59.565.139	\$ 64.042.151	\$ 68.855.662	\$74.030.965	\$ 79.595.251
TOTAL COSTO ASESORIAS POR AÑO	\$ 42.546.528	\$ 45.744.394	\$ 49.182.616	\$ 52.879.260	\$ 56.853.751

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de demanda en pesos: servicio de Consultoría profesional de diagnóstico

Tabla 17: Proyección de demanda en pesos servicio de Consultoría profesional de diagnóstico

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	\$ 16.307.200	\$ 17.532.876	\$ 18.850.675	\$ 20.267.522	\$ 21.790.862
TOTAL CONSULTORIAS POR AÑO	\$ 16.307.200	\$ 17.532.876	\$ 18.850.675	\$ 20.267.522	\$21.790.862
TOTAL COSTO CONSULTORIAS POR AÑO	\$ 11.648.000	\$ 12.523.483	\$ 13.464.768	\$ 14.476.801	\$15.564.901

Fuente: Elaboración propia

Proyección de demanda en pesos: servicio de Consultoría profesional para mejoramiento de procesos

Tabla 18: Proyección de demanda en pesos servicio de Consultoría profesional de mejoramiento de procesos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

ANUAL	\$139.552.491	\$150.041.480	\$ 161.318.840	\$173.443.823	\$ 186.480.140
TOTAL CONSULTORIAS POR AÑO	\$139.552.491	\$150.041.480	\$161.318.840	\$173.443.823	\$ 186.480.140
TOTAL COSTO CONSULTORIAS POR AÑO	\$ 99.680.350	\$107.172.486	\$ 115.227.743	\$123.888.445	\$133.200.100

Fuente: Elaboración propia

Proyección de demanda en pesos: servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico

Tabla 19: Proyección de demanda servicio de Consultoría profesional de respaldo y acompañamiento técnico.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ANUAL	\$330.677.14	\$355.531.327	\$382.253.634	\$ 410.984.433	\$ 441.874.685
TOTAL CONSULTORIAS POR AÑO	\$330.677.104	\$355.531.327	\$382.253.634	\$ 410.984.433	\$ 441.874.685
TOTAL COSTO CONSULTORIAS POR AÑO	\$ 236.197.931	\$ 253.950.948	\$ 273.038.310	\$ 293.560.309	\$ 315.624.775

Fuente: Elaboración propia.

3.13.2. Viabilidad comercial

Se considera que el proyecto es viable comercialmente porque el tamaño del mercado es bastante amplio y la intención o el interés por los futuros servicios de la empresa según la investigación de mercados dan para cumplir con los objetivos de la empresa en el horizonte de evaluación considerado para el proyecto (5 años). En este sentido, entre otros elementos favorables al proyecto se encuentran:

- Un alto porcentaje de los encuestados manifestó su disposición a contratar servicios de asesoría y consultoría, un 69,5% respondió afirmativamente frente a un 30,5% de la población encuestada que respondió negativamente
- Los encuestados que manifestaron disposición a contratar servicios de asesoría y consultoría expresaron a la vez inconformidad frente a servicios de similares características que han empleado en el pasado reciente, argumentando falencias en la calidad y la pertinencia del servicio, lo cual, debe llevar al gerente y el profesional comercial a diseñar estrategias dirigidas a capitalizar a favor del proyecto las debilidades de los competidores.
- A la luz de los resultados se puede concluir que la frecuencia del consumo de los servicios permitiría garantizar cumplir con las metas financieras de la empresa y a la vez aumentar la probabilidad de supervivencia y sostenibilidad en el horizonte de evaluación trazado en el proyecto.

8. ESTUDIO TECNICO

La determinación del tamaño, la localización, y el modelo administrativo a emplearse en el proyecto, representan asuntos trascendentales en la definición del estudio técnico del proyecto. A continuación son presentados cada uno de estos elementos y los argumentos los sustentan desde el punto de vista técnico.

En este orden de ideas el acápite hace referencia a la determinación de los siguientes aspectos:

- Ficha técnica de los servicios
- Descripción del proceso de prestación del servicio
- Inversiones (activos fijos, inversiones diferidas, capital de trabajo)
- Costos y gastos del servicio
- Puntos de equilibrio
- Necesidades de mano de obra operativa
- Localización del proyecto
- Tamaño del proyecto
- Viabilidad técnica

8.1. Ficha técnica del servicio

En las tablas 20 y 21 se relacionan las características más relevantes de los servicios que se ofrecerán una vez entre en operación el proyecto.

8.1.1. Ficha técnica servicio de consultoría

Tabla 20: Ficha técnica consultoría

FICHA TECNCA SERVICIO DE CONSULTORÍA	
Mercado Objetivo	Empresas localizadas en la subregión de Bajo Cauca, particularmente en el municipio de Caucasia, municipio en el cual será emplazado el proyecto
Tipos de consultoría	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultoría de diagnostico 2. para el mejoramiento de procesos 3. Consultoría de respaldo técnico y acompañamiento
Productos a entregar	Documento escrito y/o en medio digital con el concepto de profesional o profesionales del área respectiva
Composición del servicio	<p>Por medio de La Consultoría Profesional la empresa ofrecerá a sus clientes alternativas de solución y mejoramiento procesos en las siguientes áreas de conocimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de mercado 2. Estudios técnico y organizacional 3. Evaluación financiera 4. Evaluación Socioeconómica

Especificaciones del servicio	<p>Nombre del servicio: Consultoría de diagnóstico: Duración del servicio: 27 horas Costo del servicio: \$ 1.349.754</p> <p>Nombre del servicio: Consultoría para el mejoramiento de procesos: Duración del servicio: 45 horas Costo del servicio: \$ 5.628.770</p> <p>Nombre del servicio: Consultoría de respaldo técnico y acompañamiento: Duración del servicio: 72 horas Costo del servicio: \$ 8.838.032</p>
Recurso humano requerido para la prestación del servicio	Consultores por área de interés: técnico, mercadeo, financiero.

Requerimientos especiales	Formato “Planilla de Trabajo” de la entidad en el cual se registran Los objetivos, las problemáticas identificadas, las alternativas y planes de acción.
Lugar de prestación del servicio	El servicio comprende 2 momentos, uno para la observación y recolección de datos e información y otro para el procesamiento y generación de propuestas, por tanto, se prestará en las instalaciones de la empresa contratante o en la oficina del consultor según el momento y las necesidades.

Fuente: Elaboración propia 2020

8.1.2.Ficha Técnica servicio de Asesoría

Tabla 21: Ficha técnica asesoría

FICHA TECNCA SERVICIO DE ASESORIA	
Mercado Objetivo	Empresas localizadas en la subregión de Bajo Cauca, particularmente en el municipio de Caucasia, municipio en el cual será emplazado el proyecto
Productos a entregar	Concepto especializado en medio magnético
Composición del servicio	El objeto de la asesoría profesional es brindar a los clientes recomendaciones que faciliten la toma de decisiones sin que esto acarree desarrollos operacionales específicos, comprende las siguientes áreas: 1. Estudios de mercado

	<p>2. Estudios técnico y organizacional</p> <p>3. Evaluación financiera</p> <p>4. Evaluación Socioeconómica</p>
Especificaciones del servicio	<p>Nombre del servicio: Asesoría profesional</p> <p>Duración del servicio: 8 horas</p> <p>Costo del servicio: \$ 596.964</p>
Recurso humano requerido para la prestación del servicio	<p>Conforme a la necesidad del cliente y el área o tema de consulta.</p>
lugar de prestación de la asesoría:	<p>El servicio comprende 2 momentos, uno para la observación y recolección de datos e información y otro para el procesamiento y generación de propuestas, por tanto, se prestará en las instalaciones de la empresa contratante o en la oficina del consultor según el momento y las necesidades.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

8.2. Flujograma del proceso

El flujograma de proceso permite identificar cada uno de los momentos o hitos del proceso que se llevará a cabo desde el contacto y negociación (gestión comercial) con el cliente, seguido del inicio, la planificación, la ejecución y finalmente el monitoreo y control del servicio ofrecido. En la tabla

22 se presenta el proceso necesario para la prestación del servicio. Dado que ambos servicios siguen la misma secuencia (protocolo para la prestación del servicio) se han integrado en el mismo flujograma, no obstante, el alcance y el producto final son diferentes en cada servicio.

8.3. Proceso de prestación del servicio:

Tabla 22: Proceso de prestación del servicio

Actividad	Descripción	Responsable	Duración
GESTIÓN COMERCIAL	La gestión comercial tiene como propósito impulsar los productos de la empresa en el mercado y a la vez cerrar las ventas de los mismos Profesional de ventas Permanente. Luego de que el agente comercial contacta al cliente se verifica si este se encuentra en la base de datos de la empresa, en caso de	Agente comercial	1 día

	<p>no estar se procede a realizar el registro. Posteriormente el agente comercial presenta el portafolio de servicios, procurando facilitar el proceso de toma de decisión del cliente.</p>		
INICIO	<p>Una vez identificado el servicio requerido por parte del cliente, bien sea la asesoría o la consultoría, se procede a realizar y presentar la cotización para su respectiva validación; esta fase termina con la asignación del asesor o consultor respectivo, según sea el caso. Ahora bien, en el escenario en que el cliente desista de</p>	<p>Auxiliar administrativo</p>	<p>1 día</p>

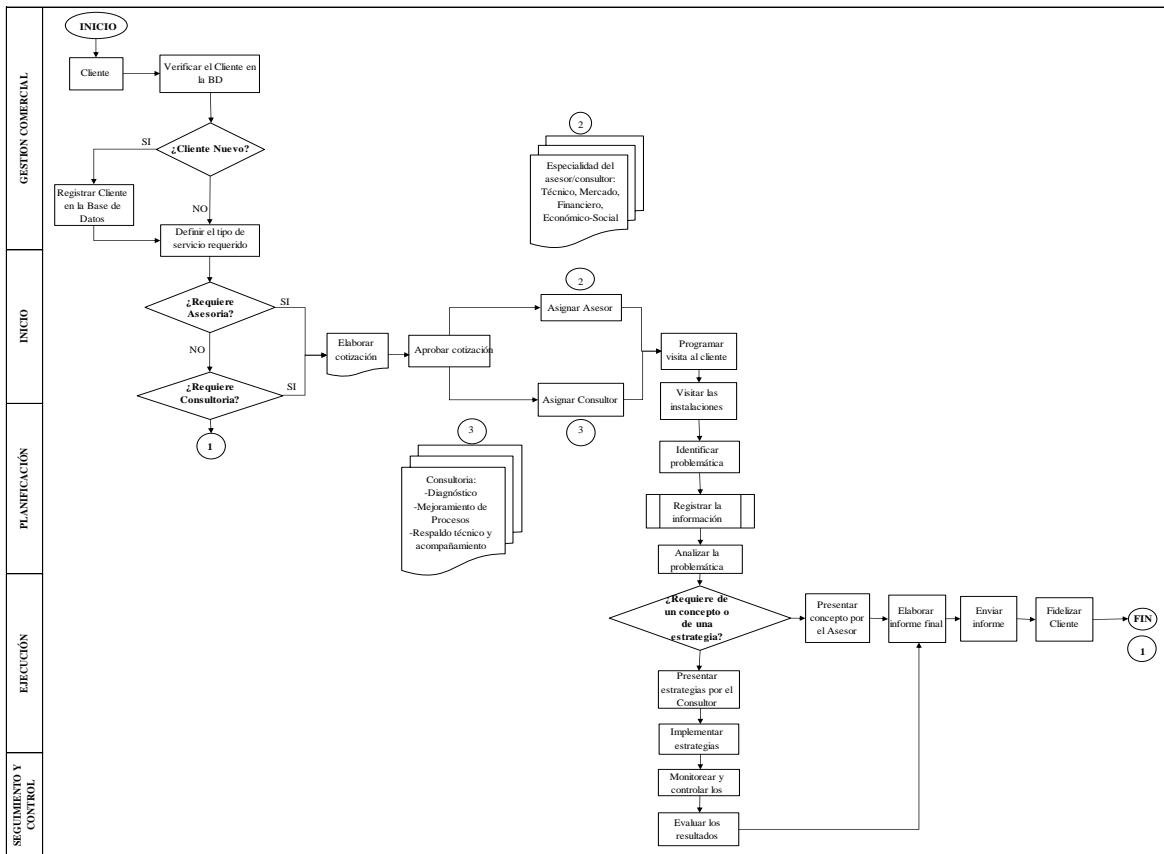
	adquirir alguno de los servicios termina el proceso		
PLANEACIÓN	La luego de ser asignado el asesor o consultor se programa una visita inicial a las instalaciones u oficina del cliente con el propósito de identificar, registrar, y analizar la información o insumo inicial de referencia.	Asesor/Consultor	Asesoría: 1 hora Consultoría: 2 horas
EJECUSIÓN	En la ejecución el procedimiento a seguir es diferente en cada servicio, a saber: a. En el caso de asesoría, el profesional presenta elabora y envía informe escrito al cliente con las	Asesor/consultor	De acuerdo al tiempo que se ha definido para tipo de producto

	<p>conclusiones y recomendaciones frente al problema</p> <p>b. En el caso de la consultoría el profesional asignado presenta, implementa, monitorea, controla y evalúa las estrategias planteadas en la etapa de planificación.</p> <p>Posteriormente, elabora y envía informe al cliente con los resultados y recomendaciones de la consultoría.</p>		
<p>SEGUIMIENTO Y CONTROL (aplica únicamente para el servicio de consultoría)</p>	<p>Paralelamente a la ejecución de las estrategias de intervención propuestas, el profesional brindará acompañamiento para</p>	<p>Consultor</p>	<p>Permanente: una vez inicie la ejecución del servicio, termina al finalizar el servicio.</p>

	<p>verificar la implementación de las mismas.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Flujoograma de proceso servicios



Fuente: Elaboración propia, 2020

8.4. Plan de inversiones

Para el cumplimiento de los propósitos misionales y de los procesos operativos será necesario realizar inversiones en equipos y mobiliario que serán instalados en la oficina en la cual se brindará atención al público. En la tabla 23 se encuentran enlistados los equipos de cómputo y los enseres requeridos.

8.4.1. Inversiones en activos fijos

Tabla 23: Inversiones fijas

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS					
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANT	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
ESCRITORIO GERENCIAL	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	\$ 40.000
ESCRITORIO CONVENCIONAL DE OFICINA	\$ 300.000	6	\$ 1.800.000	10	\$ 180.000
MÓDULO PARA RECEPCIÓN	\$ 600.000	1	\$ 600.000	10	\$ 60.000
SILLA GERENCIAL	\$ 210.000	1	\$ 210.000	10	\$ 21.000
SILLA CONVENCIONAL PARA OFICINA EN	\$ 120.000	14	\$ 1.680.000	10	\$ 168.000

ALUMINIO					
MESA DE REUNIÓN	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	\$ 40.000
AIRE ACONDICIONADO	\$ 2.615.900	1	\$ 2.615.900	10	\$ 261.590
ARCHIVADOR	\$ 300.000	1	\$ 300.000	10	\$ 30.000
REFRIGERADOR - MINIBAR 4 LITROS	\$ 590.000	1	\$ 590.000	10	\$ 59.000
PROYECTOR EPSON S39+ 3300	\$ 1.589.000	1	\$ 1.589.000	10	\$ 158.900
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	\$ 40.000
CAFETERA	\$ 40.000	1	\$ 40.000	10	\$ 4.000
MEMORIA USB	\$ 22.500	7	\$ 157.500	10	\$ 15.750
GRAPADORA	\$ 10.000	3	\$ 30.000	10	\$ 3.000
COMPUTADORES	\$ 1.500.000	7	\$ 10.500.000	5	\$ 2.100.000
TELÉFONOS INALÁMBRICOS	\$ 120.000	2	\$ 240.000	10	\$ 24.000
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS			\$ 21.552.400		\$ 3.205.240

El presupuesto en inversiones fijas fue elaborado de acuerdo a la cantidad de profesionales con que contará la empresa.

8.4.2. Inversiones diferidas

Además de las inversiones en activos fijos, para la prestación del servicio también será necesario invertir en la adquisición de licencias de software indispensable para el procesamiento de datos y el óptimo desempeño de los equipos informativos (computadores). Para la ponderación del precio unitario de los productos incluidos en las inversiones diferidas se tomó como referencia los precios comerciales de estos.

Tabla 24: Inversiones diferidas

Nombre Equipo	Valor	Unidades	Valor Total
Licencias SoftWare	\$ 1.600.000	2	\$ 3.200.000
Antivirus	\$ 350.000	1	\$ 350.000
TOTAL			\$ 3.550.000
Fuente: Construcción Propia, 2020			

8.5. Capital de trabajo

En la tabla 25 se presenta el resultado del cálculo del Capital de Trabajo (KW) a partir del primer año de funcionamiento del proyecto.

Tabla 25: Determinación del capital de trabajo (KW)

	Proyecciones					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Caja (30 días de los costos y gastos)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	44.147.6	46.559.2	49.615.6	52.885.4	56.383.9
		60	78	92	38	44
Cuentas por Cobrar Comerciales (Clientes)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	81.915.2	88.072.1	94.691.8	101.809.	109.461.
		90	75	22	011	141
Inventario	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar Comerciales (Proveedores)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
TOTAL KTNO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	126.062.	134.631.	144.307.	154.694.	165.845.
		950	454	514	450	084
VARIACION KTNO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	126.062.	8.568.50	9.676.06	10.386.9	11.150.6
		950	3	0	36	35

Fuente: Elaboración propia

En el cálculo del capital de trabajo fueron considerados los siguientes supuestos:

Supuesto 1: capital de trabajo se presupuesta desde el inicio del período. Además, los incrementos se cubren con dineros del mismo proyecto

Supuesto 2: el capital de trabajo se recupera al finalizar el proyecto

8.6. Gastos del servicio

En la tabla 26 son presentados los gastos fijos de la empresa:

Tabla 26: Gastos del servicio

DESCRIPCIÓN	VALOR
	MENSUAL
GASTOS DE PERSONAL	\$ 9.904.093
ARRENDAMIENTO	\$ 450.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 350.000
ASEO Y CAFETERIA	\$ 100.000
GASTOS LEGALES	\$ 500.000
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 150.000
PAPELERIA	\$ 200.000
TOTAL	\$ 11.654.093

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de personal de relacionados en la tabla incluyen el salario (con la carga prestacional legal vigente) del gerente, la asistente administrativa y el agente comercial. No se incluye los salarios del personal asociado a la prestación del servicio ya que a estos se les pagará por asesoría o consultoría prestada. Así mismo, se ha establecido que el crecimiento de los gastos para los años posteriores se determinará teniendo en cuenta el IPC

8.7. Punto de equilibrio

Con el fin de determinar el punto en que los ingresos son iguales a los costos fue aplicada la siguiente formula:

PEV(Valores) =	$\frac{CF}{1 - CVU / PV}$
----------------	---------------------------

Donde CF = Costos Fijos

PV= Precio de Venta

CVU= Costo de Venta Unitario

Los costos fijos están relacionados con el salario (fijo) , el resultado de la aplicación de la formula permitió establecer el valor o punto de equilibrio anual de la empresa, los cuales son presentados en la siguiente tabla (tabla 27):

Tabla 27: Determinación del punto de equilibrio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 139.699.112	\$139.320.029	\$144.474.870	\$ 149.820.440	\$ 155.363.796
	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
PEV	\$ 488.946.891	\$487.620.101	\$505.662.045	\$ 524.371.541	\$543.773.288

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Mano de obra operativa

Para clasificar la mano de obra directa e indirecta, se debe de tener en cuenta la estructura organizacional que tendrá la empresa:

Tabla 28: Mano de obra directa

Tipo de profesional	Tipo de contratación	Factor prestacional
Asesor/Consultor técnico	Fija /directa	30%
Asesor/Consultor de mercadeo	Fija /directa	30%
Asesor/Consultor de financiero	Fija /directa	30%

Fuente: Elaboración propia, 2020

8.9. Costos de servucción del servicio.

Los costos de servucción para cada producto son presentados en la tabla 29. Los costos crecerán a partir del segundo año tomando en consideración el IPC.

Tabla 29: Costos de servucción de los servicios

ASESORIA				
DESCRIPCIÓN	UNID. MEDIDA	CANTIDA D	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Honorarios asesor	HORAS	8	\$ 28.300	\$

				226.403
Transporte		1	\$ 100.000	\$ 100.000
Hospedaje		1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL COSTO UNITARIO				\$ 426.403
TOTAL PRECIO DE VENTA				\$ 596.964
CONSULTORIA DE DIAGNÓSTICO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MEDIDA	CANTIDA D	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Honorarios consultor	HORAS	27	\$ 28.300	\$ 764.110
Transporte				\$ 100.000
Hospedaje				\$ 100.000
TOTAL COSTO UNITARIO				\$ 964.110
TOTAL PRECIO DE VENTA				\$ 1.349.754
CONSULTORIA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS				
DESCRIPCIÓN	UNID. MEDIDA	CANTIDA D	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Honorarios consultor (fase diagnóstica)	HORAS	54	\$ 28.300	\$ 1.528.220

Honorarios consultor (fase estratégica)	HORAS	81	\$ 28.300	\$ 2.292.330
Transporte				\$ 100.000
Hospedaje				\$ 100.000
TOTAL COSTO UNITARIO				\$ 4.020.550
TOTAL PRECIO DE VENTA				\$ 5.628.770
CONSULTORIA RESPALDO TÉCNICO Y ACOMPAÑAMIENTO				
DESCRIPCIÓN	UNID. MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Honorarios consultor	HORAS	216	\$ 28.300	\$ 6.112.880
Transporte				\$ 100.000
Hospedaje				\$ 100.000

				0
TOTAL COSTO UNITARIO				\$ 6.312.8 80
TOTAL PRECIO DE VENTA				\$ 8.838.0 32

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Localizacion

En el estudio de prefactibilidad que se plantea fueron tenidos en cuenta algunos de esos parámetros con el fin de determinar el lugar más apropiado para la ubicación del centro de operaciones u oficina principal del proyecto en la subregión de Bajo Cauca, los cuales son descritos en el siguiente acápite.

8.10.1. Macrolocalización y microlocalización. Variables locacionales que se consideran para el proyecto.

En La definición de la ubicación de la planta de producción de proyecto, en este caso la oficina principal, fueron considerados municipios de Nechí, Tarazá y Cauca de la subregión de Bajo Cauca. Una vez identificados fueron caracterizados con el fin de identificar dentro del conjunto de alternativas la ubicación más conveniente para el proyecto desde el punto de vista técnico y financiero. En este sentido, fueron tenidos en cuenta los siguientes factores determinantes y condicionantes:

- Ubicación de la población objetivo: Lugar donde exista la mayor la cantidad de individuos del segmento poblacional definido para el proyecto.
- Infraestructura y servicios básicos: lugar en el cual sea posible contar con la mejor infraestructura en materia de servicios tales como: agua, energía, y particularmente internet
- Vías de comunicación y medios de transporte: este factor está relacionado con las condiciones de las vías (calles y carreteras) de acceso a los lugares, la oferta de medios de transporte (empresas transportadoras) que faciliten los desplazamiento; así como la cercanía del lugar a la capital del departamento de Antioquia.
- Existencia de parqueadero

8.10.2. Método para definir la localización del proyecto

Una vez establecidas las alternativas de localización del proyecto, fue aplicado el método cualitativo por puntos o de grilla con el fin de determinar cuál de estas resultaba ser la más conveniente para la instalación del mismo. Dicho método de localización asigna puntos (cuantitativos) a un conjunto de variables que se consideran relevantes (cualitativos) para la localización. Según Baca Urbina (2013) el método sigue la siguiente secuencia:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben Sumar 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.

4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación Por el peso.

5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

Al ser aplicado dicho método a cada una de las alternativas posible para la localización del proyecto fueron hallados los resultados presentados en la tabla 21:

Tabla 30: Criterios de microlocalización

	ZONA 1			ZONA 2		ZONA 3	
	CAUCASIA			EL BAGRE		TARAZA	
FACTOR RELEVANTE	PESO ASIGNADO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Ubicación de la población Objetivo	0,43	10	4,3	0,5	0,215	0,5	0,215
infraestructura y servicios básicos	0,25	9	2,25	7	1,75	6	1,5
Vías de Comunicación y medios de transporte (cercanía ciudad capital)	0,1	7	0,7	6	0,6	8	0,8
SUMA	1,1		10,55		4,875		4,825

Fuente: Elaboración propia, 2020

De esta manera, al sumar la calificación ponderada de cada una de las alternativas propuestas, el resultado arrojó que el lugar más conveniente para el emplazamiento del proyecto del proyecto es el municipio de Cauca.

8.11. Tamaño del proyecto

El tamaño hace referencia a la capacidad de prestación del servicio durante el horizonte de evaluación considerado. En este sentido, como factor condicionante del tamaño del proyecto se tuvo en cuenta la investigación de mercados, específicamente el porcentaje de encuestados que respondieron afirmativamente frente a la posibilidad de contratar alguno de los servicios del portafolio de la empresa. De igual manera, se tuvo en cuenta la periodicidad de consumo de los mismos, la cual arrojó los resultados presentados en la siguiente tabla (tabla 31):

Tabla 31: Distribución porcentual de la demanda de acuerdo al tipo de servicio según los resultados de la investigación de mercados.

No. EMPRESAS ENCUESTADAS	SI	ASESORIA	CONSULTORIA
		69,5%	75,3%
129	90	68	22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: periodicidad del consumo de servicios de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados.

ASESORIAS	% porcentaje de personas que respondieron afirmativamente por tipo de servicio	Total de personas que respondieron afirmativamente por tipo de servicio
Asesoría (anual)	52,2%	35
CONSULTORIAS		
Diagnóstico (anual)	4,7%	12

Mejoramiento de procesos (anual)	33,4%	25
Respaldo y acompañamiento (anual)	61,9%	37

Fuente: Elaboración propia

Dados estos resultados de la investigación y la capacidad de servucción, se empezará con un tamaño del proyecto de 285 horas mensuales², lo cual equivales a 4.284 horas anuales. El tamaño del proyecto crecerá anualmente de acuerdo al IPC.

8.12. Viabilidad técnica

De acuerdo a los aspectos analizados en este acápite es posible concluir que desde el punto de vista técnico están dadas las condiciones que favorecen la viabilidad del proyecto y que además indican la conveniencia de adelantar estudios complementarios de preinversión (evaluación financiera y socioeconómica) que aporten mayores argumentos para la toma de decisión final. Entre los factores que sustentan este concepto se encuentran:

- Las inversiones en activos fijos son viables porque son baratas
- Se cuenta con el personal formado en las áreas propuestas en el portafolio de servicios de la empresa.
- El proyecto no requiere de demasiadas inversiones para su emplazamiento
- Luego entonces, bajo las condiciones y características presentadas la viabilidad del proyecto es positiva

² 357 horas mensuales equivalen a desarrollar: 3 asesorías profesionales; 1 consultoría profesional de diagnóstico; 2 consultorías profesionales para el mejoramiento de procesos; 3 asesorías de respaldo y acompañamiento técnico.

9. ESTUDIO LEGAL

El estado colombiano a través de diferentes herramientas legales ha venido materializando progresivamente la política pública de impulso a la creación de pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden evidenciarse claramente en la Ley 905 de 2004. En este sentido, para determinar la estructura societaria de la nueva empresa de asesoría y consultoría se tuvieron en cuenta diferentes aspectos e inquietudes de los socios tales como: carga tributaria, monto de los aportes iniciales, así como tiempo y grado de complejidad de los procedimientos y procesos preoperativos que puedan llegar afectar positiva o negativamente la entrada en operación de la empresa.

S.A.S. es una compañía por acciones del tipo de las sociedades por acciones simplificadas (SAS) constituida y regida en lo pertinente por la Ley 1258 de 2008, y en lo no previsto en ella, por el Código de Comercio, la Ley 222 de 1995 y las demás normas que la complementen.

Tipo de sociedad a constituir:

La empresa se constituirá en el municipio de Caucasia, departamento de Antioquia como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), producto del acuerdo que surge entre Adrian Samith Ayala Aguas, politólogo, de nacionalidad colombiana, domiciliado en este municipio, identificado con la cedula de ciudadanía 1.063.285.187 expedida en Montelibano Córdoba y Anuar Saul Ayala Aguas, Nutricionista Diestista, de nacionalidad colombiana, domiciliado en este mismo municipio, identificado con la cedula de ciudadanía 78.795.308 expedida en Montelibano Córdoba; con el fin de prestar servicios profesionales de asesoría y consultoría en proyectos, por término indefinido de duración con un capital suscrito de cinco millones de pesos (\$5'000.000)

La decisión acudir a esta forma de organización se fundamenta esencialmente en que su creación es fácil y económica, así como su flexibilidad para desarrollar la actividad empresarial bajo una

estructura sencilla que responde todas las exigencias legales, comerciales y tributarias del Estado Colombiano.

9.1. Requerimientos previos para la formalización y legalización de la empresa:

A continuación se enlistan algunos requisitos que deben ser tramitados como antesala a la formalización de la empresa:

- Verificar que no existan nombre homónimos del nombre elegido para registrar en cámara de comercio, la marca, la actividad económica a desarrollar en el RUES
- Levantamiento de documento de constitución donde queden registrados lo siguiente: socios, estatutos, capital inicial, entre otros que prevea la norma.
- De igual modo, todas las consultas, preparación y sistematización de la documentación que deba ser presentada en cámara de comercio, Dian, secretaría de hacienda municipal, caja de compensación, EPS, fondos de pensiones y cesantías.
- Inscripción en el registro público mercantil
- Trámite ante la DIAN para registrar la empresa en el Registro único tributario
- Solicitar la matrícula de industria y comercio municipal
- Solicitar resolución de facturación y firma digital.

9.2. Elementos legales en la etapa de operación de la empresa:

Una vez surtidos los trámites descritos anteriormente, es necesario llevar a cabo algunas actividades previo a la apertura de la oficina de atención al cliente, como lo es:

- Cumplimiento de las condiciones sanitarias establecidas por la entidades territoriales de acuerdo a lo previstas en la ley 9 novena de 1979 con relación a la materia
- Rutas, implementos y Protocolos de seguridad en casos de emergencias
- Administración y uso adecuado del suelo de acuerdo a lo establecido en la Ley 388 de 1997

- Conocimiento y aplicación de las regulaciones referidas a obligaciones laborales y de seguridad social de acuerdo a lo establecido en las leyes

9.3. Requerimientos de tipo comercial

- Registro de los libros oficiales de contabilidad, de actas, de socios, de acciones entre otros en la Cámara de comercio.
- Registro único de proponentes ante RUP- ante la cámara de comercio
- Renovación anual del registro mercantil y registro único de proponentes

9.4. Requisitos de orden tributario

- Solicitud de autorización para numeración de facturación (DIAN)
- Diligenciamiento y presentación de declaración de Retención en la Fuente
- Diligenciamiento y presentación de declaración del impuesto a las ventas
- Diligenciamiento y presentación de declaración de Renta
- Declaración de industria y comercio, Avisos y Tableros

9.5. Inversión en gastos preoperativos

Teniendo en cuenta los requerimientos señalados anteriormente se estima que en la etapa previa a la operación, los socios deberán disponer de un monto de \$350.000 necesario para cubrir cada una de los requisitos asociados al proceso de constitución y formalización de la empresa.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

Para la determinación de la estructura organizacional de la empresa y la mano de obra necesaria para su funcionamiento se esbozó un inventario de las actividades a desarrollar recurrentemente, así como las que llegasen a ser ejecutadas ocasionalmente; de este ejercicio se logró determinar la necesidad de 2 áreas orgánicas: la gerencial (direccionamiento estratégico) y la operativa.

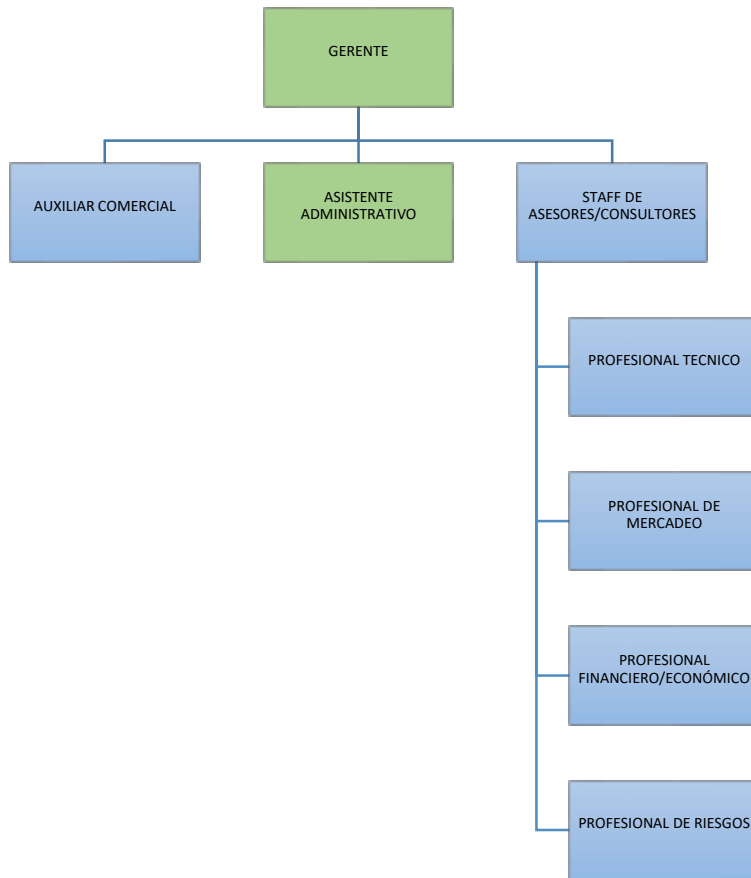
El área gerencial se encargará de todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico, el diseño de propuestas y planes de acción necesarios para la sostenibilidad de la empresa; estará conformada por el gerente y el coordinador de proyectos, quienes tienen bajo su responsabilidad asuntos trascendentales tales como: representación antes autoridades de competentes de control, definir el horizonte organizacional, plantear y hacer seguimiento a los objetivos estratégicos, y dirigir el trabajo de cada uno de los integrantes del staff de profesionales

El área operativa, tendrá como función darle cumplimiento de manera eficiente las acciones que demanden los procesos llevados a cabo al interior de la organización, las cuales serán programadas en el nivel gerencial; esta área se encuentra conformada por los profesionales a cargo del coordinador de proyectos, el asistente administrativo, así como aquel personal de vinculación ocasional.

10.1. Estructura organizacional de la empresa

En el siguiente organigrama es presentada la estructura organizacional propuesta:

Figura 1: Organigrama Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 1, el color verde indica la mano de obra directa de que dispondrá la empresa permanentemente para los servicios de consultoría y asesoría; por su parte en color azul se indica la mano de obra que será contratada de manera temporal o por prestación de servicios.

10.2. Plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, valores)

En la tabla 31 se encuentra descrito el horizonte o plataforma estratégica de la empresa, la cual incluye la misión, visión, objetivos y valores diferenciales de la organización.

Tabla 33: Horizonte institucional

<p>Misión de la entidad</p>	<p>Ser líderes y brindar servicios de alta calidad en materia de consultoría y asesoría con énfasis en la evaluación de proyectos, contribuyendo a la implementación de buenas prácticas (“cultura de proyectos”) en la planeación e inversión eficiente de recursos, propiciando el desarrollo y crecimiento económico del Bajo Cauca Antioqueño</p>
<p>Visión de la entidad</p>	<p>En el 2030 la empresa será un referente en la subregión de Bajo Cauca en la prestación de un servicio con calidad en la preparación y evaluación de proyectos, con un alto nivel organizacional a través de un proceso de gestión continuo, permanente y sostenible</p>
<p>Objetivos estratégicos de la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del tejido empresarial por medio del acompañamiento y respaldo técnico en el área de la asesoría y consultoría en proyectos, aportando al mejoramiento de los indicadores socioeconómicos de la subregión de Bajo Cauca. • Actualización permanente del recurso humano de la organización en las novedades, modificaciones y actualizaciones de las metodologías aplicadas en la preparación de proyectos, así como del marco técnico y legal de que marcan la pauta y dan orientaciones en el ámbito del ciclo de proyectos a nivel nacional e internacional. • Elaborar una base de datos propia que incluya

	<p>información de las pequeñas y medianas empresas y de los emprendedores en el municipio de Caucasia de tal manera que una vez identificadas y caracterizadas sea posible diseñar servicios ajustados a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • fidelizar y ampliar progresivamente la cartera de clientes, de tal forma que la calidad del servicio contribuya al posicionamiento de la empresa como una de las más destacadas en el área de servicios profesionales a nivel subregional. • diseñar y desarrollar un plan de relaciones públicas intensivo que en el primer año de funcionamiento de la empresa permita presentar y motivar la contratación de los servicios de la empresa por parte de todos los municipio de la subregión <p>Valores de la organización:</p> <p>Respeto: Nuestro profesionales se destacan por cumplir con calidad y compromiso el servicio prestado, razón por la cual la relación con el cliente se encuentra cimentada sobre los principios de escucha y la prudencia en favor de cultivar un ambiente de confianza y seguridad.</p> <p>Honestidad: Durante la prestación del servicio nuestros profesionales escuchan atentamente y de acuerdo a esto</p>
--	--

	<p>proponen un plan de trabajo que se adapte a las características del cliente. La honestidad se refiere también a la posibilidad de entablar un diálogo franco y ameno en el cual las partes se sientan con la seguridad suficiente para plantear sus puntos de vista y opiniones durante el desarrollo de la prestación del servicio.</p> <p>Responsabilidad: Nuestros profesionales cuentan con una formación de alta calidad que se refleja en la rigurosidad metodológica de sus intervenciones y aportes a los proyectos de nuestros clientes. Lo cual además se traduce en claridad, asertividad y transparencia en la comunicación profesional/cliente al momento de presentar sus análisis, y conceptos profesionales.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

10.3. Matriz DOFA

Por medio del ejercicio de construcción de la matriz DOFA se busca determinar aquellos factores internos y externos a la empresa que condicionan o agregan competitividad a esta. En la tabla 34 se encuentran consolidados los resultados del análisis:

Tabla 34: Matriz DOFA

Oportunidades	Amenaza
<p>1. No existe mano de obra suficiente con conocimientos específicos en el área de proyectos, la mano de obra existente no cuenta con la experticia suficiente</p>	<p>1. Presencia de organizaciones dedicadas a fomentar el emprendimiento y el fortalecimiento del tejido empresarial que eventualmente puedan llegar a ofrecer servicios similares sin ningún costo</p>
<p>2. escasez de capital humano calificado en la formulación y evaluación de proyectos</p>	<p>2. Presencia de profesionales con conocimientos y experiencia que ofrezcan servicios similares</p>
<p>3. Los servicios de asesoría y especialmente el sector de la consultoría profesional se observa favorable, dinámico y con amplio potencial de</p>	

crecimiento a nivel nacional, departamental y local

4. Conocimiento del territorio, de sus dinámicas socio-económicas, y cercanía a directivos de organizaciones y entidades con gran incidencia en el contexto subregional

Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
1. La empresa cuenta con profesionales especializados en la formulación y evaluación de proyectos con énfasis en evaluación socioeconómica, lo cual aporta un valor agregado a al portafolio de servicios	F1O1: Realizar una campaña intensiva en redes sociales y de entrega de volantes publicitarios en lugares estratégicos de Cauca, así como en los demás municipios de la subregión con el fin de presentar el currículo laboral y académico de los profesionales vinculados a la empresa;	F1A2: Diseño de una campaña publicitaria a través de redes sociales y volantes en la se haga énfasis en los elementos diferenciadores de los profesionales vinculados a la empresa, como lo es la evaluación socioeconómica de proyectos. Complementando lo anterior, una vez entre en operación el proyecto el gerente

<p>2. Productos de alta calidad y con precios competitivos que los hacen atractivos</p>	<p>resaltando sus habilidades y competencias en relación con el ciclo de proyectos.</p> <p>F2O3: Ofrecer productos a tarifas asequibles, motivando a la vez el consumo de los servicios y propiciando el crecimiento del sector de la asesoría y la consultoría a nivel departamental, subregional y local.</p>	<p>liderará un plan de acción para la consecución de la certificación en calidad y buenas prácticas empresariales.</p> <p>F2A1: caracterizar las organizaciones de fomento al desarrollo localizadas en el municipio de Caucasia (competencia directa) de tal manera que se pueda identificar sus Debilidades, fortalezas; y a partir de esto proponer una cartera de servicios atractiva y competitiva (en cuanto a tarifas y acompañamiento técnico, por ejemplo); lo anterior con el fin de atraer o fidelizar clientes.</p>
<p>Debilidades</p> <p>1. No contar con trayectoria y reconocimiento en el mercado de servicios de asesoría y consultoría</p> <p>2. No disponer de</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>O1D1: Concretar ventas desde el primer contacto con los clientes potenciales a partir de técnicas de persuasión que induzcan al consumo de los servicios, razón por la cual el talento humano será</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>D1D3A1: Impulsar la creación de un banco de información (base de datos) propio que será alimentado de manera permanente por todos los profesionales de la empresa a partir de la estrategia de</p>

<p>información estadística (fuente primaria) actualizada del mercado potencial. Así mismo, el mercado potencial soslaya o le concede poca relevancia a la importancia de invertir en este tipo de servicios como medio para el desarrollo de buenas prácticas que conducentes al fortalecimiento empresarial.</p> <p>3. No disponer de un musculo financiero fuerte para inversiones en publicidad y promoción</p>	<p>capacitado en servicio de atención al cliente</p> <p>O4D2D3: Diseñar un plan de relacionamiento público con los directivos de organizaciones que tienen incidencia en el territorio y a partir de esto ampliar progresivamente las redes de contacto para la concreción de nuevas relaciones comerciales y por tanto del posicionamiento de la imagen de la empresa en el tejido empresarial de la subregión</p>	<p>relacionamiento público que será propuesta y liderada desde la gerencia de la empresa. Igualmente, para facilitar el cumplimiento de ésta será diseñada una APP que podrá ser instalada en los teléfonos celulares del recurso humano de la empresa desde la cual podrán ingresar información en todo momento y desde cualquier lugar.</p> <p>D2A2: Promover en conjunto con organizaciones que tienen incidencia en el territorio escenarios a través de los cuales se le dé impulso a la cultura de proyectos y formulación de políticas adecuadas al contexto subregional; entre dichos escenarios se encuentran: foros, conversatorios, ferias empresariales, entre otros.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

10.4. Necesidad de personal administrativo

Para entrar en operación la empresa dispondrá del recurso humano relacionado en la tabla 35. La contratación de mano de obra operativa se realizará por obra contratada o prestación de servicios y estará condicionado por las necesidades del mercado, es decir, por el número y el tipo de servicios demandados.

Tabla 35: Mano de obra administrativa

Tipo de profesional	Cantidad	Salario	Tipo de vinculación
Gerente	1	\$3'000.000	A termino fijo
Coordinador de Proyectos	1	\$2'300.000	A termino fijo
Asistente administrativo	1	\$980.657	A termino fijo
Auxiliar Comercial y de ventas	1	\$980.657	A termino fijo

Fuente: Elaboración propia

Los salarios indicados en la tabla 35 incluyen la carga prestacional según lo definido en la ley; de igual manera, los reajustes salariales anuales se realizarán de acuerdo al IPC del año anterior.

10.5. Manual de funciones del personal administrativo y operativo

A continuación se describen en detalle las funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo de la empresa.

Cargo: Gerente

Funciones:

- Velar por el buen funcionamiento de la empresa
- Cumplir con el objeto social a cabalidad
- Buscar el mejoramiento continuo de la organización
- Dirigir y controlar la ejecución de las actividades que la empresa tiene a su cargo
- Asignar recursos a los diferentes rubros que la empresa requiera
- Seleccionar personal operativo, técnico y operativo
- Impulsar relaciones el relacionamiento público a nivel empresarial
- Velar por la implementación de buenas prácticas de gestión empresarial
- Proponer planes de acción y gestión organizacional y desarrollar la reglamentación de los mismos.
- Supervisar las labores de los colaboradores de la empresa y velar porque estos cumplan sus deberes
- Validar y celebrar en calidad de representante legal de acuerdo con las atribuciones definidas en los estatutos de la empresa contratos con colabodores y demás personas naturales y jurídicas cuando así lo demanden las circunstancias.
- Elaborar y exponer en las reuniones de socios informes financieros, de gestión organizacional, entre otros, cuando estos así lo requieran.
- Revisar periódicamente y mantener actualizados los permisos, licencias, autorizaciones y demás reglamentación legal, tributarias y comerciales expedidas por autoridades competentes en cada área
- Representar a la empresa ante cualquier tipo de requerimiento hecho por las autoridades vigilancia y control del orden municipal, departamental, y nacional
- Liderar el diseño del plan estratégico organizacional coordinar la implementación del mismo
- Gestionar oportunamente los PQRS de los clientes, proveedores y todos aquellos actores con los cuales la empresa entable algún tipo de vinculo

- Suministrar y velar por la inversión eficiente de los recursos asignados a cada uno de los procesos de gestión de la empresa
- Convocar a a reunión de socios ordinaria y extraordinaria si las circunstancias así lo demandan
- Aprobar los contratos con los clientes y velar porque estos se ajusten a las políticas financieras de la empresa
- Preparar y exponer en reunión de socios planes y proyectos estratégicos de expansión cuando lo considere pertinente
- Supervisar el uso adecuado de los equipos, mobiliarios y espacios de la empresa
- Validar el plan de trabajo de los profesionales bajo su cargo
- Formular recomendaciones de tipo metodológico al staff de profesionales para la revisión de las propuestas de los clientes.
- Facilitar las sesiones de planificación de trabajo y toma de decisiones frente a las propuestas de y/o proyectos de los clientes
- Establecer procedimiento de trabajos y mecanismos de coordinación entre los profesionales bajo su cargo
- Organizar la contratación de profesionales para la empresa, incluyendo los términos de referencia y perfiles necesarios para una adecuada prestación del servicio
- Supervisar las actividades del personal bajo su cargo, que incluye el análisis y aprobación de los planes de trabajo e informes de actividades
- Proporcionar orientación técnica y supervisión en todas las actividades que demanden los clientes en sus proyectos
- Supervisar el progreso de cada uno de los componentes (estudios de prefecibilidad) de la etapa de preinversión en la que participan los profesionales contratados.
- Coordinar y supervisar la presentación de los estudios elaborados por los profesionales bajo su cargo

- Organizar reuniones con el gerente y el grupo de profesionales bajo su responsabilidad cuando sea necesario
- Coordinar e informar sobre la labor de todos los profesionales bajo su cargo al gerente de la empresa
- Preparar planes de trabajo mensual e informes anuales al gerente de la empresa y socios fundadores
- Garantizar que toda la información esté disponible de manera oportuna para los clientes acerca de los resultados de los estudios de preinversión de sus proyectos
- Garantizar la coordinación del trabajo entre los profesionales bajo su cargo, así como los mecanismos de participación de los clientes durante el levantamiento de los estudios de preinversión de los proyectos
- Realizar todas aquellas actividades relacionadas con su cargo a fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa
- Asegurarse de que las actividades desarrolladas por los profesionales bajo su responsabilidad se desarrollen según el plan de trabajo y el presupuesto definido por el gerente para cumplir con los requerimientos de los clientes y con la gestión eficiente de los recursos de la empresa.

Cargo: Profesional técnico

Bajo la supervisión general del gerente general de la empresa, el profesional técnico deberá ejecutar las siguientes actividades:

- Implementar el plan de trabajo propuesto según las orientaciones recibidas por parte del coordinador de proyectos
- Participar en el levantamiento de los estudios de la etapa de preinversión de proyectos de los clientes de acuerdo a su formación y competencias profesionales

- Dar cumplimiento a las normas y procesos de gestión de la empresa, así como brindar apoyo para el desarrollo y aplicación de los procedimientos y prácticas del sistema de gestión incluidos en el sistema de seguimiento y monitoreo y control de calidad la empresa
- Presentar los informes requeridos por el coordinador de proyecto
- Las demás funciones asignadas por el coordinador de proyectos y que sean necesarias para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y objetivos estratégicos de la empresa.

Cargo: Profesional de mercadeo

Bajo la supervisión general del gerente general de la empresa, el profesional mercadeo deberá ejecutar las siguientes actividades:

- Implementar el plan de trabajo propuesto según las orientaciones recibidas por parte del coordinador de proyectos
- Participar en el levantamiento de los estudios de la etapa de preinversión de proyectos de los clientes de acuerdo a su formación y competencias profesionales
- Dar cumplimiento a las normas y procesos de gestión de la empresa, así como brindar apoyo para el desarrollo y aplicación de los procedimientos y prácticas del sistema de gestión incluidos en el sistema de seguimiento y monitoreo y control de calidad la empresa
- Presentar los informes requeridos por el coordinador de proyecto
- Las demás funciones asignadas por el coordinador de proyectos y que sean necesarias para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y objetivos estratégicos de la empresa.

Cargo: Profesional financiero

Bajo la supervisión general del gerente general de la empresa, el profesional financiero deberá ejecutar las siguientes actividades:

- Implementar el plan de trabajo propuesto según las orientaciones recibidas por parte del coordinador de proyectos
- Participar en el levantamiento de los estudios de la etapa de preinversión de proyectos de los clientes de acuerdo a su formación y competencias profesionales
- Dar cumplimiento a las normas y procesos de gestión de la empresa, así como brindar apoyo para el desarrollo y aplicación de los procedimientos y prácticas del sistema de gestión incluidos en el sistema de seguimiento y monitoreo y control de calidad la empresa
- Presentar los informes requeridos por el coordinador de proyecto
- Las demás funciones asignadas por el coordinador de proyectos y que sean necesarias para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y objetivos estratégicos de la empresa.

Cargo: Profesional de riesgos

Bajo la supervisión general del gerente general de la empresa, el profesional riesgos deberá ejecutar las siguientes actividades:

- Implementar el plan de trabajo propuesto según las orientaciones recibidas por parte del coordinador de proyectos
- Participar en el levantamiento de los estudios de la etapa de preinversión de proyectos de los clientes de acuerdo a su formación y competencias profesionales

- Dar cumplimiento a las normas y procesos de gestión de la empresa, así como brindar apoyo para el desarrollo y aplicación de los procedimientos y prácticas del sistema de gestión incluidos en el sistema de seguimiento y monitoreo y control de calidad la empresa
- Presentar los informes requeridos por el coordinador de proyecto
- Las demás funciones asignadas por el coordinador de proyectos y que sean necesarias para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y objetivos estratégicos de la empresa.

Cargo: Asistente administrativo

Funciones:

- Facilitar las actividades diarias de los colaboradores de la empresa
- Atender las llamadas telefónicas y canalizarlas con el personal o colaborador respectivo
- Atender a las personas que se acerquen a la oficina a consultar, visitar, averiguar o solicitar los servicios de la empresa
- Recepcionar y entregar a quien corresponda la información documental y magnética que llega diariamente a la empresa
- Tramitar y dar respuesta frente cotizaciones y solicitudes información del portafolio de servicios
- Tramitar y resolver los requerimientos de información, trámites y procesos administrativos que realicen los colaboradores o profesionales de cada área
- Estar enterado de cada uno de los procesos contractuales, administrativos y comerciales y apoyar en estos cuando el gerente o los profesionales de cada área lo consideren necesario
- Gestionar y organizar el archivo documental de la empresa cumpliendo con la normatividad y estándares existentes en el manejo y administración de archivos físicos.

Cargo: Auxiliar comercial y de ventas

Funciones:

- Identificar y ponerse en contacto con posibles clientes y compradores potenciales
- Proponer e implementar estrategias para promocionar los productos y servicios de la empresa
- Dar orientación a los clientes de la empresa en relación con la cartera de servicios
- Laborar articuladamente con el asistente administrativo y el gerente en el tratamiento de las peticiones, quejas o reclamos de los clientes con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.
- Presentar al gerente y dar cumplimiento al cronograma de ventas proyectadas mensualmente
- Proponer e implementar estrategias que impulsen relaciones cordiales y de fidelización con los clientes que demandan con mayor frecuencia los servicios de la empresa
- Proponer y liderar el levantamiento de una base de datos de clientes potenciales y ponerse en contacto con estos regularmente

10.6. Definición de viabilidad administrativa y legal

Con relación a los aspectos legales, administrativos y demás asuntos analizados en el presente capítulo, es factible desarrollar la empresa teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Configurar la empresa bajo el tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) trae consigo una serie de beneficios potenciales entre los que se encuentran: tener un objeto social indeterminado y reglas de funcionamiento flexible de la sociedad,
- Los recursos demandados \$5'350.000 para su constitución o también llamados gastos preoperativos son proporcionales y adecuados a las condiciones financieras de la empresa en su etapa inicial de operación.

- Los requerimientos de orden administrativo y legal son de fácil cumplimiento, pueden ser tramitados en el municipio de Cauca y otras en las oficinas de las respectivas autoridades de seguimiento y control.

11. ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo del presente es la presentación de cada uno de los elementos presentados en la estructura de evaluación financiera del proyecto de acuerdo con los presupuestos establecidos en los estudios anteriores, que permiten determinar las inversiones necesarias

Para el funcionamiento del proyecto; al igual que los costos y gastos que acarrea y los ingresos generados de la prestación de los servicios de asesoría y consultoría en un horizonte de 5 años.

11.1. Estado de resultados

En la tabla siguiente (tabla 36) están reflejado el estado de resultados de la empresa en el horizonte de evaluación propuesto:

Tabla 36: Estado de resultado financiero

	Proyecciones				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operacionales	\$ 546.101.934	\$ 587.147.835	\$ 631.278.811	\$ 678.726.743	\$ 729.740.938
Devoluciones en Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS NETOS	\$546.101.934	\$587.147.835	\$631.278.811	\$678.726.743	\$729.740.938
Costo de Ventas	-\$ 390.072.810	-\$ 419.391.311	-\$ 450.913.437	-\$ 484.804.817	-\$ 521.243.527
Gastos Operacionales (De administración y venta)	-\$ 139.699.112	-\$ 139.320.029	-\$ 144.474.870	-\$ 149.820.440	-\$ 155.363.796
EBIDTA	\$ 16.330.012	\$ 28.436.495	\$ 35.890.505	\$ 44.101.486	\$ 53.133.614
Depreciación y Amortización	-\$ 6.755.240	-\$ 6.755.240	-\$ 6.755.240	-\$ 6.755.240	-\$ 6.755.240
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 9.574.772	\$ 21.681.255	\$ 29.135.265	\$ 37.346.246	\$ 46.378.374
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales (Intereses)	-\$ 7.949.786	-\$ 6.359.829	-\$ 4.769.871	-\$ 3.179.914	-\$ 1.589.957
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.624.986	\$ 15.321.427	\$ 24.365.393	\$ 34.166.332	\$ 44.788.417
Impuesto a la renta	\$ 536.246	\$ 5.056.071	\$ 8.040.580	\$ 11.274.890	\$ 14.780.178
Recuperación del capital de trabajo					\$ 165.845.084
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 1.088.741	\$ 10.265.356	\$ 16.324.813	\$ 22.891.443	\$ 195.853.324

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados expuestos en la tabla 36 se evidencia que si bien el proyecto genera utilidades que crecen gradualmente durante el horizonte de evaluación, estas no alcanzan el punto de equilibrio, lo cual permite advertir la inviabilidad financiera del proyecto.

11.2. Balance financiero

El balance general del proyecto a diciembre 31 de cada año en el horizonte financiero, revela la incapacidad del modelo diseñado para cubrir las obligaciones contraídas e incrementar los activos del mismo.

Tabla 37: Balance financiero

	Proyecciones					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes	\$ 126.062.950	\$ 116.268.507	\$ 123.111.625	\$ 136.410.882	\$ 156.223.944	\$ 360.913.222
Efectivo y Equivalentes de efectivo		\$ 44.147.660	\$ 46.559.278	\$ 49.615.692	\$ 52.885.438	\$ 56.383.944
Cuentas por Cobrar Comerciales		\$ 81.915.290	\$ 88.072.175	\$ 94.691.822	\$ 101.809.011	\$ 109.461.141
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Exceso de Caja	\$ 126.062.950	-\$ 9.794.443	-\$ 11.519.829	-\$ 7.896.632	\$ 1.529.495	\$ 195.068.137
Activos No Corrientes	\$ 25.102.400	\$ 18.347.160	\$ 15.141.920	\$ 11.936.680	\$ 8.731.440	\$ 5.526.200
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 25.102.400	\$ 18.347.160	\$ 15.141.920	\$ 11.936.680	\$ 8.731.440	\$ 5.526.200
TOTAL ACTIVO	\$ 151.165.350	\$ 134.615.667	\$ 138.253.545	\$ 148.347.562	\$ 164.955.384	\$ 366.439.422
PASIVO						
Pasivo Corriente	\$ 45.349.605	\$ 36.815.930	\$ 32.265.834	\$ 26.180.422	\$ 20.344.811	\$ 14.780.178
Cuentas por pagar comerciales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones	\$	\$	\$	\$	\$	\$

financieras	45.349.605	36.279.684	27.209.763	18.139.842	9.069.921	-
Impuesto por pagar		\$ 536.246	\$ 5.056.071	\$ 8.040.580	\$ 11.274.890	\$ 14.780.178
TOTAL PASIVO	\$ 45.349.605	\$ 36.815.930	\$ 32.265.834	\$ 26.180.422	\$ 20.344.811	\$ 14.780.178
PATRIMONIO	\$ 105.815.745	\$ 106.904.486	\$ 117.169.842	\$ 133.494.655	\$ 156.386.098	\$ 352.239.422
Capital social	\$ 105.815.745	\$ 105.815.745	\$ 105.815.745	\$ 105.815.745	\$ 105.815.745	\$ 105.815.745
Utilidad / Pérdida del ejercicio		\$ 1.088.741	\$ 10.265.356	\$ 16.324.813	\$ 22.891.443	\$ 195.853.324
Utilidad / Pérdida de ejercicios anteriores		\$ -	\$ 1.088.741	\$ 11.354.097	\$ 27.678.910	\$ 50.570.353
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 151.165.350	\$ 143.720.416	\$ 149.435.676	\$ 159.675.077	\$ 176.730.909	\$ 367.019.599

PATRIMONIO NETO	\$ -	-\$ 9.104.749	-\$ 11.182.131	-\$ 11.327.515	-\$ 11.775.524	-\$ 580.178
------------------------	------	---------------	----------------	----------------	----------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

11.3. Flujo de caja del proyecto

A continuación se muestra el flujo de caja del proyecto:

Tabla 38: Flujo de Caja Financiero

		Proyecciones					
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Utilidad Operativa		\$ 9.574.772	\$ 21.681.255	\$ 29.135.265	\$ 37.346.246	\$ 46.378.374
-	Impuestos aplicados		\$ 3.159.675	\$ 7.154.814	\$ 9.614.637	\$ 12.324.261	\$ 15.304.864
	Utilidad Operativa Después de Impuestos	\$ -	\$ 6.415.097	\$14.526.441	\$ 19.520.627	\$ 25.021.985	\$ 31.073.511
+	Depreciación y amortización		\$ 6.755.240	\$ 6.755.240	\$ 6.755.240	\$ 6.755.240	\$ 6.755.240
	Flujo de Caja Bruto	\$ -	\$13.170.337	\$21.281.681	\$ 26.275.867	\$ 31.777.225	\$ 37.828.751
-	Variaciones del capital de trabajo	\$ 126.062.950	\$ 8.568.503	\$ 9.676.060	\$ 10.386.936	\$ 11.150.635	
-	Inversiones	\$ 25.102.400					
+	Recuperación del capital de trabajo						\$ 165.845.084
+	Venta de Activos (Valor de Salvamento)						
	Flujo de Caja Libre	-\$151.165.350	\$ 4.601.834	\$11.605.621	\$ 15.888.932	\$ 20.626.590	\$ 203.673.835
+	Deuda	\$ 45.349.605					
-	Intereses netos		\$ 5.326.356	\$ 4.261.085	\$ 3.195.814	\$ 2.130.543	\$ 1.065.271
-	Abono a la deuda		\$ 9.069.921	\$ 9.069.921	\$ 9.069.921	\$ 9.069.921	\$ 9.069.921
	Flujo de Caja del Inversionista	-\$105.815.745	-\$ 9.794.443	-\$ 1.725.386	\$ 3.623.197	\$ 9.426.127	\$ 193.538.643

Fuente: Elaboración propia

Los resultados presentados en el horizonte de evaluación del proyecto evidencian un comportamiento irregular en el resultado del flujo de caja año tras año.

Finalmente, para determinar la viabilidad del proyecto se realizó una evaluación financiera a partir del flujo de caja libre y del flujo de caja del inversionista. Luego se halló el VPN para cada flujo con una tasa de descuento del 32,93% (WACC) para el flujo de caja libre y una tasa de descuento del 43,7% (CAPM) para el flujo de caja del inversionista.

El WACC, no es otra cosa que el promedio del coste del capital, esta variable se calcula efectuando la ponderación de las rentabilidades exigidas a la deuda y a las acciones, teniendo en cuenta la estructura financiera de la compañía a través de la siguiente fórmula $WACC = K_e E / (E + D) + K_d$

$D/(E+D)$; donde K_e : Coste del equity o Fondos Propios, K_d : Coste de la Deuda Financiera, E : equity o Fondos Propios, D : Deuda Financiera, T : Tasa impositiva.

Para calcular el coste de los fondos propios (K_e) o CAPM se tiene en cuenta la relación entre riesgo y rentabilidad como indica la siguiente fórmula $K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$, se tiene por un lado la tasa de renta fija (R_f) que está asociada a la rentabilidad de los bonos emitidos por un Banco Central, por otra parte la rentabilidad esperada del mercado (R_m) involucra un modelo predictivo para obtener la rentabilidad de las empresas que componen el sector a analizar y la beta desapalancado (β) que determina el riesgo de mercado de un activo, de acuerdo a la coyuntura y a la fluctuación del mercado. Se tiene en cuenta también el riesgo país, una prima por tamaño y la tasa de devaluación. Por lo que se refiere al coste de la deuda (K_d) hay que tener en cuenta el coste de los pasivos de la empresa que estará determinado en su estructura financiera y vienen a ser los intereses que la compañía paga a entidades financieras por financiarse.

Tabla 39: Variables considerada para calcular el CAPM

	Ke USD	
$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP + PT$	0,08	
$R_f =$ Rentabilidad Renta Fija	0,63%	
β desapalancado	0,8794	
$R_m =$ Rentabilidad del mercado	7,4%	Estándar and poors
Riesgo país	5,90%	
Prima por tamaño	3,50%	
tasa de devaluación	24,03%	
$K_d = i (1 - T)$		11,7%
$i =$ Tasa de interes aplicada a la financiación	17,5%	

T= Tasa impositiva	33%
--------------------	-----

Fuente: Elaboración propia.

CAPM	$Ke = ((ke_{USD} + 1) * (1 + TD) - 1) + RP + PT$	43,7%
-------------	--	-------

1,13
BETA APALNACADO
$BI = Bu * (1 + (1 - T) * D/P)$

Para el cálculo del WACC del proyecto se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Ke o coste de los fondos propios o CAPM: en esta variable por un lado se ha tomado como referencia la rentabilidad del bono colombiano a 15 años (0,63%), y además se ha considerado la tasa de retorno y la beta para el sector de servicios según analistas expertos de este sector, es decir un 10% y un 1,04 respectivamente. $(R_f + B * (R_m - R_f))$.
- Kd o coste de la deuda): se ha considerado un 11,7%, el cual incluye la tasa de interés que la compañía pagaría por su financiación, correspondiente a la DTF (Tasa de interés de los certificados a término) más un 13%, descontando el efecto de los impuestos (33%), al ser una partida deducible en la declaración.

Tabla 40: variables consideradas para calcular el WACC

WACC=Ke E/(E+D) + Kd D/(E+D)		32,93%
Ke: Coste de <i>equity</i> o Fondos Propios	43,7%	
Kd: Coste de la Deuda Financiera	11,7%	
E: <i>equity</i> o Fondos Propios	105.815.745	
D: Deuda Financiera	45.349.605	
T: Tasa impositiva	33%	

Fuente: Elaboración propia

11.4. Resultados de indicadores financieros: VPN, TIR, TIRM

Una vez obtenidos estos resultados, se procedió a realizar el análisis del proyecto a partir del cálculo del VPN, la TIR, la TIRM y la relación Beneficio Costo (B/C) bajo 2 modelos de financiación diferente, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 41: Resultados de indicadores financieros desde el flujo de caja libre

DESDE EL FLUJO DE CAJA LIBRE		
VPN	TIR	TIRM
-\$ 78.700.461	12,4%	14,8%

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del proyecto se trajeron a valor presente los flujos de caja libre calculados con la tasa de descuento representada por el WACC. El análisis del modelo arroja un VPN negativo; de igual forma, la TIR y la TIRM reflejan un valor menor al costo promedio ponderado de capital como se muestra en la tabla 41.

Tabla 42: Resultados de indicadores financieros desde el flujo del inversionista

DESDE EL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA		
VPN	TIR	TIRM
-\$ 78.420.789	12,5%	13,1%

Fuente: Elaboración propia

Se trajo a valor presente los flujos disponibles para los accionistas calculados en las salidas de caja y se descontaron con la tasa correspondiente al costo de oportunidad (K_e) mínima deseada por los socios. El resultado del análisis es desfavorable debido a que el VPN es menor a cero y la TIR es menor al K_e propuesto, tal como se detalla en la tabla 42.

11.5. Resultado de La relación Beneficio/Costo

Tabla 43: Resultado de la relación Beneficio Costo B/C

RELACIÓN COSTO/BENEFICIO
$B/C = VAI / VAC$
VAI = Valor Actual Ingresos Netos

VAC= Valor Actual Costos Proyecto

B/C=	\$72.464.889,11	0,48
	\$151.165.350,29	

Fuente: Elaboración propia.

11.6. Concepto de viabilidad financiera

Se evidencia que en ambos modelos de financiación, el VPN tiene un valor negativo y la TIR, al igual que la TIRM, son poco atractivas. Dichos resultados confirman la inviabilidad financiera del proyecto. De igual manera, la relación Beneficio Costo (B/C) también presenta un valor menor que 1 (<1), lo que indica que en valor presente, los ingresos son menores que los costos, y en consecuencia el proyecto no es rentable.

En definitiva, la tasa de retorno exigida a la inversión que se espera realizar en el proyecto, no compensa el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a este, así como la variabilidad en el riesgo y el costo financiero de los recursos que se espera obtener a través del crédito.

12. ESTUDIO DE RIESGOS

Uno de los principales problemas en la vida útil de todo proyecto tiene que ver con los riesgos que pueden presentarse durante cada una de las fases o etapas de este, los cuales, pueden afectar positiva o negativamente su preparación y operación. Es deber de las personas que se encuentran al frente de estos gestionarlos adecuadamente minimizando la incertidumbre, aumentando las oportunidades y procurando reducir los eventos adversos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito de un proyecto (Gómez y Salazar, 2015).

En el presente capítulo se pretende identificar los riesgos que acarrea el proyecto; analizarlos cualitativa y cuantitativamente, evaluar los impactos y definir las estrategias pertinentes para administrarlos.

12.1. Proceso de gestión de los riesgos

La gestión de riesgos se encuentra catalogada según el el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK, 2017) como una de las áreas de conocimiento para la dirección estratégica de proyectos, la cual involucra procesos para la planeación, el monitoreo y el control. En el presente estudio la identificación, cuantificación y estrategias de administración de riesgos se realizará siguiendo dicha metodología.

Identificación de riesgos: en esta fase se identifican los riesgos, considerando los posibles riesgos internos y externos que puedan ocurrir en alguna de las etapas del proyecto. Bajo esta metodología fue aplicado el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DOFA) a fin de asegurar un examen minucioso del proyecto desde cada una de las perspectivas del análisis DOFA desarrollado en el estudio administrativo y organizacional. (PMBOK, 2017). A continuación son presentados los resultados del ejercicio:

Análisis del riesgo: Una vez identificados los riesgos se procede a determinar cuáles son los factores que eventualmente tendrán un mayor efecto sobre el proyecto y de esa manera construir un mapa de riesgos para evaluar los siguientes aspectos:

- Probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Probabilidad de impacto del riesgo

En este sentido, El análisis se desarrolló a partir de la siguiente matriz:

Tabla 44: Matriz para el análisis de riesgo.

Probabilidad	Alto	5	5	10	25	50	100
	Moderado	4	4	8	20	40	80
	Bajo	3	3	6	15	30	60
	Muy bajo	2	2	4	10	20	40
	Improbable	1	1	2	5	10	20
			1	2	5	10	20
			insignificante	Marginal	Grave	Crítico	Desastroso
			Impacto				

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla se interpretan de la siguiente manera:

Tabla 45: Criterios para la calificación de riesgos

Zona	Criterio por Puntos
Asumir	1 hasta 4
Mitigar	5 hasta 15
Transferir	16 hasta 30
Evitar	31 hasta 100

Fuente: Elaboración propia.

Calificación del riesgo: una vez estimada la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados se multiplicó por el valor asignado a los impactos que puede causar la materialización del riesgo, siguiendo la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{probabilidad} * \text{impacto}$$

Evaluación del riesgo: finalmente, se compararon los resultados de la calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición al riesgo y de esa forma distinguir entre los riesgos tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

En la tabla 46 se encuentran relacionados los riesgos identificados en el proyecto y su respectivo análisis:

Tabla 46: Riesgos identificados en el proyecto

Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Severidad
1. No contar con trayectoria y reconocimiento en el mercado de servicios de asesoría y consultoría	organizacional	1	3	3
2. Escasez de personal especializado en proyectos (Estudios de preinversión)	organizacional	2	5	10
3. Errores en la planeación de las asesorías y consultorías contratadas (alcance y cronograma)	Dirección	3	5	15
4. Control inadecuado de trabajo realizado por los profesionales (Asesores y consultores)	Dirección	3	5	15
5. Estructura de gestión de la calidad débil que conlleve al Diseños o estudios deficientes aportados por los profesionales (consultores y asesores) contratados por la empresa	Técnico	6	8	48
6. Diferencias contractuales con los clientes	Legal	2	10	20
7. Declaratoria de emergencia sanitaria o de emergencia por motivos económicos, ambientales o políticos	Externo	4	10	40
8. Dificultad para acceder a información (fuentes) de vital importancia para el levantamiento de estudios de preinversión.	Externo	3	5	15
9. No disponer de un músculo financiero fuerte para inversiones en publicidad y promoción	Comercial	3	5	15
10. No alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo estimado	financiero	6	8	48

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la multiplicación de la probabilidad por el impacto se obtienen los resultados presentados en la tabla 47.

Tabla 47: Resultados del análisis de riesgos identificados en el proyecto

Riesgo	Resultado	RESPUESTA TIPO	Medidas de tratamiento
1. No contar con trayectoria y reconocimiento en el mercado de servicios de asesoría y consultoría	3	Asumir	Diseñar un plan de relacionamiento público con los directivos de organizaciones que tienen incidencia en el territorio y a partir de esto ampliar progresivamente las redes de contacto para la concreción de nuevas relaciones comerciales y por tanto del posicionamiento de la imagen de la empresa en el tejido empresarial de la subregión
2. Escasez de personal especializado en proyectos (Estudios de preinversión)	10	Mitigar	Al momento de realizar el proceso de contratación de personal desarrollar una convocatoria exhaustiva procurando contratar mano de obra de la subregión. Este proceso incluirá todas las pruebas que implica un proceso de contratación convencional, es decir, prueba escrita, prueba psicotécnica y demás
3. Errores en la planeación de los servicios contratados (alcance y cronograma)	15	Mitigar	Elaboración de planes de acción (cronograma) que serán validados y monitoreados permanentemente por el coordinador de proyectos a fin de evitar retrasos o incumplimientos que impacten negativamente las finanzas de la empresa
4. Control inadecuado de trabajo realizado por los profesionales (Asesores y consultores)	15	Mitigar	Elaboración de un manual de funciones en el cual se definen tacitamente los deberes de los colaboradores de la empresa. De igual manera, en el contrato de los colaboradores se incluirá una cláusula de "calidad y cumplimiento"
5. Dificultad para acceder a información (fuentes) de vital importancia para el levantamiento de estudios de preinversión.	15	Mitigar	Impulsar la creación de un banco de información (base de datos) propio que será alimentado de manera permanente por todos los profesionales de la empresa a partir de la estrategia de relacionamiento público que será propuesta y liderada desde la gerencia de la empresa
6. No disponer de un músculo financiero fuerte para inversiones en publicidad y promoción que permita posicionar la imagen de la empresa en el corto plazo	15	Mitigar	Promover en conjunto con organizaciones que tienen incidencia en el territorio escenarios a través de los cuales se le de impulso a la cultura de proyectos y formulación de políticas adecuadas al contexto subregional; entre dichos escenarios se encuentran: foros, conversatorios, ferias empresariales, entre otros; a fin de posicionar la imagen de la empresa
7. Diferencias contractuales con los clientes	20	Transferir	En el proceso de formalización contractual se incluirá la adquisición de una póliza de cumplimiento
8. Estructura de gestión de la calidad débil Diseños o estudios deficientes aportados por los profesionales (consultores y asesores)	48	Evitar	El Gerente de la empresa liderará el proceso de gestión para la certificación en calidad y buenas prácticas empresariales.
9. Declaratoria de emergencia sanitaria o de emergencia por motivos económicos, ambientales o políticos	40	Evitar	Adquirir pólizas con el fin proteger financieramente la empresa ante un escenario de crisis financiera e insolvencia económica que pueda desencadenar por fenómenos o problemáticas externas a la empresa
10. No alcanzar el punto de equilibrio en ventas dentro del periodo de tiempo esperado	48	Evitar	Realizar estudios de mercado a mayor profundidad para conocer las condiciones actuales del mercado, identificar las necesidades insatisfechas y las expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia

12.2. Conclusiones del análisis de riesgos en el proyecto

A partir de los riesgos identificados y el análisis desarrollado en cada caso se concluye que dentro del plan de acción para la administración de los riesgos asociados a la empresa en la etapa de operación se debe brindar especial atención a los riesgos calificados con una severidad por encima de 40 puntos (especialmente a los riesgos 8 y 10 de la tabla 46) toda vez que son riesgos de importancia crítica (alto impacto y alta probabilidad) que eventualmente podrán desencadenar consecuencias graves e irreversibles para la empresa, por lo que demandan un plan en el que se deben definir claramente las acciones, los responsables, y las estrategias que reduzcan la exposición de la organización a este tipo de situaciones.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. Conclusiones

Dado los resultados del estudio a nivel de factibilidad se concluye lo siguiente:

- Aplazar el proyecto hasta tanto las condiciones del entorno sean favorables en términos financieros, y por tanto, redefinir la estructura financiera del proyecto a fin de ajustarla a las condiciones de este y a las expectativas de eventuales inversionistas.

- Al realizar el estudio de factibilidad para el montaje y operación una empresa de consultoría y asesoría en proyectos en el municipio de Cauca, se pudo evidenciar que existe una necesidad tangible de los servicios en las empresas de la región para optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo, pero que debido a la escasez de recurso humano, los altos costos o al desconocimiento de los beneficios, no demandan este tipo de servicios

- Un proyecto de esta naturaleza permitiría no solo obtener beneficios económicos a los empresarios sino también generar desarrollo regional donde se permite beneficiar a la población del bajo Cauca Antioqueño, a través de los procesos de asesoría, consultoría y capacitación a funcionarios de los municipio, y organizaciones no gubernamentales con experiencia en la implementación de proyecto de desarrollo en el contexto subregional; posibilitando que el recurso humano de estas organizaciones esté calificado y preparado para resolver problemas de forma eficiente, innovar con nuevos procesos e interactuar mejor con el entorno social.

- Considerando las necesidades y falencias detectadas en el ecosistema empresarial en la subregión de Cauca se espera que los elementos y factores caracterizados en el estudio sectorial sean una referencia para futuras investigaciones o proyectos con similares propósitos.

13.2. Recomendaciones

- Es indispensable que las instituciones que han liderado en los últimos años iniciativas enfocadas hacia el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y del tejido empresarial en la Subregión de Bajo Cauca impulsen acciones orientadas a resaltar la importancia de aplicar los servicios de asesoría y consultoría como sinónimo de buenas prácticas organizacionales, determinantes de la sostenibilidad en el tiempo de las empresas. Lo anterior se considera un elemento fundamental para el fortalecimiento y desarrollo económico de la región.
- Finalmente, el crecimiento y aumento de la competitividad de la región estará condicionado a la posibilidad de contar o no con recurso humano idóneo para la prestación de los servicios de consultoría, asesoría y capacitación, que puedan satisfacer las expectativas y las necesidades de las empresas, sean estas públicas o privadas.

14. REFERENCIAS

Fundación Ideas Para la Paz. (2011). *Plan de consolidación en el Bajo Cauca*. Recuperado de: <http://ideaspaz.org/media/website/BajoCaucaweb.pdf>

Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. (2012). *Regiones en conflicto Comprender Para Transformar Bajo Cauca, Huila, Meta, Montes de María y Nariño*. Recuperado de: <https://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-cuadernoregiones-2012.pdf>

Sepulveda Rivas, Claudia Ines; Gutiérrez Walter, Reina. Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 73, enero-marzo, 2016, pp. 33-49. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29045347003.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017) *Perfiles socioeconómicos de las Subregiones de Antioquia*. Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=480&documentid=151>.

Impulsa Colombia (2018). *Mapeo Ecosistemas Regionales del Emprendimiento en Colombia*. Recuperado de: <https://innpulsacolombia.com/es/mapeo-ecosistema-de-emprendimiento>

Apellido, d. (2013, 26 de Marzo). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>(2014, 15 de Mayo.).

Consultoría: crecimiento continuo. Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>.

Cámara de comercio de Bogotá. (2016). “Perfil Sectorial – Servicios empresariales de consultoría”. Recuperado de: <https://docplayer.es/56497311-Perfil-sectorial-servicios-empresariales-consultoria.html>

Miranda, J.J. (2013). *Gestión de proyectos, identificación formulación evaluación: financiera, económica, social y ambiental*. Recuperado de https://www.academia.edu/6326739/GESTION_DE_PROYECTOS_IDENTIFICACION_FORMULACION_EVALUACION_FINANCIERA_ECONOMICA_SOCIAL_AMBIENTAL

Organización de las Naciones Unidas. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. (S.05.II.G.69). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Baca, G. (2013). Estudio del Mercado. En *evaluación de proyectos* (pp. 26-27). México, D. F: McGrawHil Educación

Salazar, E.A, y Diez, J.M. (2015). *Evaluación financiera de proyectos*. Medellín, Colombia.

Project Management Body Of Knowledge .(2017). A guide to the project managment body of knowledge. Pensilvania, EE.UU. Project Management Institute, Inc.