

**Viabilidad de una firma de asesoría y consultoría en materia de proyectos por medio del
uso de herramientas de gestión de proyectos para los municipios de Colombia**

Angela María Diaz Molina

María Angélica Sastoque Forero

Asesor

Eduard Fernando Toro Perea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2023

Dedicatoria y Agradecimiento

Con profunda gratitud y emoción, dedicamos esta tesis a todas las personas que han sido parte fundamental del proceso académico desarrollado, en primer lugar, queremos expresar sincero agradecimiento a nuestras familias, su apoyo incondicional, su amor, comprensión y paciencia han sido pilares fundamentales en nuestro caminar y este logro no habría sido posible sin su inquebrantable apoyo.

En segundo lugar, agradecemos a nuestro profesor asesor Eduard Fernando Toro, persona que con su sabiduría, experiencia, conocimientos, practicidad y dedicación ha sido fuente constante de inspiración, su constante estímulo y desafío intelectual, ha enriquecido nuestra formación académica, guiándonos al final de este proceso.

Y en tercer lugar, a nosotras mismas, a nuestro esfuerzo y perseverancia, a la pasión y al lazo de amistad gestado durante este constructivo proceso de formación académica.

¡Con gratitud y alegría, celebramos la culminación de esta etapa de nuestra vida académica!

Resumen

Con el presente proyecto de investigación, se busca consolidar argumentos que permitan establecer la viabilidad de una firma consultora de asesoría en gestión de proyectos, para los municipios de Colombia por medio de la aplicación de herramientas de gestión de proyectos. La investigación se realiza por medio de un enfoque de carácter mixto, es decir que combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, se considera el análisis de viabilidad y el establecimiento de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo estructural para satisfacer las necesidades de una institución o comunidad.

Como resultado de la investigación, pueden establecerse aspectos decisivos para la implementación del proyecto, como, de qué forma y cómo se realiza la gestión de proyectos en las alcaldías locales, cuáles son sus fortalezas y debilidades, que potenciales proyectos pueden emprenderse considerando el presupuesto disponible y qué posibilidades tienen las alcaldías de contratar servicios de consultoría y apoyo a la gestión. Igualmente se diseñará y estructurará el servicio de consultoría y asesoría propuesto, con un análisis detallado y una descripción que permita definir criterios y requerimientos técnicos claros.

Con el objeto de contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones se determinarán y cuantificarán los recursos necesarios para el establecimiento de las condiciones de operación, al igual que la definición del mecanismo por medio del cual se buscará el apalancamiento financiero para su implementación, obteniendo así la planeación del proyecto bajo la metodología y herramientas citadas, lo que permitirá generar claridad en los procesos y actores fundamentales en el desarrollo del mismo.

Con el servicio de consultoría estructurado se busca asesorar un gran número de municipios, brindando herramientas que contribuyan a mejorar las prácticas aplicadas en materia

de gestión de proyectos, lo que conllevará al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las regiones atendidas.

Palabras clave: viabilidad, gestión de proyectos, herramientas de gestión de proyectos, consultoría y asesoría.

Abstract

With this research project, we seek to consolidate arguments that allow establishing the viability of a consulting firm in project management, for municipalities in Colombia through the application of project management tools. The research is carried out through a mixed approach, combining the quantitative and qualitative approach, considering the feasibility analysis and establishing a viable operating model, or a possible solution to a structural problem to meet an institution's or community's needs.

As a result of the research, key aspects for the implementation of the project can be established, such as how and how the management of projects is carried out in local municipalities, what are their strengths and weaknesses, and potential projects can be undertaken considering the available budget and what possibilities municipalities have to contract consultancy and management support services. Likewise, the proposed consultancy and advisory service will be designed and structured, with a detailed analysis and a description that allows for defining clear criteria and technical requirements.

To have the necessary elements for decision-making, the resources necessary to establish the conditions of operation shall be determined and quantified, as well as the definition of the mechanism through which financial leverage will be sought for its implementation, thus obtaining the planning of the project under the methodology and tools cited, which will generate clarity in the processes and key actors in the development of the same.

The structured consulting service seeks to advise a large number of municipalities, providing tools that contribute to improving the practices applied in project management, which will improve the quality of life of the inhabitants of the regions served.

Keywords: feasibility, project management, project management tools, consulting, and consulting.

Tabla de Contenido

Introducción	16
Problemática	18
Justificación	20
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Marco Referencial.....	23
Mapa Conceptual	23
Project Management Body of Knowledge -PMBOK	25
Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP I	26
Sistema Electrónico para la Contratación Pública II – SECOP II	26
Sistema de Información y Riesgo Empresarial – SIREM.....	26
Análisis de Interesados	26
Encuesta	27
Diagrama Causa-Efecto	27
Modelo de Negocio CANVAS	27
Análisis DOFA.....	28
Matriz de Ansoff.....	29
Diagrama de Flujo.....	29
Batería de Indicadores (KPI)	30
Mapa de Empatía	30
Cinco Fuerzas de Porter	30
Tasa de Oportunidad (TIO).....	30
TIR (Tasa Interna de Retorno).....	30
VPN (Valor Presente Neto):	31
Costo-Beneficio	31
Diagrama de Pareto.....	31
Marco Teórico.....	31
Funcionamiento del PMBOK	31
Funcionamiento del SECOP I, SECOP II y SIREM.....	32

Funcionamiento Análisis de Interesados	32
Funcionamiento de Encuesta	32
Funcionamiento Diagrama Causa – Efecto.....	33
Funcionamiento Modelo CANVAS.....	33
Funcionamiento de Matriz DOFA	35
Funcionamiento Matriz Ansoff.....	35
Funcionamiento Diagrama de Flujo.....	37
Funcionamiento Icam DEFinition (IDEF).....	38
Funcionamiento Batería de Indicadores (KPI)	39
Funcionamiento del Mapa de Empatía	39
Funcionamiento de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO).....	41
Funcionamiento de las Cinco Fuerzas de Porter.....	42
Funcionamiento de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	44
Funcionamiento del Valor Presente Neto (VPN).....	44
Funcionamiento del Costo – Beneficio.....	45
Funcionamiento Diagrama de Pareto.....	45
Funcionamiento de Análisis de Sensibilidad	46
Marco Histórico	47
Estado del Arte.....	53
Marco Legal	56
Metodología.....	60
Tipo de Investigación.....	60
Fase I: Identificación del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y de Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.....	63
Fase II: Análisis del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.	64
Fase III: Evaluar la Factibilidad de la Firma Consultora y Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.	71
Capítulo 1 – Identificación del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y de Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.....	74
Análisis del Sector (SECOP SIREM).....	74

Categorización de los Municipios.....	77
Presupuesto de los municipios según su categoría	80
Compras de los Municipios en los Periodos 2020, 2021 y 2022	81
Definición del perfil de la idea de negocio por medio del Modelo Canvas.....	88
Síntesis del Perfil de la Idea de Negocio	92
Capítulo 2. Análisis del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y Asesoría en Gestión de Proyectos para los Municipios.....	93
Estudio de Mercado	93
Análisis del Producto Servicio de Asesoría y Consultoría en Gestión de Proyectos.....	93
Análisis de la Demanda	96
Análisis de la demanda con información secundaria	96
Análisis de la Oferta.....	129
Análisis de las fuerzas de Porter	135
Amenaza de entrada de nuevos competidores	135
Poder de los proveedores	135
Amenaza de los sustitutos (asesores unipersonales para los municipios).....	136
Rivalidad entre competidores	136
Análisis de Precios.....	138
Comercialización	146
Plan De Mercadeo.....	154
Síntesis del Estudio de Mercado.....	160
Estudio Técnico.	161
Proceso para la Prestación del Servicio	161
Tamaño y Capacidad Técnica de la Empresa Forero Diaz & Asociados	165
Extensión Geográfica de las Operaciones.....	167
Equipos y Maquinaria Requeridos.....	168
Muebles y Enseres Requeridos	172
Bienes Inmuebles y Terrenos.....	172
Localización.....	173
Síntesis Estudio Técnico.....	176
Estudio Organizacional.....	177

Diagrama de Proceso Organizativo IDEF.....	177
Planificación	179
Estructura Organizacional.....	184
Perfiles y funciones.....	185
Indicadores de Seguimiento y Control.....	192
Síntesis del Estudio Organizacional.....	195
Estudio Legal	197
Tipo de Sociedad.....	198
Procedimiento para Conformación de la Sociedad.....	199
Aspectos Laborales	203
Normatividad Aplicable a la Prestación del Servicio	204
Síntesis del Estudio Legal.....	207
Capítulo 3 - Análisis de Factibilidad e Indicadores de Rentabilidad de la Firma.....	209
Estudio de la Estructura Financiera de la Empresa.....	209
Gestión de Costos	209
Análisis de viabilidad Económica.....	237
TIR y VPN escenario 1. Financiación del 33%	238
TIR Y VPN escenario 2. Financiación del 66%	238
TIR y VPN escenario 3. Recursos propios 100%	238
Síntesis del Análisis de Viabilidad	240
Conclusiones.....	242
Recomendaciones	245
Bibliografía.....	246

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mapa conceptual del marco de referencia</i>	24
Figura 2 <i>Diagrama causa y efecto</i>	33
Figura 3 <i>Modelo Canvas</i>	34
Figura 4 <i>Matriz DOFA</i>	35
Figura 5 <i>Matriz Ansoff</i>	36
Figura 6 <i>Leyenda de Diagrama de Flujo</i>	37
Figura 7 <i>Ejemplo de diagrama de flujo</i>	38
Figura 8 <i>Estructura modelo IDEFO</i>	39
Figura 9 <i>Esquema del Mapa de Empatía</i>	40
Figura 10 <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	42
Figura 11 <i>Diagrama de Pareto</i>	46
Figura 12 <i>Marco Legal para el Análisis de Viabilidad</i>	57
Figura 13 <i>Normatividad en Contratación Estatal</i>	59
Figura 14 <i>Enfoques de la investigación</i>	61
Figura 15 <i>Categorización de municipios</i>	78
Figura 16 <i>Cantidad de contratos mensual</i>	83
Figura 17 <i>Cantidad de contratos anual</i>	85
Figura 18 <i>Origen de proveedores</i>	86
Figura 19 <i>Origen de proveedores</i>	87
Figura 20 <i>Valor estimado por modalidad de contratación</i>	88
Figura 21 <i>Lienzo modelo de negocio Canvas</i>	89
Figura 22 <i>Servicios ofrecidos por Forero Díaz & Asociados</i>	94
Figura 23 <i>Características técnicas del servicio</i>	95
Figura 24 <i>Municipios por categoría y grupos según la Medición de desempeño municipal</i>	98
Figura 25 <i>Resultado Medición Desempeño Municipal</i>	99
Figura 26 <i>Mapa de empatía para la encuesta</i>	100
Figura 27 <i>Respuestas de Encuesta</i>	103
Figura 28 <i>Áreas encargadas del desarrollo de los proyectos a nivel municipal</i>	105
Figura 29 <i>Tipo de proyectos planeados en 2021 por los municipios encuestados</i>	107
Figura 30 <i>Proyectos planeados vs ejecutados</i>	108

Figura 31 <i>Gestión de proyectos y el éxito administrativo</i>	109
Figura 32 <i>Generadores de falta de continuidad en los proyectos</i>	110
Figura 33 <i>Diagrama de Pareto / Generadores de falta de continuidad en los proyectos</i>	112
Figura 34 <i>Falta de continuidad en los proyectos y el componente técnico</i>	113
Figura 35 <i>Diagrama de Pareto / Falta de continuidad en los proyectos y el componente técnico</i>	114
Figura 36 <i>Diagrama causa efecto falta de continuidad en los proyectos</i>	115
Figura 37 <i>Acciones I que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.</i>	116
Figura 38 <i>Acciones II que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.</i>	117
Figura 39 <i>Diagrama de Pareto / Acciones I que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.</i>	118
Figura 40 <i>Diagrama de Pareto / Acciones II que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos</i>	119
Figura 41 <i>Contribución firma especializada.</i>	120
Figura 42 <i>Preferencia en la modalidad para realización de asesoría en gestión de proyectos.</i>	121
Figura 43 <i>Medios de comunicación más efectivos para promocionar servicios de consultoría y asesoría.</i>	122
Figura 44 <i>Mapa de empatía con resultados de la encuesta</i>	125
Figura 45 <i>Matriz de Stakeholders.</i>	127
Figura 46 <i>Tamaño de la empresa ventaja competitiva para la contratación Estatal.</i>	134
Figura 47 <i>Modalidades de selección del contratista en Colombia.</i>	139
Figura 48 <i>Estrategias de comercialización.</i>	149
Figura 49 <i>Ubicación de municipios de sexta categoría por regiones</i>	153
Figura 50 <i>Registro y control estrategias de comercialización.</i>	154
Figura 51 <i>Pasos plan de mercadeo.</i>	155
Figura 52 <i>Matriz de Ansoff.</i>	157
Figura 53 <i>Proceso para la prestación del servicio.</i>	164
Figura 54 <i>Referencia portátil requerido para personal vinculado.</i>	169
Figura 55 <i>Referencia celular requerido para personal vinculado.</i>	169
Figura 56 <i>Licencia Windows 11 pro</i>	170
Figura 57 <i>Licencia Microsoft 365.</i>	170

Figura 58 <i>Herramienta gestión de proyectos Monday</i>	171
Figura 59 <i>Ubicación geográfica de Medellín.</i>	173
Figura 60 <i>Ubicación OVC.</i>	175
Figura 61 <i>Planes OVC.</i>	176
Figura 62 <i>Mapa de procesos.</i>	179
Figura 63 <i>Valores organizacionales.</i>	180
Figura 64 <i>Política de Servicios.</i>	183
Figura 65 <i>Estructura organizacional.</i>	185
Figura 66 <i>Costos de personal por año.</i>	214
Figura 67 <i>Incluir presupuesto para consultoría en gestión de proyectos.</i>	220
Figura 68 <i>Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto de los 3 escenarios.</i>	239

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Número de empresas reportadas en SIREM</i>	76
Tabla 2 <i>Empresas con objetos similares</i>	77
Tabla 3 <i>Categorización de los municipios en Colombia</i>	78
Tabla 4 <i>Límite de gastos de funcionamiento</i>	81
Tabla 5 <i>Clasificador de Bienes y servicios</i>	82
Tabla 6 <i>Número de contratos tres últimas vigencias detallado por mes</i>	84
Tabla 7 <i>Número de contratos por año y su cuantía</i>	85
Tabla 8 <i>Municipios por categoría y grupos según la Medición del Desempeño Municipal</i>	97
Tabla 9 <i>Ficha técnica</i>	102
Tabla 10 <i>Complemento a la pregunta número 2</i>	108
Tabla 11 <i>Empresas de consultoría y asesoría</i>	131
Tabla 12 <i>Análisis de valores contratados por los municipios</i>	140
Tabla 13 <i>Garantías requeridas para el contrato estatal y los eventos amparados</i>	143
Tabla 14 <i>Matriz DOFA. Planificación estratégica Forero Díaz & Asociados</i>	147
Tabla 15 <i>Plan de acción de mercadeo</i>	159
Tabla 16 <i>Presupuesto mercadeo y publicidad</i>	160
Tabla 17 <i>Número de municipios clientes potenciales</i>	166
Tabla 18 <i>Capacidad Mínima y Máxima de Prestación del Servicio dl Iniciar la Empresa</i>	167
Tabla 19 <i>Perfil y funciones Gerente General</i>	186
Tabla 20 <i>Perfil y funciones asesor jurídico</i>	187
Tabla 21 <i>Perfil y funciones asesor financiero y contable</i>	188
Tabla 22 <i>Perfil y funciones del asesor de mercadeo y ventas</i>	189
Tabla 23 <i>Perfil y funciones coordinador de proyectos</i>	190
Tabla 24 <i>Perfil y funciones profesional especializado</i>	191
Tabla 25 <i>Perfil y funciones asistente administrativa</i>	192
Tabla 26 <i>Indicadores de seguimiento y control</i>	194
Tabla 27 <i>Proyección Índice de precios al consumidor</i>	210
Tabla 28 <i>Salario y prestaciones sociales Gerente General</i>	212
Tabla 29 <i>Salario y prestaciones sociales Asesores</i>	213
Tabla 30 <i>Costos mensuales y anuales de personal vinculado</i>	215

Tabla 31 <i>Costos fijos</i>	216
Tabla 31 <i>Costos Infraestructura Tecnológica</i>	217
Tabla 32 <i>Costos Operacionales Marketing y Promoción</i>	218
Tabla 34 <i>Costo equipos</i>	219
Tabla 35 <i>Depreciación en línea recta (5 años)</i>	219
Tabla 36 <i>Proyección Ventas en Unidades Consultoria Entidades Estatales</i>	222
Tabla 37 <i>Número de contratos y cuantías en los municipios</i>	223
Tabla 38 <i>Valor del servicio de consultoría</i>	223
Tabla 39 <i>Proyección ingresos por ventas del servicio de consultoría</i>	224
Tabla 40 <i>Proyección ventas del servicio de asesoría y capacitaciones en gestión de proyectos (horas)</i>	226
Tabla 41 <i>Proyección ingresos por ventas de los servicios de asesoría y capacitación</i>	227
Tabla 42 <i>Total ventas anuales proyectadas por conceptos de Consultoría, asesoría y capacitación</i>	228
Tabla 43 <i>Financiación del 33% del total de la inversión</i>	229
Tabla 44 <i>Tabla de amortización de financiación del 33%</i>	230
Tabla 45 <i>Financiación del 66% del total de la inversión</i>	231
Tabla 46 <i>Tabla de amortización de financiación del 66%</i>	231
Tabla 47 <i>Flujo de caja escenario 1 - Financiación 33%</i>	233
Tabla 48 <i>Flujo de caja escenario 2 - Financiación 66%</i>	235
Tabla 49 <i>Resultados de los tres escenarios para la inversión</i>	237

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Fases, Etapas y actividades de la Metodología</i>	253
Apéndice B <i>Empresas Oferentes de Servicios de Asesoría y Consultoría</i>	255

Introducción

En algún momento de la vida profesional o académica, se convierte en objetivo fundamental y reto de vida elaborar un proyecto que aparte de generar la posibilidad de un desarrollo profesional pueda convertirse en una fuente generadora de valor, de ingresos, en un motivo de pasión para la vida propia y la de quienes la rodean.

El presente documento contiene el desarrollo de un proyecto, basado en un tema que genera expectativa desde muchas perspectivas, especialmente desde el conocimiento y la posibilidad de contribuir por medio de él, al desarrollo sostenible de los municipios más alejados de las ciudades capitales y más rezagados en la parte administrativa y de gestión de proyectos.

Para los efectos, consta de los siguientes acápite, en primer lugar, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos; en segundo lugar, el marco referencial, compuesto por, el marco conceptual, el marco teórico y el marco histórico; en tercer lugar, la metodología y el marco legal; en cuarto lugar, el estudio del mercado, oferta, demanda, precios, estructura organizacional, políticas y finalmente el resultado de la viabilidad económica de la implementación de la firma Forero Diaz & Asociados.

Problemática

El problema objeto de análisis en el presente proyecto de investigación, tiene su origen en la baja perdurabilidad de las empresas consultoras en el mercado, debido a que su creación no se basa en un estudio de viabilidad soportado en el análisis del mercado, técnico, económico, y financiero, sustento que podría disminuir el fracaso y mejorar el desempeño de estas en el marco del mercado nacional.

El empresario, antes de tomar la decisión de acometer una actividad empresarial, trata de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad empresarial en consideración, la procesa, define estrategias para su manejo y evalúa si tiene o no todo el potencial que se espera. Este proceso de estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica evaluación de proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, plan de empresa. (Varela & Bedoya, 2006, pág. 2)

El problema en mención se origina fundamentalmente en cinco aspectos básicos, el primero, es que no se cuenta con un estudio de mercado que permita identificar las necesidades en cuanto a gestión administrativa y de proyectos de los municipios de Colombia; en segundo y tercer lugar, no se cuenta con un estudio económico y financiero que permita establecer los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, su rentabilidad y sostenibilidad; en cuarto lugar, no se cuenta con un estudio organizacional que permita determinar la estructura de la firma; y por último no hay evidencia de un estudio técnico que permita determinar el tipo de organización y su tamaño.

Lo citado en el párrafo que antecede, genera consecuencias como el desconocimiento general del mercado, es decir, desconocimiento de los competidores y sus características diferenciadoras, de las necesidades de los municipios en materia administrativa y de gestión de

proyectos. La falta de planeación en los proyectos, se considera una de las principales causas por las cuales no se obtienen los resultados esperados, debido a que en la planeación no se analizan todos los factores necesarios que conlleven a la identificación del contexto en el cual se va a desarrollar el proyecto y en ocasiones se omiten aspectos relevantes de tipo normativo, ambiental, social, económico, entre otros, que influyen en la ejecución del mismo; (Valencia, 2016, pág. 9) menciona que la inobservancia del principio de planeación ocasiona gran perjuicio a la entidad, a las partes, a la comunidad y al cumplimiento de los fines del Estado. Igualmente se presenta un desconocimiento del precio del servicio en el mercado, lo que se traduce en información exigua para la estructuración del servicio a ofrecer, para la generación de políticas y estrategias de venta. Por lo anterior, es posible concluir que la información disponible es insuficiente para materializar la estructuración de la firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

Pregunta de investigación:

¿Cómo mediante el uso de las herramientas de gestión de proyectos podrá sustentarse el desarrollo de un estudio con el propósito de buscar viabilidad para la estructuración de la firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos que contribuya a mejorar la gestión en los municipios de Colombia?

Justificación

La justificación principal se centra en desarrollar un estudio de viabilidad de una firma consultora de asesoría de gestión de proyectos, para los municipios de Colombia, debido a diversas problemáticas, las cuales se exponen a continuación.

En primer lugar, el desconocimiento general del mercado, de las necesidades del cliente, de los competidores y sus características podrá ser solucionado con la realización de un estudio de mercado riguroso que disminuya la brecha en cuanto a información y conocimiento que permita identificar sus actores y comportamiento; en segundo lugar, la existencia de información insuficiente para la estructuración de la firma consultora, podrá ser contrarrestada mediante la realización de un estudio técnico y organizacional que permita determinar el tipo de organización, su estructura y tamaño; en tercer lugar, en aras de minar la información insuficiente para la estructuración del servicio y la generación de políticas y estrategias de venta y el desconocimiento del precio del servicio en el mercado, se realizará un estudio económico y financiero con el cual se determinará la viabilidad de una empresa de consultoría y asesoría de gestión de proyectos.

El desarrollo del presente proyecto de investigación generará impacto tanto a nivel personal de quienes lo emprendan, pues existe la posibilidad de generar independencia económica y generar empleo a profesionales capacitados en materia de administración pública y gestión de proyectos, como a nivel de los municipios que puedan ser intervenidos. Colombia cuenta con 1.103 municipios, los recursos en Colombia son distribuidos de la Nación al Departamento y luego a los Municipios, los cuales están organizados en siete categorías, especial, primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta, organizados de mayor a menor. Las categorías se encuentran definidas por la constitución Política de Colombia en el Artículo 320,

en el cual se establecen como criterios de categorización los factores de población, recursos fiscales, importancia económica y situación geográfica. De la categoría depende la asignación de recursos lo que hace que la problemática principal que padecen los municipios sea su excesiva dependencia del nivel central, pues la toma de decisiones está sujeta a la capacidad que tenga para financiar dichas decisiones, con sus propios recursos. Por lo tanto, el desarrollo de los estudios propuestos, la conclusión de la factibilidad y viabilidad, puede convertirse en el inicio del camino al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de los Municipios de Colombia, por medio de una intervención que promueva el fortalecimiento de la capacidad de gestión, la generación de proyectos sostenibles, con participación de la empresa privada, pública y la cooperación internacional; mejorando sus calificaciones en materia de administración y gestión y por lo tanto, facilitando la consecución de recursos destinados a nuevos proyectos, teniendo en cuenta lo indicado por (Vanegas, Moreno, & Echeverri, 2020, pág. 319), donde mencionan que la gestión pública es un proceso dinámico e integral donde participan diferentes actores capaces de direccionar los planes y las decisiones públicas para alcanzar objetivos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar estudio de viabilidad de la idea de negocio de gestión de proyectos en los municipios, por medio de herramientas de Gestión de Proyectos; para la determinación de la rentabilidad de una firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos que preste su servicio a los municipios de Colombia.

Objetivos Específicos

Identificar el perfil de la idea de negocio de gestión de proyectos de los municipios; mediante el uso de herramientas de gestión; con el propósito de determinar un diagnóstico para la constitución de una empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

Analizar el diagnóstico de la idea de negocio de consultoría y asesoría de gestión de proyectos de los municipios, a través del uso de herramientas de Gestión de Proyectos; para la determinación de la factibilidad de una empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

Evaluar la factibilidad de la firma consultora y asesora de gestión de proyectos para los municipios; por medio de herramientas de decisión económica que permitan determinar la viabilidad de la empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

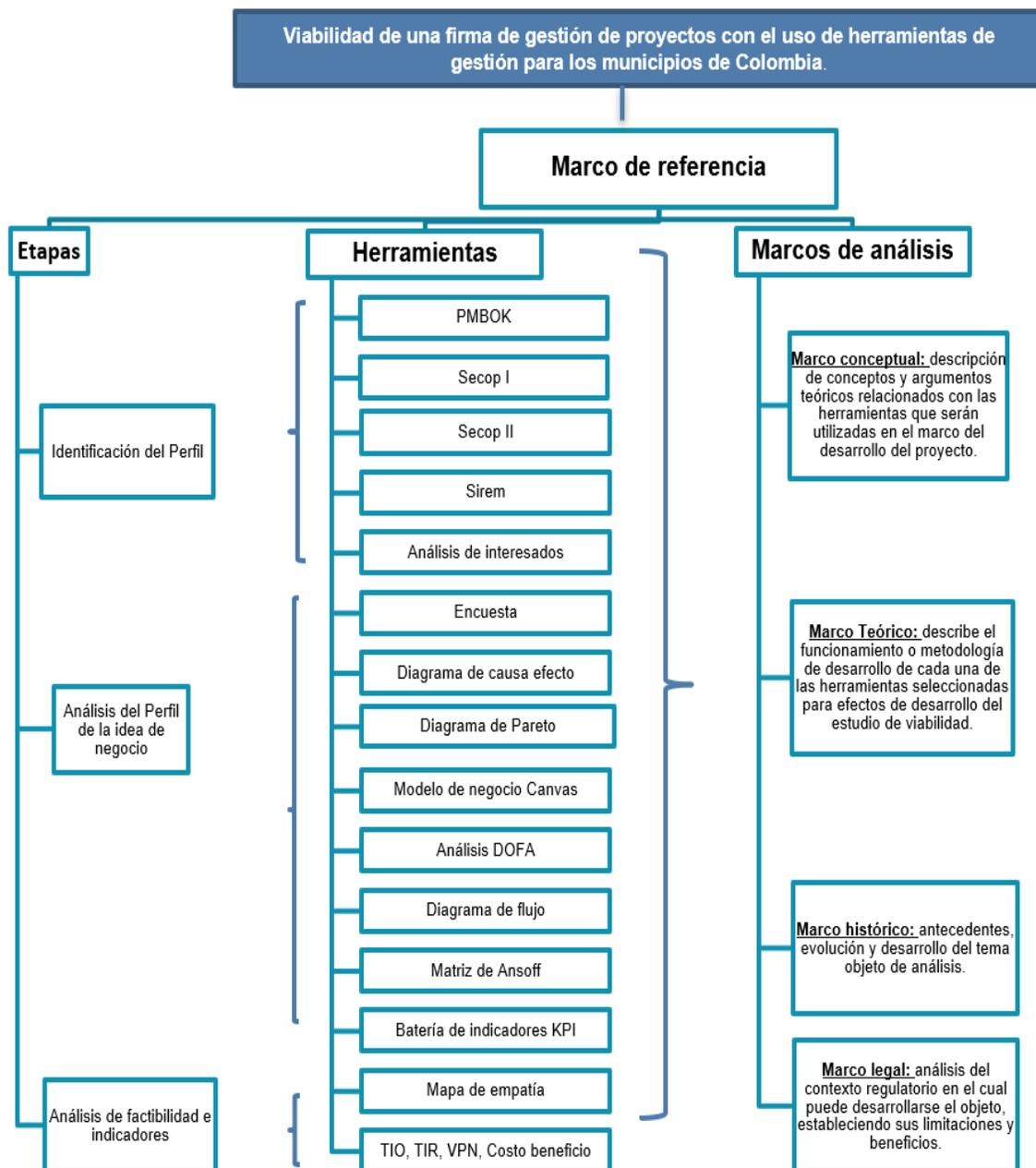
Marco Referencial

Mapa Conceptual

En la Figura 1, se muestra la estructura del marco de referencia para el desarrollo del estudio, donde se pueden identificar las etapas y herramientas de gestión de proyectos consideradas para el desarrollo. La metodología, en primer lugar, presenta el marco conceptual, en el cual se realiza una descripción de conceptos y argumentos teóricos relacionados con las herramientas que serán utilizadas en el marco del desarrollo del proyecto. Luego está el Marco teórico, el cual describe el funcionamiento o metodología de desarrollo de cada una de las herramientas seleccionadas para efectos de desarrollo del estudio de viabilidad. Posteriormente, el marco histórico, en el cual se analizan los antecedentes, evolución y desarrollo del tema objeto de análisis. Finalmente se presenta el marco legal, donde se analiza el contexto regulatorio en el cual puede desarrollarse el objeto, estableciendo sus limitaciones y beneficios.

Figura 1

Mapa Conceptual del marco de referencia.



Nota. En la imagen se muestran las etapas, herramientas y marcos de análisis para la investigación. Fuente: elaboración propia

El generar un estudio de viabilidad con el objeto de materializar una idea de negocio, consistente en la estructuración de una empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, requiere de herramientas y técnicas en gestión de proyectos, que de una forma objetiva ayuden a seleccionar, clasificar e interpretar la información disponible en pro de la toma de decisiones acertadas para el proyecto.

El estudio de viabilidad para la creación de la empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos tomará como base herramientas de gestión de proyectos de la Guía del PMBOK, la cual define los proyectos como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Esta definición al igual que la presentada por (Ferré & Ferré, 1997, pág. 11):

“Marketing significa mercadear. Tener los pies en el mercado. Es tener una conciencia permanente de que solo se pueden hacer beneficios si se satisfacen las necesidades de un mercado. Es crear productos adecuados para quien los necesita y los puede comprar en las condiciones en que se les ofrece.”

Las definiciones se convierten en pieza angular del presente desarrollo, pues se busca analizar la viabilidad de una empresa con la que se quiere impactar de forma positiva el desarrollo de los municipios de Colombia al igual que busca rentabilidad para sus socios.

A continuación, se presentan las definiciones de las herramientas que se tendrán en cuenta para conocer la viabilidad de la creación de la empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

Project Management Body of Knowledge -PMBOK

Es una guía de estándares internacionales, recopila un conjunto de conocimientos prácticos aplicables a cualquier situación que se requiera formular; la guía y sus herramientas son populares en el campo de la administración de proyectos por lo que será fundamental en el

desarrollo de este. De la guía se utilizarán algunas herramientas tanto para la recopilación de datos, como para el análisis, representación y toma de decisiones.

Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP I

Es una plataforma en la cual las entidades estatales publican los documentos de los procesos contractuales considerando todas las etapas de la planeación de la necesidad, pasando por la suscripción del contrato, hasta la respectiva liquidación. También permite a las entidades estatales y al sector privado tener una comunicación abierta y reglada sobre los Procesos de Contratación. (SECOP I, 2021).

Sistema Electrónico para la Contratación Pública II – SECOP II

Funciona como una plataforma transaccional con cuentas para las entidades estatales y los proveedores. Cada cuenta tiene unos usuarios asociados. Desde sus cuentas, las entidades estatales crean, evalúan y adjudican Procesos de Contratación. Los proveedores pueden hacer comentarios a los documentos del proceso, presentar ofertas y seguir el proceso de selección en línea. (SECOP II, 2021).

Sistema de Información y Riesgo Empresarial – SIREM

Sistema de información y conocimiento contable, financiero y económico de las empresas comerciales, de los sectores económicos que componen el sector real de la economía de Colombia y de sus respectivas regiones para la formulación de políticas. (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Análisis de Interesados

El análisis de interesados es la identificación de los sujetos activos y pasivos interesados en el desarrollo del proyecto, afectados tanto de forma positiva como negativa y considerando las expectativas y el impacto en cada uno de ellos. Los sujetos interesados pueden ser empleados,

posibles empleados, segmentos de cliente, proveedores, instituciones gubernamentales, asociaciones regionales de productores, accionistas, instituciones financieras entre otros que serán identificados a lo largo de la investigación.

Encuesta

“Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García & Ibañez, 1993, pág. 141)

Diagrama Causa-Efecto

Es una técnica utilizada para esquematizar de forma separada las causas y los problemas, facilita la identificación de las causas raíz proporcionando luces más acertadas para su tratamiento en el marco de la implementación del proyecto propuesto. “Consiste en utilizar como punto de partida el enunciado del problema, y sucesivamente responder un “por qué” hasta llegar a identificar la causa raíz”. (Rengifo, Llanos. 2015, citado por (Aristizabal, 2016, pág. 24).

Modelo de Negocio CANVAS

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por Alexander Osterwalder, en el 2004. En la cual se describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El Modelo Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques que son:

- ✓ Segmento de clientes. Se refiere a los grupos específicos de clientes a los cuales se dirige el proyecto o idea de negocio.
- ✓ Alianzas clave. Son los vínculos y redes que la empresa tendrá para la ejecución del proyecto.

- ✓ Propuesta de valor. Se identifican los aspectos particulares del proyecto, los cuales permitirán satisfacer las necesidades o solucionar los problemas de los clientes potenciales.
- ✓ Actividades clave. Se identifican las actividades que son necesarias para la ejecución del proyecto.
- ✓ Canales. Se debe definir los medios de comunicación para dar a conocer los servicios a los clientes y el valor de este.
- ✓ Flujo de ingresos. Se debe indicar la forma como se generan ingresos para el proyecto.
- ✓ Estructura de costos. Se identifican todos los elementos que implican costos y gastos en el proyecto.
- ✓ Recursos clave. Son los activos y recursos que se requiere para ofrecer los servicios, consultorías y asesorías que hacen parte de la propuesta de valor.
- ✓ Relaciones con los clientes. Se define la forma como el proyecto se relaciona con los clientes.

Análisis DOFA

“La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para un diagnóstico, revisión de la estrategia, posición y dirección de la empresa, propuesta de negocios o idea” (Chapman, 2004, pág. 1).

Las fortalezas y debilidades corresponden a factores de carácter interno, que pueden generar o construir valor, generalmente incluyen los recursos, activos y las habilidades; en cuanto a las oportunidades y amenazas, son identificadas como factores externos, lo que sugiere

que están por fuera del control del ente analizado, en este caso la competencia, la economía, la política y la cultura.

Matriz de Ansoff

Herramienta creada por Igor Ansoff en 1957, la cual permite identificar estrategias de crecimiento y desarrollo, ayuda a que organizaciones de cualquier tipo puedan elegir la opción de crecimiento teniendo en cuenta su situación actual, contribuye a mejorar la rentabilidad y posicionamiento en el mercado, considerando como base la relación de los productos o servicios que se tienen en la empresa con los del mercado. La matriz está compuesta por cuatro tipos de estrategias, crecimiento con condiciones de producto y mercado actual, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y crecimiento diversificado.

Diagrama de Flujo

Son esquemas utilizados para mostrar una secuencia de pasos en los que se hacen visibles las entradas y las salidas, en su desarrollo, se utilizan símbolos y ramificaciones del proceso que se busca esquematizar.

Modelado Icam Definition (IDEF)

IDEF, conjunto de lenguajes de modelado, que pueden ser utilizados en la estructuración de modelos de funciones, manejo de información, simulación, análisis y diseños orientados a la adquisición de conocimientos y al cumplimiento de objetivos específicos. La técnica de modelación puede ser utilizada para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman una empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Batería de Indicadores (KPI)

“Los KPIs (Key Performance Indicator) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos, para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones” (ESERPMADRID, 2020).

Mapa de Empatía

Es una herramienta desarrollada por la empresa XPLANE, que ayuda a conocer información importante del cliente, lo cual permite generar propuestas de valor, teniendo un mayor conocimiento acerca de las necesidades del cliente, basándose en sus sentimientos, la forma de comportarse dentro de una sociedad, generando una propuesta de valor dirigida al cliente.

Cinco Fuerzas de Porter

Corresponde a un modelo analítico mediante el cual puede ser analizado a fondo un mercado con el objetivo de verificar las fuerzas de poder y determinar qué tan atractivo y rentable puede ser el mercado. En el marco del análisis propuesto por Porter se consideran cinco fuerzas, amenaza de competidores y de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y consumidores y por último la rivalidad entre competidores.

Tasa de Oportunidad (TIO)

Es la tasa de retorno de la inversión, que aplica al cálculo del valor presente. Corresponde a la tasa de retorno mínima esperada por una inversión realizada.

TIR (Tasa Interna de Retorno)

“Es otro criterio utilizado para la toma de decisiones sobre los proyectos de inversión y financiamiento. Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que,

utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0” (Mete, 2014, pág. 71)

VPN (Valor Presente Neto)

“Es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios.” (Mete, 2014, pág. 69).

Costo-Beneficio

Definida por El PMBOK© V6 como herramienta de análisis financiero que se utiliza para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, con el propósito de identificar la mejor alternativa en términos de los beneficios ofrecidos.

Diagrama de Pareto

Es una representación gráfica utilizada para organizar datos en forma descendente.

Facilita el análisis de impacto y la priorización.

“Es una forma sencilla y gráfica que permite discriminar e identificar las fuentes clave responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas y concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas, proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas” Rengifo, Llanos. 2015, citado por (Aristizabal, 2016, pág. 24).

Marco Teórico

Funcionamiento del PMBOK

Project Management Body of knowledge, proporciona pautas y define conceptos guía para dirección de proyectos, a través de un documento formal que describe normas, métodos y procesos reconocidos como buenas prácticas, que de ser aplicadas pueden aumentar la

posibilidad de éxito de los proyectos sin que lo anterior signifique que deba aplicarse de la misma manera en todos los casos por su naturaleza de guía y no de metodología específica, en este sentido para la implementación de su marco lógico pueden utilizarse diferentes herramientas y metodologías descritas dentro de los contenidos de la guía. (PMI, 2017)

Funcionamiento del SECOP I, SECOP II y SIREM

Se realizarán consultas en los sistemas de información (SECOP I, SECOP II y SRIEM) para la identificación de empresas consultoras que ofrecen servicios de asesoría similares a los considerados en la idea de negocio que se encuentra en desarrollo, se tendrán en cuenta las empresas registradas con historia de contratación en el tema y con códigos UNSPSC contenidos en su RUP relacionados con gestión de proyectos. La información consultada permitirá extraer información sobre el tipo de empresas que desarrollan el tipo de actividades, la modalidad de contratación normalmente utilizada para la prestación de este servicio, la capacidad financiera y organizacional de las empresas, el número de contratos suscritos en relación con la actividad, los clientes potenciales y que en últimas vigencias han realizado contratos con servicios similares al considerado por la presente idea de negocio.

Funcionamiento Análisis de Interesados

Se realizará para conocer el grupo de personas que están de una u otra manera asociados a la problemática identificada y a la solución planteada, se tendrá como resultado conocer los roles de las personas dentro del proyecto, de qué forma contribuyen al mismo y que expectativas tienen.

Funcionamiento de Encuesta

La encuesta permite recolectar información directa de los municipios de Colombia. Para su aplicación se determina una muestra teniendo en cuenta la técnica de muestreo aleatorio simple, posteriormente se definen las variables para el diseño del formulario, en el cual se establecen preguntas de selección múltiple, abiertas y cerradas; para su aplicación se hace uso de la herramienta

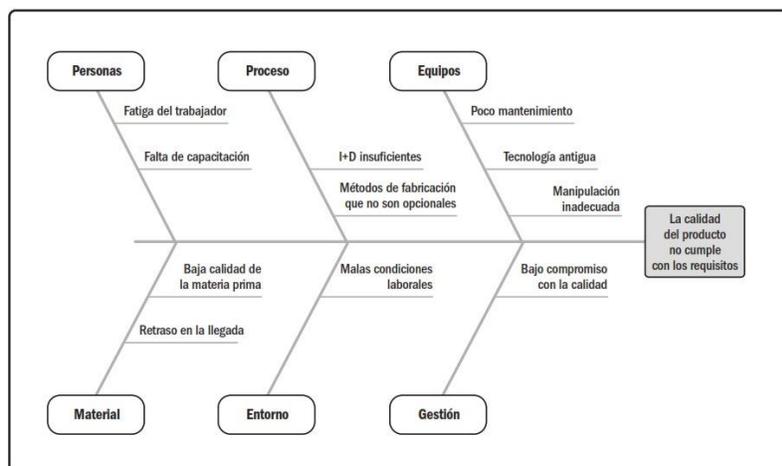
dispuesta por Google y se realiza envío del link para su diligenciamiento por parte de los funcionarios delegados por cada una de las alcaldías locales. Su aplicación permite identificar falencias y necesidades en materia de formulación, planeación y ejecución de proyectos, así como la detección de potenciales oportunidades de negocio, a partir de las cuales puedan establecerse líneas de acción y diseño del servicio objeto del proyecto.

Funcionamiento Diagrama Causa – Efecto

Según el (PMI, 2017, pág. 706), “es una técnica de descomposición que ayuda a rastrear un efecto no deseado hasta su causa raíz”. El diagrama causa efecto, permite procesar, es decir, organizar, examinar, evaluar e ilustrar y tomar decisiones acertadas sobre la viabilidad o no del emprendimiento propuesto. En la **Figura 2** se puede observar el diagrama con cada uno de sus componentes.

Figura 2

Diagrama causa y efecto



Nota. En la figura se muestra el diagrama de causa y efecto. Tomado de (PMI, 2017, pág. 294)

Funcionamiento Modelo CANVAS

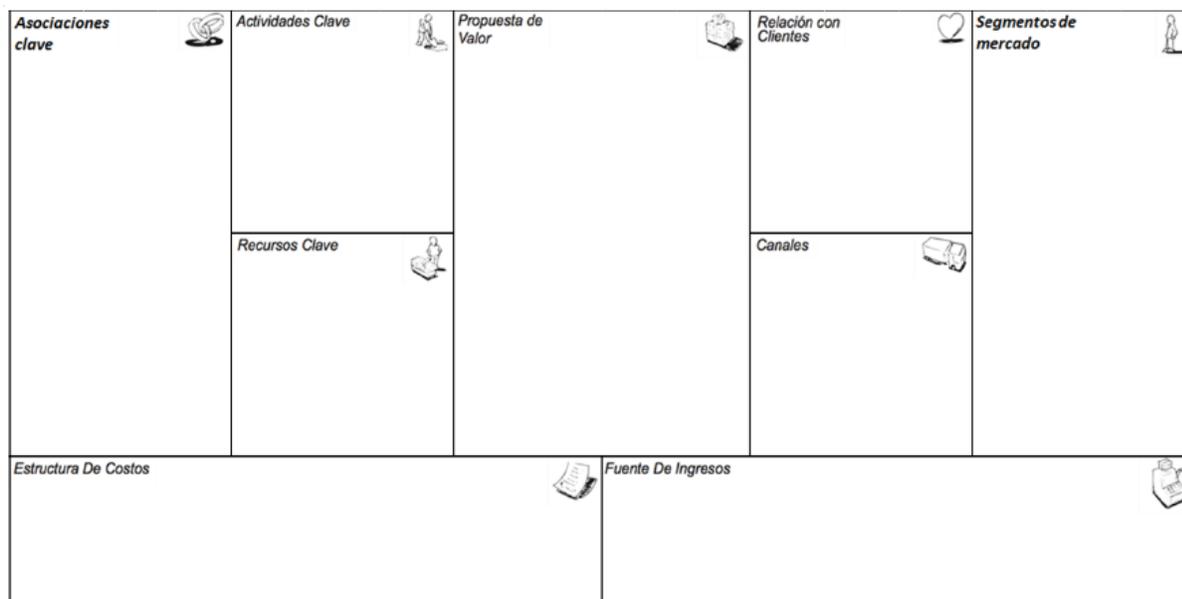
El desarrollo del modelo CANVAS debe iniciarse con el diligenciamiento de los módulos que componen la parte derecha del lienzo, los cuales están relacionados con factores externos del

proyecto, con el objeto de conocer y analizar el contexto en el cual se desarrollará el proyecto, identificando el segmento del mercado, dando respuestas a preguntas como: ¿Qué es lo que se va a ofertar? ¿cómo llegar a los clientes? ¿qué relación se espera establecer y fortalecer? Y ¿cuáles son las fuentes de ingreso del proyecto?

Una vez se tiene la información que permite conocer el entorno del proyecto, se continúa con el diligenciamiento de los bloques internos del lado izquierdo, con el fin de aportar a la propuesta de valor, estableciendo alianzas con los actores necesarios, enfocándose en las actividades fundamentales del proyecto, los recursos clave (físicos, económicos y humanos) y la estructura de costos. En la **Figura 3** se pueden observar los bloques que deben ser diligenciados según el modelo.

Figura 3

Modelo Canvas.



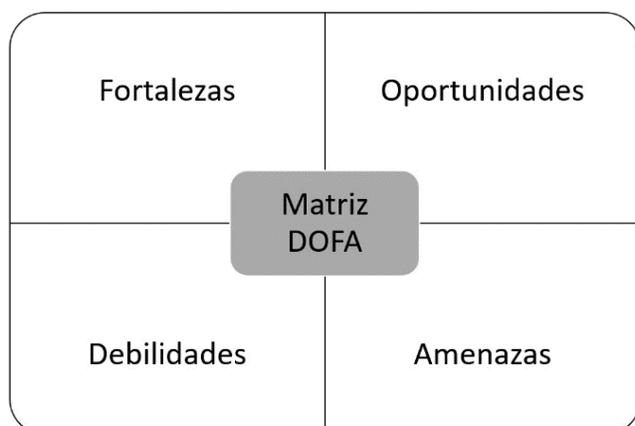
Nota. La figura muestra el lienzo del modelo CANVAS, donde se mencionan sus nueve secciones. Obtenido de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 45)

Funcionamiento de Matriz DOFA

Herramienta por medio de la cual es posible identificar aspectos claves acerca de la gestión de proyectos en las alcaldías locales. En la **Figura 4**, se muestra el esquema de esta matriz, la cual permite identificar las fortalezas y debilidades, como factores internos; a nivel externo las oportunidades y amenazas, lo cual conlleva a identificar las posibilidades que tienen las alcaldías de contratar y con qué frecuencia los servicios de consultoría y apoyo a la gestión.

Figura 4

Matriz DOFA.

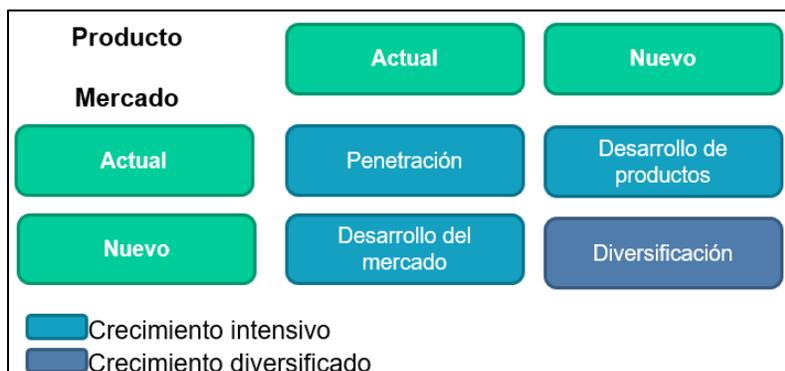


Nota. La figura muestra los componentes de la matriz DOFA. Obtenida de <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>

Funcionamiento Matriz Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que brinda estrategias de marketing que pueden ser aplicadas para posicionamiento entre los clientes. Para ello es necesario identificar las características del mercado y verificar que los productos o servicios existentes logren satisfacer las necesidades del cliente. La

Figura 5, muestra la estructura de la matriz en mención.

Figura 5*Matriz Ansoff*

Nota. La figura muestra los componentes de la matriz de Ansoff. Fuente: (Munuera & Rodriguez, 2012, pág. 198)

De acuerdo con (Munuera & Rodriguez, 2012), las cuatro estrategias que componen la matriz de Ansoff son:

En primer lugar, el crecimiento con los productos y en los mercados actuales, hace referencia a la penetración del mercado, la estrategia proporciona información sobre el mercado actual, características, potencial y competencia, facilitando así el mejoramiento y la calidad del servicio prestado; en segundo lugar, el desarrollo del mercado con los productos actuales, por medio de las estrategias la empresa introduce sus productos actuales en nuevos mercados, realizando estudios y segmentación del mercado, para evaluar si el producto satisface las necesidades de los clientes; en tercer lugar, el desarrollo de los productos para los mercados actuales, punto en el que se incluye la integración de nuevos productos y servicios en el mercado actual, deben ser promocionados nuevamente los servicios actuales utilizando características innovadoras capaces de enfrentar a la competencia; finalmente, el crecimiento diversificado,

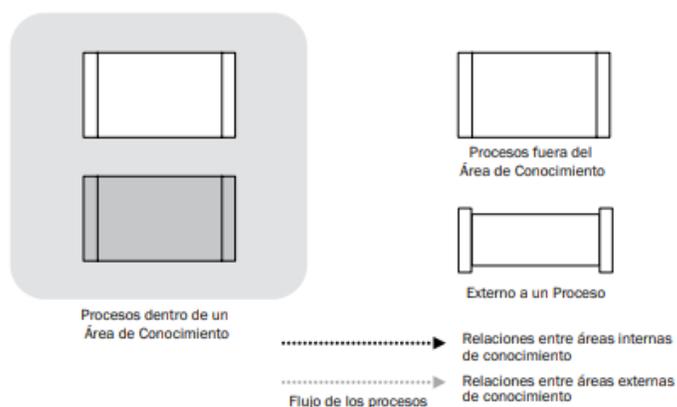
estrategia utilizada en situaciones donde es recomendable cambiar de mercado, buscando opciones en un mercado más rentable, ofreciendo nuevos productos a nuevos clientes.

Funcionamiento Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo se utiliza para diseñar procedimientos operativos, administrativos y plan de cargas de trabajo; en este estudio se utiliza para mostrar la secuencia de pasos con entradas y salidas. En la **Figura 6** se pueden observar las convenciones que se utilizan para la elaboración y comprensión de un diagrama de flujo.

Figura 6

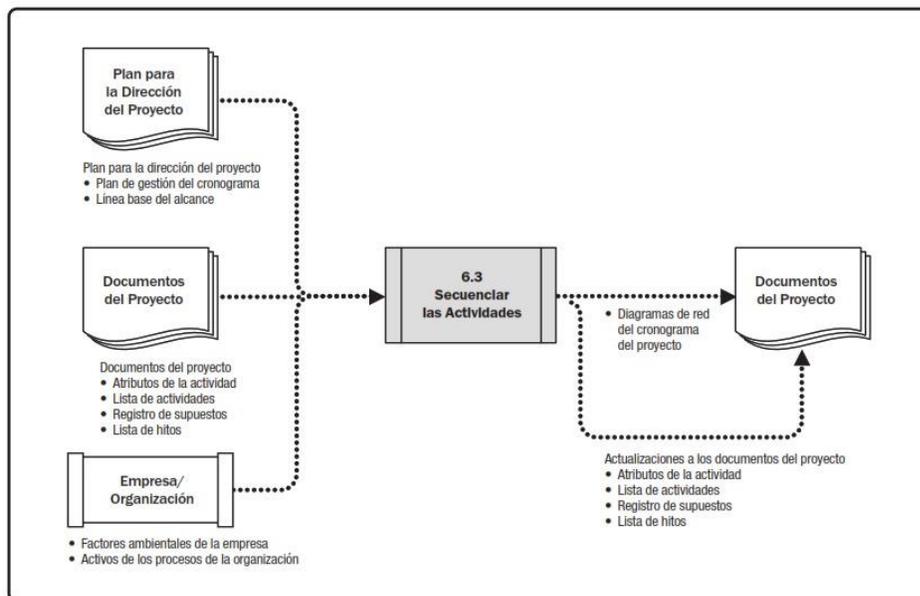
Leyenda de diagrama de flujo



Nota. En la figura se muestran los pasos e interacciones básicos de un diagrama de flujo. Tomado de la guía de fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2013, pág. 59).

Figura 7

Ejemplo de diagrama de flujo



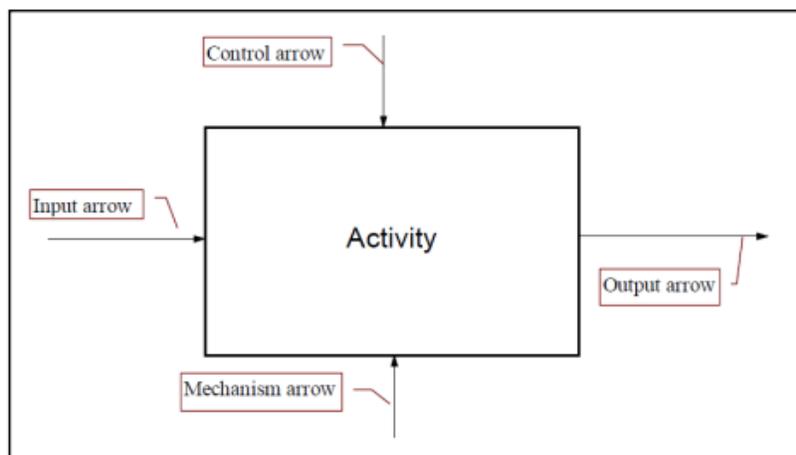
Nota. La figura muestra un ejemplo de un diagrama de flujo. Obtenido de la (PMI, 2017, pág. 187)

Funcionamiento Icam DEFinition (IDEF)

La metodología IDEF0 se utiliza para representar modelos funcionales descriptivos mediante los cuales es posible dar cuenta de las actividades que tienen lugar en un proceso. Los componentes principales del modelo son las funciones, acciones, procesos u operaciones, las cuales se representan en rectángulos, figura en la cual se incluye una frase que inicia con un verbo en participio; los secundarios, es decir, los datos y objetos que interrelacionan las entradas, las salidas, los elementos de control y los mecanismos con las funciones, son representados por medio de flechas, tal y como puede observarse en la Figura 8 denominada “Estructura modelo IDEF0”.

Figura 8

Estructura modelo IDEFO



Nota. En la figura se muestran los elementos de una actividad IDEFO. Tomado como referente la ponencia de (Alibeiti, 2005)

Funcionamiento Batería de Indicadores (KPI)

Los indicadores sirven para conocer el avance de una actividad que hace parte de un plan, proyecto o programa. Según el DNP, “Los indicadores cumplen dos funciones básicas: una de carácter cuantitativo y otra de tipo cualitativo” (Departamento Nacional de Planeación, 2009).

Para el presente estudio se diseñará una batería de indicadores como herramienta para el seguimiento y control de la gestión de la empresa.

Funcionamiento del Mapa de Empatía

El mapa de empatía se utiliza con el fin de identificar las necesidades de los clientes y generar una propuesta de valor que logre satisfacer a la población objetivo. Para su desarrollo (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 130), sugieren que lo primero que se debe realizar es una sesión de grupo para una lluvia de ideas, con el fin de identificar los posibles segmentos de

clientes y el perfil, de acuerdo con la edad, categoría del municipio, zona de ubicación geográfica, entre otros que permitan conformar un grupo de clientes con atributos comunes.

Luego se realizará un diagrama como se muestra en la Figura 3, en donde se da respuesta a los siguientes interrogantes:

Figura 9

Esquema del mapa de empatía



Nota. en la figura se presenta el esquema del mapa de Empatía, el cual ha sido adaptado de XPLANE. Obtenido de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 130).

¿Quién es? Lo primero que se debe tener claro es quien es el cliente, a quien se va a analizar y a quien se quiere escuchar.

¿Qué necesita hacer? Como segundo paso se necesita saber qué necesita hacer el cliente, que busca resolver y por qué razón acude a la empresa de asesoría.

¿Qué oye? En este espacio se necesita conocer el cliente a quien escucha y hace caso, quien lo asesora, que opinan sus amigos, familiares, compañeros de oficina, lo cual permite identificar la forma como afecta el entorno al cliente.

¿Qué ve? Aquí se debe registrar qué ve el cliente en su entorno, cómo ve a su entorno laboral, familiar, empresarial y profesional, que mensajes mira, que medios de comunicación y que tipos de canales ve.

¿Qué dice? En este espacio se registra lo que el cliente dice ante un estímulo visual, que mensaje le transmite, qué mensajes transmite, positivos o negativos.

¿Qué hace? Aquí se registra qué hace el cliente, cuáles son sus comportamientos, que puede hacer cuando está insatisfecho con un producto o servicio.

Esfuerzos. En este espacio se registra cuáles son los esfuerzos cuando el cliente entra en contacto con el producto o servicio, qué siente cuando está en su entorno habitual, que siente, cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos que le impiden conseguir lo que quiere.

Resultados. Aquí se registra los posibles resultados que espera el cliente, qué quiere conseguir, que aspectos valor bien el cliente en un producto o servicio, cuáles son los indicadores de éxito

Una vez se da respuesta a las preguntas mencionadas anteriormente, se logra tener un mayor conocimiento y percepción del cliente, lo cual permite generar una idea de negocio que logre satisfacer sus necesidades.

Funcionamiento de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO)

Es una herramienta que permite conocer la tasa de retorno de la inversión que se aplica al cálculo del valor presente. Es decir, es la tasa de retorno mínima esperada de un inversionista. La fórmula es la siguiente:

$$TIO = 1 / (1 + r)^n$$

r: tasa de rendimiento o tasa de interés.

n: número de años.

Funcionamiento de las Cinco Fuerzas de Porter

Es una metodología que permite identificar información clave acerca de los competidores

*y el impacto en el mercado. Permitiendo establecer estrategias para una organización. En la **Figura 10***

Cinco fuerzas de Porter **Figura 10**, se pueden observar los cinco aspectos que se deben tener en cuenta para construir un análisis del mercado competitivo.

Figura 10

Cinco fuerzas de Porter



Nota. En la figura se muestran las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008, pág. 5)

A continuación, se describen las cinco fuerzas según (Porter, 2008, pág. 4):

Amenaza de entrada. Hace referencia a los nuevos entrantes (competidores) en un sector de la economía que quieren tener participación en el mercado, lo cual genera una presión en los

precios, costos y tasa de inversión que se requiere para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. Las barreras de entrada se consideran como ventajas para las organizaciones que ya se encuentran establecidas en comparación con los nuevos entrantes.

El poder de los proveedores “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios” (Porter, 2008, pág. 6)

El poder de los compradores. “Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios” (Porter, 2008, pág. 7)

La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas, los sustitutos siempre están presentes, en ocasiones es difícil identificarlos, cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector se puede ver afectada.

La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores se puede ver reflejada en diferentes formas: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, si se identifica un alto grado de rivalidad, se puede limitar la rentabilidad del sector.

Funcionamiento de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es una herramienta que permite conocer la rentabilidad que ofrece la empresa de asesorías y consultorías, mostrando el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la inversión.

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Ft: flujos de dinero en cada período t.

n: número de períodos en el tiempo.

A continuación, se muestran los criterios de selección, teniendo en cuenta que “K” es la tasa de descuento de flujos que se elige para el cálculo del VPN:

Si $TIR > k$, el proyecto de inversión es aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si $TIR = k$, el proyecto estaría en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. Es decir, que la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que se espera de la inversión.

Funcionamiento del Valor Presente Neto (VPN)

Es una herramienta que permite conocer el valor presente del flujo de caja futuro, teniendo en cuenta una tasa determinada. Para calcular el VPN se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + k)^t} - FE_0$$

Las variables son las siguientes:

Vt: flujos de caja en cada periodo t.

Io: valor del desembolso inicial de la inversión.

n: número de períodos considerados.

K: tasa de descuento utilizada.

El Valor Presente Neto permite ajustar las proyecciones futuras a su valor actual, permitiendo conocer la conveniencia del proyecto evaluado.

Funcionamiento del Costo – Beneficio

Definida por El PMBOK© V6 como herramienta de análisis financiero que se utiliza para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, con el propósito de identificar la mejor alternativa en términos de los beneficios ofrecidos.

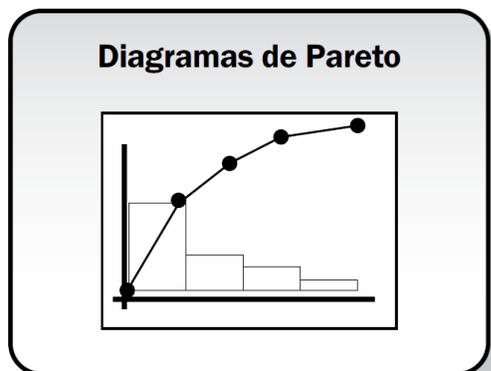
Permite determinar los beneficios económicos que se pueden obtener de una decisión de inversión, mostrando una visión cuantitativa para tomar decisiones basadas en evidencias.

Funcionamiento Diagrama de Pareto

Es un gráfico cuyo desarrollo se realiza con base en la definición de un problema, sus causas, y una medición en cuanto a cantidad y tiempo, con la que es posible determinar el número de ocurrencias por periodo de tiempo señalado, posteriormente se ordenan de acuerdo con la medición, de mayor a menor las ocurrencias y se calcula el porcentaje y su acumulado. Como resultado se obtiene una gráfica en la que es de fácil detección la causa o causas principales de una consecuencia para su posterior tratamiento, mitigación o eliminación.

Figura 11

Diagrama de Pareto



Nota. La figura corresponde al Diagrama de Pareto. Obtenido de (PMI, 2013, pág. 238)

Funcionamiento de Análisis de Sensibilidad

Para poder llevar a cabo el análisis de sensibilidad, lo primero que debe ser calculado son los flujos de caja, flujos de entradas y salidas de efectivo en un periodo de tiempo determinado y el Valor Actual Neto (valor presente de los flujos de caja netos producto de una inversión), al presentarse cambios en una variable.

En el análisis de sensibilidad se realiza una comparación del VAN anterior y el VAN nuevo, el resultado que arroje la operación deberá ser multiplicado por 100, mostrando un porcentaje de cambio. La fórmula del análisis de sensibilidad es la siguiente:

$$\text{Análisis de sensibilidad} = ((\text{VANn} - \text{VANE}) / \text{VANE}) \times 100$$

Donde:

VANn: valor actual neto nuevo.

VANE: valor actual neto que se tenía antes de realizar el cambio en la variable que se está midiendo.

Marco Histórico

Acudiendo a la definición de (Miranda, 2005), el proyecto se constituye en una unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local e institucional), y se expresa como medio para la solución de problemas; para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas.

Al profundizar en la definición de gestión de proyectos, según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2017, pág. 10) indica:

“La gestión de proyecto, entonces, es el uso de los conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para organizaciones, que les permite vincular los resultados de un proyecto con las metas comerciales para posicionarse mejor en el mercado”

Por otro lado, un proyecto se describe como un conjunto de operaciones o actividades diseñadas para el logro de un objetivo establecido, su gestión no es otra cosa más que emplear las metodologías adecuadas para llevarlo a un buen término y cumpliendo con los requerimientos exigidos.

La primera edición de la Guía del PMBOK®, generada por el PMI, se publicó en el año 1996, con tan solo la primera versión, la Guía del PMBOK® se convirtió en un estándar para las buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Con relación a la metodología propuesta por el Project Management Institute (PMI)® cuya base es un enfoque tradicional o en cascada. El PMI ha dispuesto las directrices orientadoras para la dirección de proyectos: sistema de prácticas, técnicas y procedimientos. Ha definido diez (10) áreas de conocimiento, a saber: gestión de la integración, gestión del alcance,

gestión del cronograma, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados. “El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos” (PMI, 2017, pág. 711). El PMBOK, en sus últimas versiones viene incorporando, además de las prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, unas nuevas prácticas más innovadoras.

El profesor Miguel García, del Diploma Internacional de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión de ESAN, explica que existen seis tipos de estudios de viabilidad de proyectos. Cada uno de ellos les proporciona a las empresas una mirada más profunda de la iniciativa que desean emprender, ayudándolos a tomar mejores decisiones.

- ✓ Viabilidad estratégica: determina la conveniencia de ejecución del proyecto para la empresa.
- ✓ Viabilidad comercial: determina la aceptación del producto y/o servicio que brindará el negocio por parte del mercado.
- ✓ Viabilidad técnica: pretende corroborar que se cuenta con los medios técnicos para poder competir en el mercado de manera eficiente.
- ✓ Viabilidad administrativa: determina la capacidad organizacional de llevar a cabo el proyecto.
- ✓ Viabilidad legal y ambiental: pretende asegurar que el proyecto respeta la normativa legal vigente y al medio ambiente contribuyendo a su conservación.
- ✓ Viabilidad económico-financiera: muestra la conveniencia en términos económicos y financieros del proyecto.

La viabilidad de creación de una firma consultora, producto que busca estructurarse y que está basado en el conocimiento, ha sido definido por diversos autores, en el presente texto se consideran como punto de partida las siguientes:

“En el caso de proyectos privados es frecuente la subestimación de los estudios de viabilidad, particularmente en inversiones de mediano y pequeño porte. A simple vista pueden observarse numerosos emprendimientos fallidos a “mitad de camino”, a causa de imprevisiones sobre el financiamiento e imposibilidad de sostener los resultados previstos inicialmente, por los costos incrementados de hecho para resolver la contingencia financiera” (Sobrero, 2009, pág. 11).

En primer lugar, Martínez Almela (1993) citado por (Cabrera, Zambrano, & Gómez, 2015, pág. 30), lo define como:

“El propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea”.

En segundo lugar, el Instituto de Consultores del Reino Unido define la Consultoría de empresas como “el servicio prestado por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. (Soriano, 1998) citado por (Cabrera, Zambrano, & Gómez, 2015, pág. 30).

En tercer lugar, Greiner y Metzger (1982) definen el concepto de Consultoría como: “un servicio que se contrata y se proporciona a las organizaciones, por personas específicamente formadas profesionalmente y calificadas a tal efecto, quienes ayudan, de forma objetiva e

independiente a la organización cliente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se solicita, en la ejecución de estas recomendaciones”. (Soriano, 1998) citado por (Cabrera, Zambrano, & Gómez, 2015, pág. 30)

En cuarto lugar, se trae a colación la siguiente definición:

“Servicio de asesoramiento especializado e independiente, en el que un profesional sirve de apoyo a una organización con el objetivo de generarle soluciones específicas a sus problemas internos, mediante una metodología de trabajo práctica y orientada. El propósito es ayudar a la empresa para que alcance objetivos estratégicos como la competitividad y la productividad, a través de la evaluación de su gestión y el descubrimiento de sus oportunidades” (Sánchez, 2007) citado por (Revista consultoría, sf).

El servicio que busca prestarse puede ser enmarcado de la siguiente manera, “es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua” (Fleitman, 2012). citado por (Revista consultoría, sf)

Adicional a lo anterior, el documento sobre las directrices para la actividad académica de la consultoría de la (Pontificia Universidad Javeriana, 2012, pág. 4), define la consultoría como un servicio que se presta bajo una forma organizada, sistemática de producción con las implicaciones que le son propias. Es de doble vía, determinada espacial y temporalmente, y está predeterminada en términos de productos y resultados. La consultoría conlleva la aplicación de conocimientos y prácticas a situaciones específicas bajo el espíritu empresarial que le es inherente. Se exigen altos niveles de eficiencia y celeridad que requieren un entorno organizacional ágil y flexible.

El objeto del proyecto establecido adoptará como camino guía la definición de dos conceptos de origen financiero, “viabilidad informa sobre el grado de seguridad de la disposición de los fondos necesarios mientras que rentabilidad es una de las medidas de desempeño financiero que mide la aptitud del proyecto para satisfacer ese objetivo” (Sobrero, 2009, pág. 11).

El desarrollo de la asesoría y consultoría generalmente está precedido de procesos de convocatorias, licitaciones o invitaciones privadas, que determinan el concurso a partir de la capacidad financiera y de la experiencia técnica institucional e individual de los consultores. Opera a través de proyectos diseñados en función de términos de referencia y especificaciones determinadas por los contratantes sobre la base de sus necesidades y problemáticas identificadas. Su ejecución tiene impactos, efectos y resultados sobre los contratantes y sus entornos, así como eventualidades e implicaciones sobre terceros.

Con este producto de consultoría se busca asesorar a los municipios de Colombia, correspondientes al segundo nivel de división administrativa en el país, que mediante agrupación conforman los departamentos. Colombia posee 1.123 municipios registrados ante el DANE, que de acuerdo con el Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 136 de junio 2 de 1994 y la Ley 1551 de 2012 es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señale la Constitución y las leyes de la República.

“La contratación estatal es un factor determinante de la viabilidad de la empresa que se analiza, es por ello que se traen a colación la Constitución Política del año 1991 y las posteriores reformas que estuvieron orientadas a la transformación del Estado y su forma de relacionarse con la ciudadanía; la lógica de un Estado benefactor, que ocupaba el primer lugar como empleador de los colombianos y que ofrecía de manera directa bienes y servicios en general, acabaría o se transformaría de manera drástica para dar paso - desde la década de los 90 como hasta el momento- a un papel de intermediario entre la

ciudadanía y el mercado, dejando a éste último como el encargado de la prestación de los bienes y servicios que hasta antes de la Constitución de 1991 eran responsabilidad del Estado Colombiano” (Vásquez, 2006).

La contratación estatal sufrió una significativa transformación en la década de los 90, el evento más notable es la generación de la Ley 80 del año 1993, estructura legal mediante la cual se configuró la regulación de la contratación estatal buscando pluralidad y participación representativa del sector privado en el funcionamiento del Estado. Factor que abre la puerta a la generación de empresas como la analizada, pues los procesos iniciados por el Estado para dichos efectos se configuran bajo figuras de selección objetivas en las que se consideran factores de selección como la experiencia, el conocimiento específico en la materia, la calidad y capacidad financiera, jurídica y técnica. Sin embargo, las medidas no han sido suficientes y el Estado colombiano, dados los múltiples escándalos generados en materia de contratación estatal se ha visto obligado a generar múltiples normas, decretos, políticas y lineamientos que configuran el complejo sistema de contratación pública que rige en la actualidad.

En el año 2011 por medio del Decreto Ley 4170 se crea La Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, herramienta que abre la puerta a la generación de otras herramientas que modernizaron la contratación pública en el país. A partir de la nueva estructura se han venido generando políticas y lineamientos que han permitido transmutar hacia la transparencia, pluralidad y objetividad en la contratación pública.

En el año 2011, surge también el Sistema Electrónico de Contratación Pública, SECOP, una plataforma utilizada para dar publicidad y acceso a la información sobre gastos de los recursos públicos destinados a la contratación estatal en el país. Posteriormente, es creada la Tienda Virtual del Estado Colombiano, esquema en el cual se incluyen los acuerdos marco de

precios, los catálogos de grandes superficies y los instrumentos de agregación de demanda. Herramienta que abre la puerta a la más reciente plataforma transaccional del Estado colombiano, denominada SECOP II, repositorio único para todo el Estado colombiano, en el cual actúan proveedores, entidades estatales en tiempo real y con el apoyo de la virtualidad, lo que disminuye tiempos, acorta distancias y hace más ágil y transparente el proceso de contratación con cualquier ente del Estado Colombiano.

Estado del Arte

En cuanto a las herramientas que serán utilizadas en el presente desarrollo, en los últimos cinco años se han generado múltiples conceptos, opiniones y desarrollo sobre ellos, a nivel macro, es decir, sobre el marco del PMBOK, se considera en primer lugar el artículo de (Albert, M., et al., 2018), titulado “Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto”, trabajo en el cual se socializa un procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto, se especifican cinco etapas fundamentales: la caracterización, el diagnóstico, la planificación, la ejecución y monitoreo, el control y el cierre del proceso de dirección estratégica. Se presentan además las 10 áreas de conocimiento, descritas en la guía PMBOK, así, integración, alcance, tiempo, costes, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, stakeholders y con base en ellos se desarrolla el procedimiento propuesto; procedimiento que facilita la caracterización, diagnóstico y gestión de la estrategia de la organización a niveles estratégicos, tácticos y operativos.

En segundo lugar, el artículo de (Bernal et al, 2018), titulado “Análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI para la empresa KAPPA INGENIERIAS & DISEÑOS SAS”, en este artículo se señala el PMBOK como el estándar para la Dirección de Proyectos de PMI, en el cual son integrados el cuerpo del conocimiento -buenas

prácticas en dirección de proyectos- lo que se traduce en que los conceptos descritos son aplicables a la gran mayoría de los procesos, el juicioso y estricto uso contribuye al incremento de las posibilidades de éxito de los proyectos. Por otra parte, y de manera más micro, se han presentado desarrollos en cuanto a herramientas contenidas en el PMBOK como el análisis de la matriz DOFA.

Frente al popular Análisis FODA, herramienta con la cual se estudian las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un negocio con el propósito de identificar las estrategias que organicen mejor sus recursos y capacidades para satisfacer las demandas internas y del entorno, se afirma en la literatura disponible que su utilización resulta útil para valorar el potencial y las limitaciones de la organización, por cuanto es una fuente de información para la planificación estratégica, despliega fortalezas y permite invertir debilidades, mejorar la respuesta a oportunidades y superar amenazas, finalmente permite proyectar el pasado, el presente y el futuro de la organización. (Valencia, 2018).

En cuanto a la herramienta IDEF0 (Integrated DEFinition language 0), según (National Institute of Standards and Technology, 1993), fue creado durante los años 70 por la Fuerza Aérea Norteamericana, dentro del desarrollo de Manufactura Asistida por Computación Integrada (ICAM por sus siglas en inglés), en donde se vio la necesidad de contar con mejores herramientas entre personas y procesos relacionados en mejorar la productividad manufacturera.

Según (Valdez, 2021) en su trabajo de grado titulado “Análisis del proceso en el área de equipos de una empresa constructora utilizando metodología IDEF0”, indica que el IDEF 0 es una de las técnicas desarrolladas por el ICAM para atender esta necesidad y se enfoca en el modelamiento funcional, también está basado en otra metodología y notación llamada (Structured Analysis and Design Technique).

“Los modelos IDEF0 pueden ser utilizados para diagramar una gran variedad de sistemas automatizados o no automatizados. En el caso de nuevos sistemas, puede ser usado en primera instancia para definir los requerimientos y especificar las funciones.

Posteriormente, puede ser utilizado para diseñar una implementación que permita satisfacer esos requerimientos y realice esas funciones. Para los sistemas existentes, IDEF0 es útil para analizar las funciones que realiza actualmente el sistema y registrar los mecanismos por los cuáles las realiza. Los objetivos posibles son: entender mejor el sistema, brindar soporte al realizar el análisis, proveer de una lógica a los cambios potenciales, especificar requerimientos y facilitar el diseño e integración de sistemas”. (Valdez, 2021).

Por otra parte, “Las Cinco Fuerzas Competitivas que forman la estrategia”, propuestas por Michael Porter en el año 1979 en la revista Harvard Business Review, muestra la integración diferenciada de los nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes en diferentes sectores industriales. (Mendez & Ortiz, 2021) utilizaron la herramienta para analizar el nivel de competencia en una idea de negocio de asesoría en el sector energético en la gerencia de proyectos, obteniendo como resultado la creación de estrategias de negocio y crecimiento.

Continuando con el PMBOK y sus herramientas, la gestión de los riesgos es un elemento fundamental en un negocio o en la implementación de cualquier tipo de proyecto, la guía considera lo siguiente “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos

positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto” (PMI, 2017, pág. 395).

Marco Legal

El análisis del marco legal, en primer lugar, brinda información que contribuye a la viabilidad o no del negocio que se busca formalizar y segundo brinda al proyecto información acerca del tipo de sociedad que deberá constituirse considerando el tema tributario y el trámite legal para la constitución y funcionamiento de la empresa.

Con el objeto de definir el marco legal aplicable al análisis de viabilidad considerado en el presente documento se tomará como punto de partida el gráfico presentado por (Cabrera, Zambrano, & Gómez, 2015, pág. 33):

Figura 12

Marco Legal para el análisis de viabilidad.



Nota. en la figura se relaciona el marco legal para un estudio de viabilidad. Obtenido de (Cabrera, Zambrano, & Gómez, 2015, pág. 33).

En él, se identifican a partir de la Carta Magna otras normas generadas con el objeto de contribuir al desarrollo económico y empresarial del país, por medio del incentivo a la creación de empresas y emprendimientos, sin embargo, este esquema debe ser complementado, pues en los últimos años el Estado colombiano ha generado herramientas de carácter legal y técnico que contribuyen a este desarrollo.

Entre la normatividad es posible citar la Ley 590 del 2017, la denominada Ley Mí pyme, que busca incentivar la creación de las micros, medianas y pequeñas empresas en Colombia; la Ley 905 del 2004 que modifica la ley 590 del 2000 que incentiva el emprendimiento en

Colombia; la Ley 1014 del 2006 la cual fomenta la cultura del emprendimiento en las personas o ciudadanos.

Adicional a lo anterior, en el marco del proyecto analizado debe ser considerada la normatividad vigente en materia de contratación estatal, la cual es bastante robusta y se encuentra vinculada de forma directa con el establecimiento de la viabilidad del proyecto. En los últimos años la normatividad aplicable en materia de contratación estatal ha sufrido fuertes cambios, pues ahora las entidades vinculadas al Estado se ven obligadas a contratar bajo los principios de la objetividad y pluralidad y no bajo el clientelismo por el que era caracterizado. Se presenta a continuación un cuadro en el que se definen los componentes estructurales, asociados a la normatividad y legislación en contratación.

Metodología

Tipo de Investigación

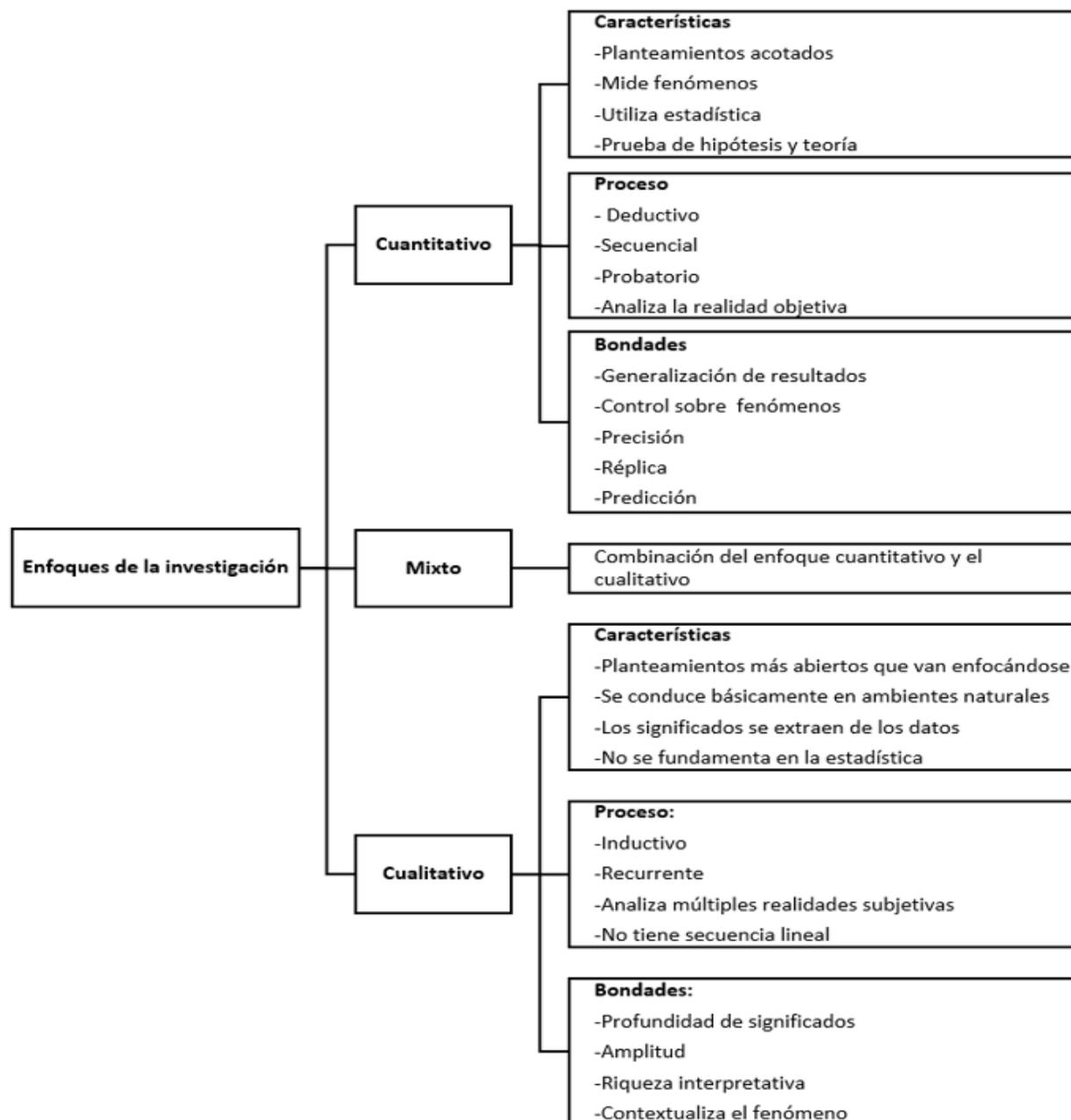
La presente investigación, cuyo objeto es el estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos para los municipios de Colombia, utiliza dos tipos de investigación, la investigación descriptiva y la investigación documental, con ellas se busca describir, en todos los componentes las fortalezas, debilidades y oportunidades que presenta el tema de gestión de proyectos en los municipios de Colombia, fundamentado en la información recopilada por las encuestas y por medio de la información documental prevista, tanto en línea como en documentación física consultada.

En cuanto al enfoque de la investigación, el presente desarrollo considera los dos enfoques existentes, el Enfoque Cualitativo y el Enfoque Cuantitativo, es decir, corresponde a una investigación de tipo mixto, en ella se considera el análisis de viabilidad y el establecimiento de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo estructural para satisfacer las necesidades de una institución o comunidad.

Para los efectos se parte de un estudio exploratorio, lo que permite conocer datos afines al sector de las asesorías en los diferentes municipios del país. El método de investigación utilizado se basa en un estudio cualitativo, este enfoque utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar la pregunta de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de investigación (Hernández, 2014, pág. 3).

Figura 14

Enfoques de la investigación



Nota. En la figura se presentan los diferentes enfoques de investigación (Hernández, 2014, pág.

3)

La investigación cuenta con dos modalidades, una investigación de campo y una investigación documental bibliográfica y para ello se utilizan las fuentes de información primarias y secundarias disponibles, mediante la recolección de datos, actividad indispensable en cualquier tipo de análisis, pues, permite la obtención de información cualitativa y cuantitativa necesaria para la etapa de inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre, para los efectos se utilizan múltiples fuentes y la información se selecciona de acuerdo con el propósito establecido.

Como herramienta de recopilación de datos se utilizará el muestreo no probabilístico, dado que es posible obtener muestras sin que todos los individuos de la población tengan posibilidades iguales de ser elegidos; factor que favorece la investigación realizada dado que por la ubicación geográfica de algunos municipios, sus condiciones de tipo social, político, económico, vías y situaciones de orden público dificultan el acceso a los mismos y a la información necesaria para el desarrollo del proyecto. En este caso la muestra será seleccionada considerando el muestreo intensional y el muestreo por conveniencia, es decir, en primera instancia se seleccionan como muestra los municipios que de acuerdo con sus condiciones actuales pueden ser más representativos para extraer conclusiones a nivel general; en segunda instancia, el muestreo por conveniencia, pues busca aprovecharse la información de municipios cercanos y a los cuales puede accederse de forma sencilla a la información requerida.

El desarrollo de la presente investigación, es mediante el uso de herramientas teóricas y prácticas en primer lugar, permiten diagnosticar necesidades de información, realizar recopilación de datos objetivos con calidad estadística y posteriormente permiten la ponderación o tratamiento para la obtención de estadísticas que faciliten la toma de decisiones y la implementación o no de la idea de negocio planteada. Con la información generada es posible

determinar la viabilidad de una empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, objetivo general del presente desarrollo. En el Apéndice A se relacionan las fases, etapas y actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos.

El análisis propuesto se realiza en tres fases definidas a continuación, en cada una de ellas se describen etapas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

Fase I: Identificación del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y de Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.

Etapa 1: Consultar Bibliografía Disponible Sobre el Tema. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se cuenta con información disponible sobre las empresas que ofertan el servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos, los indicadores financieros, histórico de contratación y el precio del servicio. Para los efectos se lleva a cabo la siguiente actividad:

Actividad 1. Desarrollar la investigación en todos los medios disponibles. Mediante el uso del SECOP I, SECOP II, SIREM, libros, trabajos de grado, páginas web gubernamentales y medios de información en línea sobre empresas consultoras con códigos UNSPSC relacionados con asesoría en gestión de proyectos se recolecta toda la información necesaria para el desarrollo de los fundamentos requeridos en el marco de los objetivos propuestos.

Etapa 2. Definir el Perfil de la Idea de Negocio. En la etapa 2 se crea el perfil de la idea de negocio, mediante el uso del modelo Canvas, el cual permite estructurar y definir aspectos relevantes para la creación de la empresa. En la etapa dos se desarrollan las siguientes actividades:

Actividad 2. Construir el lienzo Canvas como insumo del modelo de la idea de negocio. Mediante el Modelo Canvas, se busca conocer de forma gráfica e interrelacionada aspectos

fundamentales del negocio, como son: la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera requerida para la implementación del negocio propuesto.

Actividad 3. Realizar un análisis de la idea de negocio. Una vez diligenciado el lienzo Canvas, se realiza un análisis de la información registrada, lo cual permite definir el Perfil de la idea de negocio.

Fase II: Análisis del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.

Tomando como base la información generada del proceso de investigación, se identifican y describen los aspectos claves del estudio de viabilidad, compuesto por el estudio del mercado, técnico, organizacional, legal, financiero y económico.

Etapas 3. Estudio de Mercado. El análisis del mercado se realiza por medio de la identificación de empresas consultoras que ofrecen servicios de asesoría similares a los considerados en la idea de negocio que se encuentra en desarrollo, por ello se identifican en primer lugar, en el SECOP y SIREM, las empresas registradas con historia de contratación en el tema y con códigos UNSPSC contenidos en su RUP relacionados con gestión de proyectos. La información consultada en la etapa 3 permite extraer información sobre el tipo de empresas que desarrollan el tipo de actividades, la modalidad de contratación normalmente utilizada para la prestación de este servicio, la capacidad financiera y organizacional de las empresas, el número de contratos suscritos en relación con la actividad, los clientes potenciales y que en últimas vigencias han realizado contratos con servicios similares al considerado por la presente idea de negocio.

En el marco de la presente etapa se llevan a cabo las siguientes actividades:

Actividad 4. Analizar el producto: servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos. Se realiza un análisis de los servicios que se tienen proyectados, analizando la población objetivo.

Actividad 5. Análisis de la demanda. Se realiza un análisis de las características de la demanda tomando como base fuentes de información secundaria.

Actividad 6. Estructurar la encuesta para servidores públicos de las alcaldías de los municipios seleccionados. Se estructura la encuesta teniendo en cuenta los factores necesarios para realizar un diagnóstico en cuanto a la gestión de proyectos en los municipios de sexta categoría, está es diseñada en un formulario de Google con el fin de facilitar el diligenciamiento por parte de los municipios de sexta categoría.

Actividad 7. Calcular la muestra a la cual es aplicado el instrumento desarrollado. Por medio de la aplicación del método muestra probabilística, se calcula la muestra de los municipios de sexta categoría de Colombia, utilizando el muestreo aleatorio simple.

Actividad 8. Aplicar la encuesta para servidores públicos de las alcaldías de los municipios seleccionados. La aplicación de la encuesta en las alcaldías locales se realiza a funcionarios, se busca identificar falencias y necesidades en materia de formulación, planeación y ejecución de proyectos, así como la identificación de potenciales oportunidades de negocio, a partir de las cuales puedan establecerse las líneas de acción y el establecimiento concreto del servicio, generado en el marco del proyecto.

Actividad 9. Consolidar los resultados obtenidos de la investigación realizada y tabular los resultados de la encuesta aplicada. Posterior a la recolección y una vez se cuenta con información robusta sobre el tema investigado, la información es organizada y clasificada de tal

forma que pueda ser utilizada y aplicada mediante el uso de las herramientas seleccionadas para el análisis de datos y la toma de decisiones.

Actividad 10. Realizar diagrama de Pareto y diagrama causa efecto para facilitar el análisis y la toma de decisiones. Con el problema claro y con toda la información recaudada y organizada, se toman los conceptos que puedan dar solución al problema y que puedan ser cuantificados, se organizan y se estructura una gráfica de barras que considere la frecuencia, información que servirá como insumo para la toma de decisiones sobre la viabilidad o no del negocio propuesto.

Diagrama causa efecto, herramienta que se adapta muy bien a cualquier contexto, sector, actividad o situación, se busca identificar las causas base de los problemas en materia de desarrollo de proyectos que en la actualidad tienen los municipios de Colombia, utilizando la información generada por la muestra seleccionada.

Actividad 11. Realizar una síntesis de la encuesta. Se realiza una presentación concreta de los resultados obtenidos en la encuesta con el fin de identificar aspectos clave para el estudio de mercado.

Actividad 12. Elaborar el mapa de empatía. Se desarrolla el mapa de empatía, herramienta de orden grafico con el que se busca identificar las necesidades de los municipios, el Estado actual de las actividades en materia de proyectos, objetivos y expectativas y con base en ello identificar debilidades en la investigación, refinar el servicio final y definir perfiles necesarios para su prestación.

Actividad 13. identificar el grupo de interés del proyecto o stakeholders y realizar análisis de la demanda. Constituye la actividad clave del desarrollo, pues en ella se identifican los actores

que de forma directa o indirecta pueden influir sobre el desarrollo del negocio o sus resultados, es decir, clientes, proveedores, comunidades locales y el Estado.

Como resultado se obtiene una matriz de stakeholders primarios, es decir los imprescindibles para el desarrollo de la compañía, es decir, los municipios que pueden ser impactados por la implementación de las acciones de la empresa, aquí son identificados concretamente los intereses, implicaciones e impacto que pudiese ser generado en los resultados de las administraciones locales y en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Actividad 14. Realizar una síntesis de la demanda. De acuerdo con los resultados obtenidos en las fuentes de información primaria y secundaria se presenta una síntesis de la demanda, en donde se dan a conocer datos relevantes para la toma de decisiones.

Actividad 15. Determinar la competencia y las ofertas del mercado. Por medio de la consulta de fuentes secundarias, se realiza la verificación de cuantas empresas que presten el servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos prestan el servicio y en donde se encuentran ubicadas.

Actividad 16. Determinar el tamaño del mercado y realizar el análisis de precios. La caracterización del mercado se realiza mediante la verificación de la existencia de oficinas de proyectos dentro de las alcaldías municipales, los perfiles de los alcaldes, el presupuesto asignado, el número de habitantes y los resultados obtenidos en los dos últimos años por concepto de su gestión y el desarrollo de nuevos proyectos. Adicional a lo anterior, se verifica la preferencia en cuanto al tipo de persona (natural o jurídica) y la modalidad de contratación más utilizada para la contratación de asesores externos. Para los efectos se emplea la consulta de información en fuentes primarias a través de la encuesta.

Actividad 17. Analizar las cinco fuerzas de Porter. Con el objeto de identificar y obtener información clave de los competidores y el impacto que pueden generar en la idea de negocio, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Actividad 18. Realizar síntesis de la oferta. Se realiza una descripción de los aspectos clave encontrados en el análisis de la oferta y que puedan afectar el funcionamiento de la idea de negocio.

Actividad 19. Realizar el análisis de precios. Se realiza un análisis de precios del mercado con el fin de evaluar y determinar el precio justo para la prestación del servicio y otros factores que son necesarios en procesos de contratación con el sector público.

Actividad 20. Realizar síntesis del análisis de precios. Se realiza una síntesis que contenga los aspectos relevantes y clave del análisis de precios.

Actividad 21. Definir la comercialización del servicio. Por medio del uso de la herramienta Matriz DOFA, se crean estrategias de comercialización de los servicios, en donde se definen estrategias de servicio, de precio, de distribución y de comunicación.

Actividad 22. Diseñar el Plan de Mercadeo. Se diseña con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y se proyectan actividades que permitan atraer nuevos clientes.

Actividad 23. Realizar síntesis del estudio de mercado. Se realiza una síntesis del estudio de mercado, donde se presenta en forma concreta los resultados del análisis de la oferta, demanda, precios y comercialización.

Etapa 4. Estudio Técnico. Se realiza considerando la información arrojada por el análisis de mercado, la literatura, la legislación y el tema tributario. En la etapa 4 se definen específicamente los siguientes puntos:

Actividad 24. Establecer la localización de la empresa. De acuerdo con la concentración de los clientes potenciales identificados se define la localización de la sede central, en caso de ameritarlo, se considera la virtualidad como una opción que contribuya a la reducción de costos fijos, con el objeto de viabilizar el negocio y disminuir la inversión inicial.

Actividad 25. Establecer el tamaño de la organización de acuerdo con los servicios ofrecidos. Cuantos profesionales y cuáles son los perfiles requeridos para prestar el servicio, el espacio físico requerido, la estructura administrativa y la inversión necesaria para poner en marcha la idea de negocio.

Actividad 26. Identificar los equipos, maquinaria, muebles y enseres, inmuebles, terrenos y capital humano necesarios para el funcionamiento de la empresa. Listado de todos los implementos y capital humano necesarios para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con la localización y tamaño de la empresa.

Actividad 27. Diseñar el proceso para la prestación del servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos. Mediante la herramienta IDEF se definen los procesos misionales, gerenciales y de apoyo de la empresa y por medio de un diagrama de flujo se diseña el proceso de la prestación del servicio.

Actividad 28. Elaboración de la síntesis de estudio técnico. Se realiza una presentación concreta de los aspectos relevantes del estudio técnico para que sirva como base para el análisis de factibilidad.

Etapas 5. Estudio Organizacional. En esta etapa se determina la capacidad operativa y estructura organizacional de la empresa, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades, y se definen métricas para la evaluación de desempeño. La determinación de una estructura

organizacional óptima para la organización, se define el manejo de las etapas de la inversión, operación y mantenimiento de la empresa.

Actividad 29. Planificación de la empresa. Se define la misión, visión y objetivos de la empresa con el fin de tener claridad para la proyección de las diferentes actividades de planeación estratégica.

Actividad 30. Determinar la estructura organizacional. Se utiliza el diagrama organizacional para la representación gráfica de cada uno de los cargos de la empresa.

Actividad 31. Definir los perfiles y funciones. Se definen los perfiles y funciones para cada uno de los cargos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Actividad 32. Determinar la capacidad operativa del proyecto. Esclarecer la capacidad operativa del proyecto por medio de un modelo estimativo en el cual se consideran todas las condiciones y restricciones tanto desde la perspectiva financiera como humana, en el que se valoran los recursos disponibles y necesarios, permitiendo generar datos para la planificación de la inversión y las ventas generando así buenas posibilidades para la sostenibilidad del negocio.

Actividad 33. Diseñar procedimientos operativos, administrativos y plan de cargas de trabajo. El diseño de los procedimientos operativos corresponde a la estructuración de una plantilla con el paso a paso, las instrucciones y actividades relevantes que deben ser realizadas de forma consecutiva, de forma tal que pueda tenerse el control total de la operación de la empresa.

Procedimientos administrativos, en donde se estructuran de forma ordenada las actuaciones que deben realizarse en pro de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Actividad 34. Diseño de métricas para el seguimiento y control de la gestión de la empresa. Se definen los indicadores clave de desempeño, comúnmente conocidos como KPI, con ellos se busca establecer mediciones adecuadas en aras de analizar el rendimiento del negocio, el

desempeño financiero, la atención al cliente, el desempeño de los empleados, y realizar el comparativo con empresas del mismo sector o Benchmarking.

Etapas 6. Estudio Legal. En el marco del estudio legal se definen aspectos determinantes para la operación como el tipo de sociedad bajo el cual se operará, las normas regulatorias del sector, las normas de la contratación pública y la legislación tributaria aplicable.

Actividad 35. Determinar el carácter societario conveniente para la idea de negocio

Analizar la normatividad relacionada y aplicable a la idea de negocio para determinar el carácter societario de la empresa.

Actividad 36. Definir los aspectos legales necesarios para la constitución de la empresa.

Determinar el tipo de sociedad a implementar, el procedimiento y requerimientos, las obligaciones, leyes aplicables y posibles estímulos generados por la ley de emprendimientos.

Actividad 37. Identificar los aspectos jurídicos aplicables a la idea de negocio desde el ámbito laboral tributario y comercial. A profundidad deben ser considerados todos los temas inherentes al negocio en materia laboral, tributaria y contractual, ello con el objeto de conformar la empresa con bases sólidas, ceñidas a la norma y convenientes para la organización.

Actividad 38. Síntesis del estudio legal. Se realiza una breve descripción de los aspectos legales que son clave para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Fase III: Evaluar la Factibilidad de la Firma Consultora y Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.

En la fase 3 se determinan los indicadores del proyecto, se estiman los costos fijos y variables, el valor del servicio a prestar y se proyectan las ventas.

Etapas 7. Estudio de Estructura Financiera.

Actividad 39. Determinar el presupuesto de gastos e ingresos de acuerdo con la estructura organizacional y las expectativas de venta.

Actividad 40. Estimar flujo de caja para un umbral de cinco años.

Actividad 41. Elaborar estado de resultados y balance del proyecto de negocio para determinar las utilidades y particularidades del negocio.

Etapa 8. Análisis de Viabilidad de la Firma

Actividad 42. Realizar el cálculo y análisis de los indicadores financieros y de rentabilidad. Con base en la información generada del flujo de caja proyectado para un umbral de cinco años se realiza el cálculo de los siguientes indicadores, Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN) y Tasa de Oportunidad (TIO).

Actividad 43. Aplicar la herramienta de análisis de costo – beneficio para la toma de decisiones. Como herramientas para el análisis de datos, se utilizará el costo-beneficio, definida por El PMBOK© V6 como herramienta de análisis financiero que se utiliza para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, con el propósito de identificar la mejor alternativa en términos de los beneficios ofrecidos.

Actividad 44. Realizar análisis de sensibilidad para determinar las variaciones e impacto en los principales indicadores del proyecto. Mediante el análisis de sensibilidad es posible recrear o predecir los resultados considerando la incertidumbre y las restricciones; a través de diferentes valores de una variable puede observarse el impacto en otras, añadiendo mayor flexibilidad al modelo de valoración utilizado para el análisis y posterior toma de decisiones.

Etapa 9. Estructuración y Sustentación de Documento Final. Una vez se cuenta con información concluyente, resultante de la aplicación de las herramientas adoptadas para el análisis, es posible concluir con la viabilidad o no de la idea de negocio.

Actividad 45. Redacción y consolidación de documento con las conclusiones resultantes de los estudios realizados.

Actividad 46. Sustentación de tesis de grado.

Capítulo 1 – Identificación del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y de Asesoría de Gestión de Proyectos de los Municipios.

El presente capítulo considera la identificación y análisis del conglomerado de empresas consultoras que prestan este tipo de servicios, histórico de contratación y precio del servicio; posteriormente, se consolidan los resultados generados utilizando el modelo CANVAS, en aras de identificar el perfil de la idea de negocio.

Análisis del Sector (SECOP SIREM)

El presente análisis se realiza considerando la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU), es decir, la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y la presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades.” (DANE, 2020)

Acatando las recomendaciones internacionales proporcionadas por la Comisión de Estadística de Naciones Unidas, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en cabeza de la Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización (DIRPEN), consolida un Sistema de Nomenclaturas y Clasificaciones actualizado, lo cual se evidencia en el desarrollo del proceso de adaptación para Colombia de la CIU Rev. 4, constituyéndose en una de las herramientas básicas para la producción de las estadísticas oficiales generadas por las entidades pertenecientes al Sistema Estadístico Nacional (SEN).

Para efectos del trabajo en desarrollo, se acude a la Sección M Actividades profesionales, científicas y técnicas, división 70, la cual comprende la prestación de asesoría y asistencia a empresas y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como la planeación estratégica y organizacional; planeación financiera y presupuestal; formulación de objetivos y

políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; planeación de la producción. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales.

De la división 70 se toma como referentes en primer lugar el grupo y clase 7010, titulado Actividades de administración empresarial en la que se incluye, la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, la gestión estratégica de productos y servicios de diseño, y la gestión de innovación; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción y de los controles; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos.

En segundo lugar, el grupo y clase 7020, titulado, actividades de consultoría de gestión, la cual comprende asesoramiento y asistencia operativa y administración pública en materia de relaciones públicas, actividades de lobby, diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos, procedimientos de control presupuestario, zonas francas y asesoría en materia de planificación, organización, dirección y control, e información administrativa.

Con los códigos relacionados se realiza la búsqueda en el SIREM, sistema de información y conocimiento contable, financiero y económico de las empresas comerciales, encontrando que, de 74.957 empresas allí reportadas, 1470 relacionan el código CIU 70.

Tabla 1*Número de empresas reportadas en SIREM.*

Número de empresas reportadas	74.957
Código CIU 70	1.470
Código CIU 7010	800
Código CIU 7020	670
Detallan el objeto	1055

Nota. En la tabla se muestra el número de empresas reportadas en SIREM según los códigos de clasificación. Fuente: elaboración propia

De las 1.470 empresas, 1.055, relacionan el objeto y una vez analizados en detalle se concluye que tan solo 23 empresas tienen similitud con el objeto planteado para la firma de consultoría, sin embargo, se hace más estrecho el resultado al limitar los objetos puntualmente con la “Consultoría de proyectos”, término clave que solo utiliza una de las empresas analizadas.

Tabla 2*Empresas con objetos similares.*

Objetos similares al de la idea de negocio	Número de empresas
Actividades de asesoramiento	1
Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión	2
Consultoría	2
Consultoría de gestión	13
Consultoría de proyectos	1
Formación y consultoría empresarial	1
Asesorar el sector empresarial en el desarrollo, implementación y seguimiento de estrategias organizacionales en las áreas gerencial, de mercadeo, administrativa, financiera, y de sistemas.	1
Prestación de servicios de asesoría en los campos económicos, de inversiones de planeación y administración	1
Prestación de servicios varios en calidad de asesorías técnicas y económicas, consultorías estudios	1

Nota. En la tabla se muestra el número de empresas de acuerdo con objetos similares a la idea de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en SIREM

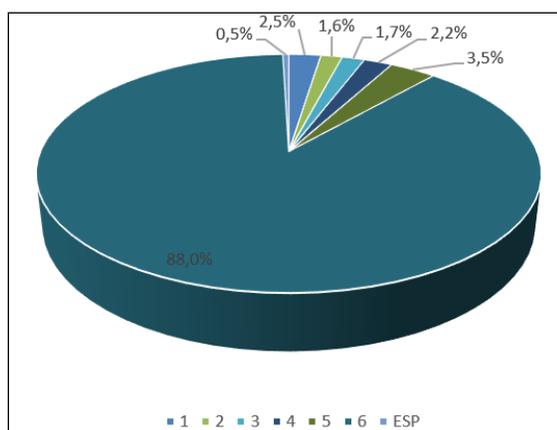
Categorización de los Municipios.

De acuerdo con el artículo 6 de la ley 1551 (2012) y en desarrollo del Artículo 302 de la Constitución Política de Colombia, teniendo en cuenta su capacidad de gestión administrativa y fiscal y de acuerdo con su población e ingresos corrientes de libre destinación, establece la siguiente categorización para los municipios de Colombia:

Tabla 3*Categorización de los municipios en Colombia.*

Categoría	Nro. Municipios	Participación
1	27	2,5%
2	18	1,6%
3	19	1,7%
4	24	2,2%
5	39	3,5%
6	970	88,0%
ESP	5	0,5%
Total general	1102	100,0%

Nota. En la tabla se muestra el número de municipios de Colombia por categoría. Fuente: elaboración propia

Figura 15*Categorización de Municipios.*

Nota. En la figura se muestra la distribución porcentual de los municipios según la categoría.

Fuente: elaboración propia.

Categoría especial. Todos los distritos o municipios con población superior o igual a los quinientos mil uno (500.001) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales superen cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

Primera categoría. Todos los distritos o municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.

Segunda categoría. Todos los distritos o municipios con población comprendida entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales.

Tercera categoría. Todos los distritos o municipios con población comprendida entre treinta mil uno (30001) y cincuenta mil (50.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a treinta mil (30.000) y hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales.

Cuarta categoría. Todos los distritos o municipios con población comprendida entre veinte mil uno (20.001) y treinta mil (30.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a veinticinco mil (25.000) y de hasta de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.

Quinta categoría. Todos los distritos o municipios con población comprendida entre diez mil uno (10.001) y veinte mil (20.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a quince mil (15.000) y hasta veinticinco mil (25.000) salarios mínimos legales mensuales.

Sexta categoría. Todos los distritos o municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

Presupuesto de los municipios según su categoría

Según (Ramírez, (s.f)., pág. 152) en su documento Finanzas Públicas, en la ley 617 del 2000, los municipios tienen un presupuesto de ingresos y otro de gastos, distribuidos en unos porcentajes del presupuesto municipal. Los gastos de funcionamiento de los municipios son los gastos destinados para atender las actividades y funciones propias de la administración municipal que no generan riqueza y desarrollo. Con ellos se financian servicios personales, gastos generales y transferencias corrientes.

De igual manera (Ramírez, (s.f)., pág. 213) establece que los gastos en servicios personales son los que se realizan para pagar servicios recibidos por el municipio a través de una relación laboral o de un contrato. Incluyen el pago de la nómina de la entidad, gastos de representación, bonificaciones, primas, subsidio de alimentación, auxilio de transporte, horas extras, jornales, personal supernumerario y honorarios, de conformidad con las normas de personal, salariales y prestacionales vigentes. Los gastos de funcionamiento de los municipios salen de los gastos de libre inversión, debido a que cada municipio debe garantizarse a sí mismo su funcionamiento. La asesoría de los municipios está enmarcada en los gastos de funcionamiento del municipio, lo cual resulta tener un porcentaje reducido para este servicio.

Los gastos de funcionamiento de los municipios están discriminados dependiendo la categoría municipal, definida en la ley 617 de 2.000, puntualmente en el Artículo 6, titulado “Valor máximo de los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios”, se indica lo siguiente: “Durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los distritos y

municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, los siguientes límites:

Tabla 4

Límite de gastos de funcionamiento

Categoría	Límite
Especial	50%
Primera	65%
Segunda y tercera	70%
Cuarta, quinta y sexta	80%

Nota. En la tabla se muestra el porcentaje límite de funcionamiento según la categoría de los municipios. Fuente: (Ley 617, 2000)

Compras de los Municipios en los Periodos 2020, 2021 y 2022

Por medio de la herramienta MAE (Modelo de Abastecimiento Estratégico) de Colombia Compra Eficiente se realizó consulta con el objeto de establecer el número de contratos y cuantías transadas por los municipios de Colombia en las últimas tres vigencias 2020, 2021 y 2022.

Para los efectos se utilizaron como filtros los códigos UNSPSC, definidos por (UNSPSC, 2022) como la nomenclatura que corresponde al código estándar de productos y servicios de las Naciones Unidas, sistema de cifrado que clasifica productos y servicios para fines comerciales a escala mundial, basándose en estándares que facilitan el comercio entre empresas y gobierno, al igual que la clasificación y análisis de gastos de las empresas, la realización del análisis de costo-efectividad y el análisis de viabilidad o capacidad de un comercio, objetivo central del análisis que se realiza.

En el presente caso se utiliza como primer filtro los códigos 801015 y 801016, códigos detallados en la siguiente tabla:

Tabla 5

Clasificador de bienes y servicios.

Clasificador de Bienes y Servicios - Familia	
8010	Servicios de asesoría de gestión
801015	Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa
801016	Gerencia de Proyectos

Nota. En la tabla se muestran los códigos de clasificación de bienes y servicios. Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

Como segundo filtro fueron seleccionados los Municipios que realizaron contrataciones en las vigencias mencionadas y bajo los códigos citados, en primer lugar, se toman los resultados mensuales, en los cuales es posible evidenciar que el primer trimestre del año resulta ser el más activo para contrataciones clasificadas bajo los códigos 801015 y 801016, tal y como puede observarse en la Figura 16 y en la

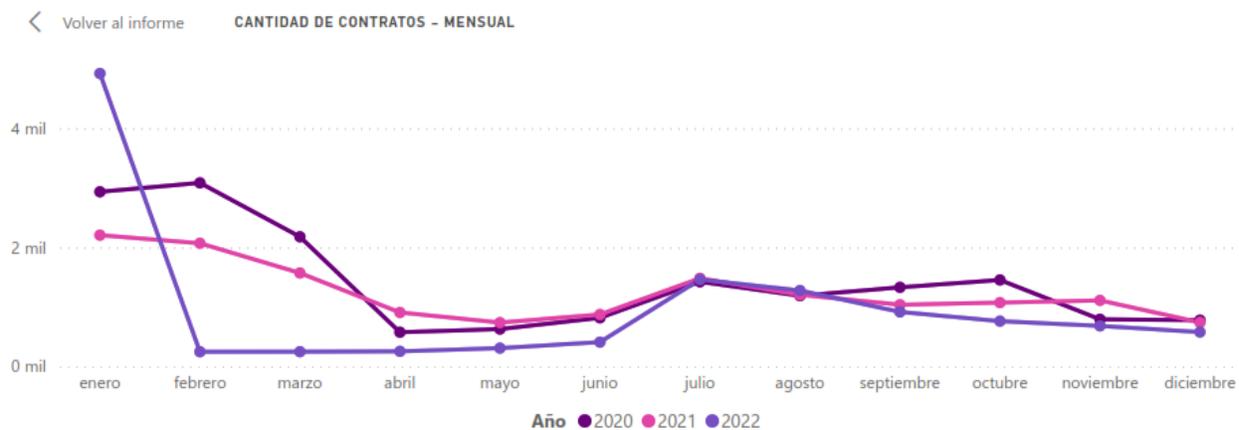
Tabla 6.

Figura 16

Cantidad de contratos mensual.

29/1/23, 22:33

Microsoft Power BI



Nota. En la figura se muestra los valores mensuales de contratación de los municipios. Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

Tabla 6*Número de contratos tres últimas vigencias detallado por mes*

Mes	2020	2021	2022
Enero	2934	2206	4921
Febrero	3084	2070	248
Marzo	2179	1571	249
Abril	576	908	255
Mayo	629	738	309
Junio	818	874	410
Julio	1423	1482	1461
Agosto	1188	1205	1277
Septiembre	1330	1038	917
Octubre	1454	1073	762
Noviembre	794	1111	682
Diciembre	779	741	579

Nota. En la tabla se registra el número de contratos discriminados mensuales en los años 2020-2022. Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de (Colombia Compra Eficiente, 2023)

*La herramienta dispuesta en la plataforma permite además establecer el número y la cuantía de los contratos, bajo las características descritas, con resultados anualizados y clasificados por fuentes de información, para el caso, Secop I o Secop II, como se puede observar en la **Figura 17** y en la*

Tabla 7.

Figura 17*Cantidad de contratos anual*

Nota. En la figura se muestra la cantidad de contratos y el gasto anual de los municipios. Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

Tabla 7*Número de contratos por año y su cuantía*

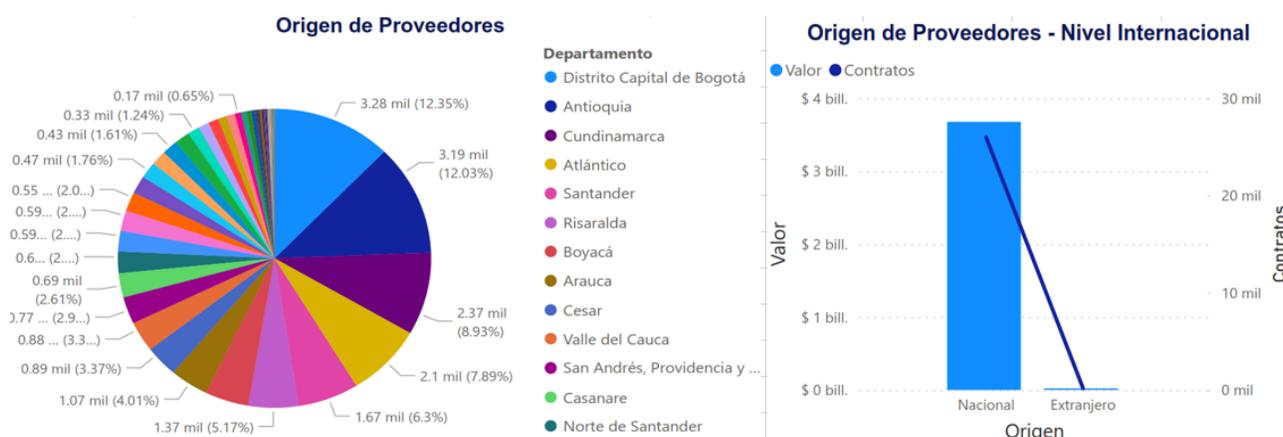
Año	SECOP I		SECOP II	
	Nro. Contratos	Cuantía	Nro. Contratos	Cuantía
2020	16198	\$ 915,573,752,889	990	\$ 179,532,998,957
2021	11114	\$ 770,669,224,790	3903	\$ 1,122,095,930,627
2022	9114	\$ 419,424,557,740	2956	\$ 1,055,937,175,392

Nota. En la tabla se registra el número de contratos y la cuantía registrado en SECOP I y SECOP II. Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de (Colombia Compra Eficiente, 2023)

En cuanto a los proveedores o los prestadores del servicio, es posible concluir que el 50% de se encuentran ubicados en seis departamentos del país, contando con el mayor número el Distrito Capital, en segundo lugar, Antioquia, seguido de Cundinamarca, Atlántico, Santander y Risaralda, participación presentada de forma gráfica en la **Figura 18**. En cuanto a proveedores extranjeros, es posible afirmar que solo se acude a sus servicios en casos especiales, su participación en la muestra objeto de análisis no es representativa, por lo que no se profundiza en su origen y cuantía.

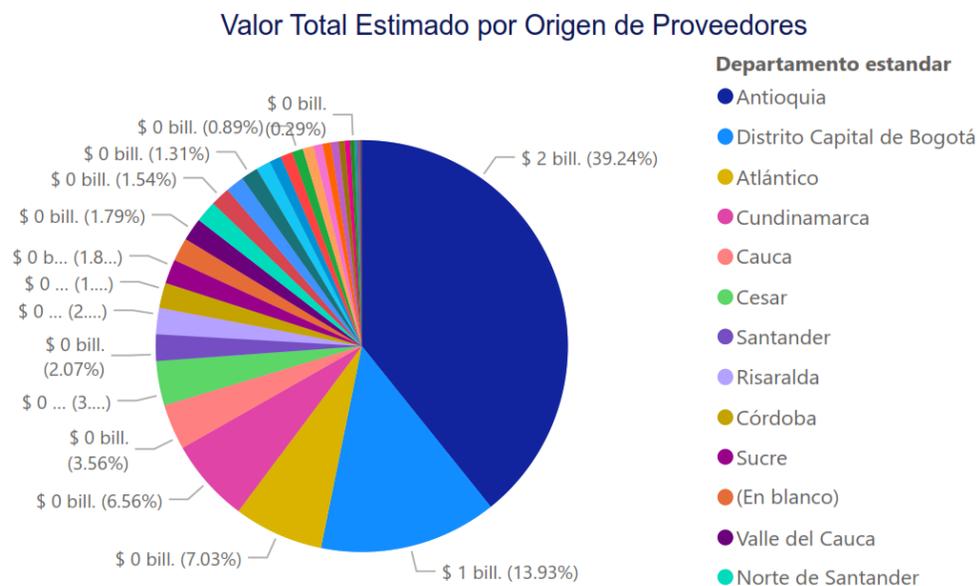
Figura 18

Origen de proveedores.



Nota. En la figura se muestra el origen de proveedores a nivel nacional y extranjero. Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

Si se analiza la participación desde el punto de vista de la cuantía, se encuentra que el Departamento con la participación más significativa es Antioquia con un 39,24%, seguido por el Distrito Capital con un 13,93%, información que puede ser cotejada en la **Figura 19**.

Figura 19*Origen de proveedores.*

Nota. En la figura se muestra el origen de proveedores a nivel nacional. Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

La modalidad de contratación más utilizada por los municipios para la contratación de los servicios enmarcados en los dos códigos usados como filtro, corresponde a la contratación directa, seguida por el concurso de méritos y la contratación de las entidades que cuentan con un régimen de contratación especial. En la

Figura 20, se pueden detallar los valores estimados según la modalidad de contratación.

Figura 20

Valor estimado por modalidad de contratación.



Nota. En la figura se muestran los valores totales estimados según la modalidad de contratación.

Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2023)

A partir de los elementos identificados en la fase 1 de la investigación se procede a continuación, con el desarrollo del lienzo Canvas, el cual permitirá la identificación de actores y factores particulares del negocio investigado.

Definición del perfil de la idea de negocio por medio del Modelo Canvas

Con el fin de definir el perfil de la idea de negocio, en la **Figura 21**, se presenta el lienzo Canvas donde han sido registrados todos los aspectos particulares de la idea, ajustados a los requerimientos específicos del modelo usado como herramienta de análisis:

Figura 21

Lienzo modelo de negocio Canvas

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relación con clientes 	Segmentos del mercado 
<p>1. Personal adscrito a las administraciones locales con conocimientos específicos, teóricos y prácticos en gestión de proyectos en el territorio.</p> <p>2. Convenios o joint venture con empresas consultoras especializadas en proyectos.</p> <p>3. Implementación de relaciones con entidades del orden nacional y departamental por medio de las cuales puedan gestionarse recursos para la implementación de proyectos municipales.</p> <p>4. DNP como ente nacional de planeación</p>	<p>1. Prestar servicios de asesoría y consultoría especializada en gestión de proyectos.</p> <p>2. Crear una estructura orgánica sólida, capaz de dar respuesta a los requerimientos de los municipios.</p> <p>3. Crear un plan de mercadeo para dar a conocer los servicios de asesoría y consultoría.</p> <p>4. Ofrecer un servicio de asesoría eficaz, dando respuesta a las necesidades en corto tiempo.</p> <p>5. Crear un plan de trabajo con los municipios contratantes donde se establezcan los objetivos a cumplir de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>6. Maximizar el uso de herramientas ya creadas que permitan realizar control y seguimiento oportuno a los proyectos.</p> <p>Recursos clave</p> <p>1. Plataforma web.</p> <p>2. Personal especializado en proyectos con conocimientos específicos en gestión pública.</p> <p>3. Recursos financieros.</p> <p>4. Mobiliario de oficina.</p> <p>5. Software y hardware.</p> <p>6. Insumos de oficina.</p>	<p>Díaz & Asociados, busca ser una firma consultora especializada en el área de proyectos de interés general, con los cuales se busca mejorar la gestión administrativa y calidad de vida de los habitantes de los municipios de Colombia.</p> <p>En razón a lo anterior, la intervención de la empresa beneficiará las regiones contribuyendo a:</p> <p>1. Mejorar los indicadores de desempeño de los municipios.</p> <p>2. Mejorar la calidad de vida de la población objetivo de acuerdo a los proyectos.</p> <p>3. Incentivar la gestión de recursos adicionales para la gestión de proyectos de interés general.</p> <p>4. Obtener un servicio oportuno y profesional de asesoría</p> <p>5. Actualización de los procesos en gestión de proyectos de acuerdo a la normatividad vigente</p> <p>6. Mejorar los conocimientos en gestión de proyectos de las personas que realizan estos procesos.</p>	<p>La relación con el cliente estará basada en el respeto, será una atención directa, personalizada, que responda a las necesidades puntuales del territorio que se busca intervenir y que sirva de mecanismo para impulsar la gestión efectiva de proyectos en los municipios de Colombia, permitiendo el acceso a recursos no solo del nivel nacional sino además de entes internacionales interesados en mejorar la calidad de vida de países en vía de desarrollo como Colombia.</p> <p>Canales</p> <p>1. Redes sociales (LinkedIn).</p> <p>2. Pagina web.</p> <p>3. Secop II.</p> <p>4. Visitas personalizadas.</p> <p>5. Voz a voz basado en la experiencia del cliente y en el resultado obtenido.</p>	<p>Los clientes potenciales corresponden a las alcaldías o gobiernos municipales, los cuales en Colombia ascienden a la suma de 1.101 municipios, organizados en siete categorías especial, primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta. De estos municipios el 88%, es decir, 970 municipios pertenecen a la sexta categoría, y se definen para la empresa Díaz & Asociados como clientes potenciales.</p>
<p>Estructura de costos </p>			<p>Fuente de ingresos </p>	
<p>1. Costos fijos. (Servicios públicos, línea teléfono celular, arrendamiento, salarios, gastos administrativos y de ventas, obligaciones financieras y seguros).</p> <p>2. Costos variables. (capacitaciones, honorarios, insumos didácticos y pedagógicos necesarios para el desarrollo del objeto).</p> <p>3. Costos indirectos. (Insumos de oficina, papel, esferos, tinta impresora).</p>			<p>Contratación con municipios para la prestación del servicio proyectado.</p> <p>Capacitaciones y asesorías.</p>	

Nota. En la figura se presenta el lienzo Canvas donde se registran aspectos clave de la idea de negocio. Fuente: elaboración propia a partir del lienzo Canvas propuesto por (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

En la **Figura 21** se han registrado nueve aspectos clave para la idea de negocio, este modelo permite identificar tres aspectos:

Primero, lo deseable, se analiza desde la propuesta de valor, el segmento del mercado, los canales y las relaciones con los clientes. Como propuesta de valor Forero Díaz & Asociados, busca ser una firma consultora especializada en el área de proyectos de interés general, con los cuales se espera mejorar la gestión administrativa y calidad de vida de los habitantes de los

municipios de Colombia. Por medio de la prestación de los servicios de consultoría y asesoría se puede contribuir a:

Mejorar los indicadores de desempeño de los municipios, mejorar la calidad de vida de la población objetivo de acuerdo con los proyectos, incentivar la gestión de recursos adicionales para la gestión de proyectos de interés general, obtener un servicio oportuno y profesional de asesoría, actualizar los procesos en gestión de proyectos considerando la normatividad aplicable, y mejorar los conocimientos en gestión de proyectos de las personas que realizan este tipo de procesos.

En cuanto al segmento del mercado, los clientes potenciales corresponden a las alcaldías o gobiernos municipales, los cuales en Colombia ascienden a la suma de 1.101 municipios, organizados en siete categorías especial, primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta. El 88%, es decir, 970 municipios pertenecen a la sexta categoría y se definen para la empresa como clientes potenciales. Como mecanismo para dar a conocer los servicios se utilizarán canales tecnológicos y tradicionales como, redes sociales, página web, SECOP II, visitas personalizadas y el voz a voz basado en la experiencia y el resultado obtenido con los municipios; la relación con los clientes estará basada en el respeto, será una atención directa, personalizada, que responda a las necesidades puntuales del territorio que se busca intervenir y que sirva de mecanismo para impulsar la gestión efectiva de proyectos en los municipios de Colombia, permitiendo el acceso a recursos no solo del nivel nacional sino además de entes internacionales interesados en mejorar la calidad de vida de países en vía de desarrollo como Colombia.

Segundo, la viabilidad, compuesta por las fuentes de ingresos y la estructura de costos. La fuente de ingresos principal corresponde a la percibida por la contratación con los municipios, por concepto de la prestación de los servicios proyectados. La estructura de costos está

compuesta por los costos fijos (servicios públicos, línea teléfono celular, arrendamiento, salarios, gastos administrativos y de ventas, obligaciones financieras y seguros); costos variables (capacitaciones, honorarios, insumos didácticos y pedagógicos necesarios para el desarrollo del objeto) y costos indirectos (insumos de oficina, papel, esferos, tinta impresora).

Tercero, la factibilidad, se analizan los recursos, actividades y asociaciones clave. Como recursos clave se identifican, la plataforma web, personal especializado en proyectos con conocimientos específicos en gestión pública, recursos financieros, mobiliario de oficina, software, hardware e insumos de oficina. Dentro de las actividades claves es necesario desarrollar las siguientes:

1. Prestar servicios de asesoría y consultoría especializada en gestión de proyectos.
2. Crear una estructura orgánica sólida, capaz de dar respuesta a los requerimientos de los municipios.
3. Crear un plan de mercadeo para dar a conocer los servicios de asesoría y consultoría.
4. Ofrecer un servicio de asesoría eficaz, dando respuesta a las necesidades en corto tiempo.

Finalmente, como asociaciones clave han sido identificadas las siguientes:

1. Personal adscrito a las administraciones locales con conocimientos específicos, teóricos y prácticos en gestión de proyectos en el territorio.
2. Convenios o joint venture con empresas consultoras especializadas en proyectos.
3. Implementación de relaciones con entidades del orden nacional y departamental por medio de las cuales puedan gestionarse recursos para la implementación de proyectos municipales.
4. DNP como ente nacional de planeación

5. Crear un plan de trabajo con los municipios contratantes donde se establezcan los objetivos a cumplir de acuerdo con sus necesidades.

6. Maximizar el uso de herramientas ya creadas que permitan realizar control y seguimiento oportuno a los proyectos.

Síntesis del Perfil de la Idea de Negocio

El resultado del análisis realizado permite la identificación del conglomerado de empresas consultoras que prestan este tipo de servicios, histórico de contratación, precio del servicio y aspectos particulares de la idea, ajustados a los requerimientos específicos del modelo Canvas, todo ello en aras de identificar el perfil de la idea de negocio objeto de análisis, para ello el Secop, Sirem y el MAE se convirtieron en fuentes secundarias proveedoras de información fiable a partir de la cual es posible concluir que el mercado en el que se busca incursionar cuenta con grandes oportunidades de desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los municipios, quienes de acuerdo con su categorización, presupuesto de gastos y límites de gastos de funcionamiento establecidos en la normativa aplicable, destinan una porción de sus recursos para temas de asesoría y consultoría. El tipo de contratación más utilizada por los municipios para este tipo de servicios corresponde a la contratación directa, seguida por el concurso de méritos.

Capítulo 2. Análisis del Perfil de la Idea de Negocio de Consultoría y Asesoría en Gestión de Proyectos para los Municipios

La información generada en el proceso de investigación y definición del perfil de la idea de negocio permite identificar y describir mediante el modelo Canvas aspectos claves para el estudio de viabilidad. En este sentido, en el segundo capítulo se presenta en primer lugar, el estudio de mercado, con el fin de identificar la oferta, demanda y precio del servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos; en segundo lugar, el estudio técnico, en el cual se identifican y cuantifican los recursos necesarios para prestar el servicio; en tercer lugar, el estudio organizacional, en el cual se dan a conocer los procedimientos administrativos, funciones y cargos; y para finalizar, el estudio legal, segmento en el que se analizan los aspectos normativos determinantes para el desarrollo de la idea de negocio.

Estudio de Mercado

En el marco del análisis desarrollado, se presenta el estudio de mercado de la firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, para tales fines, se analiza el producto y se identifican las necesidades de los clientes potenciales por medio de la aplicación del instrumento, encuesta diseñada para la determinación de la demanda, oferta y precios de mercado.

Análisis del Producto Servicio de Asesoría y Consultoría en Gestión de Proyectos

La empresa Forero Díaz & Asociados, se centrará en la prestación de tres servicios, como se muestra en la **Figura 22**, dirigidos a las administraciones municipales en las cinco regiones de Colombia y a entidades privadas brindando soluciones de acuerdo con las necesidades que contribuyan a enfrentar los desafíos que se presentan en la gestión de proyectos:

Figura 22

Servicios ofrecidos por Forero Díaz & asociados.



Nota. En la figura se muestran los servicios ofrecidos por la empresa Forero Díaz & asociados.
Fuente: elaboración propia.

Consultoría: la empresa brindará consultoría mediante la prestación de un servicio por parte de un profesional que cuente con los conocimientos, capacidad y experiencia en el área de gestión de proyectos, capaz de brindar acompañamiento y soluciones a temas concretos y específicos del área. Este tipo de servicio se contrata a un tiempo que oscila entre los 8 y 12 meses, se realiza asesoría de manera constante.

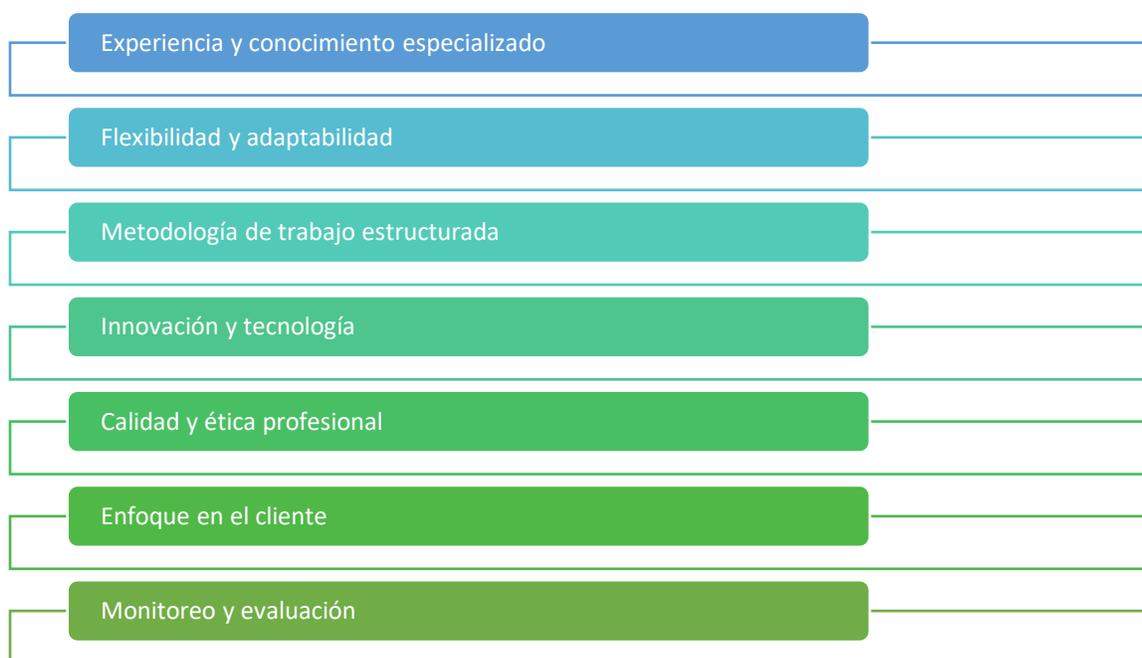
Asesoría: Este tipo de servicio se presta por medio de un profesional idóneo, con experiencia en el área de gestión de proyectos, con el fin de brindar un acompañamiento permanente a largo plazo, estableciendo un plan de trabajo y seguimiento al servicio que se presta. Este servicio se contrata para realizar un acompañamiento puntual, donde se establece comunicación con el contratante como máximo en tres ocasiones.

Capacitación: Es un servicio que se ofrece en diferentes áreas relacionadas con la gestión de proyectos, dirigido a entidades públicas y privadas, este servicio será el producto para ofrecer en los tiempos de cese de contratación con las alcaldías municipales. Este servicio se ofrece dependiendo el número de personas a capacitar, el número de horas, la modalidad (virtual o presencial) y la ubicación del municipio donde se debe orientar dicha capacitación.

En los tres servicios ofrecidos se contará con las características técnicas relacionadas en la **Figura 23.**

Figura 23

Características técnicas del servicio.



Nota: En la figura se indican las características técnicas del servicio. Fuente: elaboración propia.

La empresa Forero Díaz & asociados se caracteriza por contar con experiencia y conocimiento especializado, gracias a su equipo de profesionales altamente capacitados y con amplia experiencia en el campo de la consultoría, la gestión de proyectos específicamente en las áreas que requiera el cliente, brindando soluciones efectivas y personalizadas. En cuanto a flexibilidad y adaptabilidad, la empresa será capaz de adaptarse y de brindar soluciones a las necesidades de cada cliente, contará con una metodología de trabajo estructurado y herramientas de gestión de proyectos para garantizar una gestión de proyectos eficaz, la identificación y gestión de riesgos, y la entrega oportuna de resultados.

Por otro lado, la Innovación y tecnología serán características clave para la prestación del servicio, mediante el uso de las últimas tendencias y tecnologías en el área de proyectos, para poder brindar a los clientes soluciones innovadoras y eficientes. A la vez, la calidad y la ética profesional, manteniendo altos estándares de calidad en sus servicios y actuar éticamente en todo momento. Así mismo, el enfoque en el cliente, comprendiendo las necesidades y expectativas de sus clientes para brindar soluciones personalizadas y efectivas a cada uno.

Finalmente, se caracteriza por llevar un monitoreo y evaluación estableciendo un sistema de monitoreo y evaluación para hacer seguimiento al desarrollo de cada contrato, lo cual permite identificar logros y desafíos, y en caso de ser necesario tomar medidas correctivas.

Análisis de la Demanda

El análisis de demanda es un factor fundamental para la toma de decisiones estratégicas en cualquier idea de negocio. Para el caso de la empresa Forero Díaz & asociados, es necesario conocer a profundidad las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, igualmente identificar las oportunidades del mercado, para poder desarrollar una oferta de servicios que responda de manera efectiva a los clientes. A continuación, se presenta un análisis del tamaño del mercado de la población objetivo con información de fuentes secundarias, posteriormente se realiza el análisis obtenido con la aplicación de un instrumento como fuente de información primaria.

Análisis de la Demanda con Información Secundaria (Municipios, Categorías)

El conjunto de los clientes potenciales del servicio suministrado por la empresa de Forero Díaz & Asociados está formado por todos los municipios de Colombia, especialmente los de cuarta, quinta y sexta categoría, que serán listados en la **Tabla 8**, la cual fue construida con la información de los resultados de la Medición del desempeño municipal año 2020, reportado por

el Departamento Nacional de Planeación, los municipios de la categoría 4, 5 y 6 tienen en común la posibilidad de destinar hasta el 80% de los ingresos corrientes de libre destinación para los gastos de funcionamiento, en donde están clasificados los gastos de asesoría.

Tabla 8

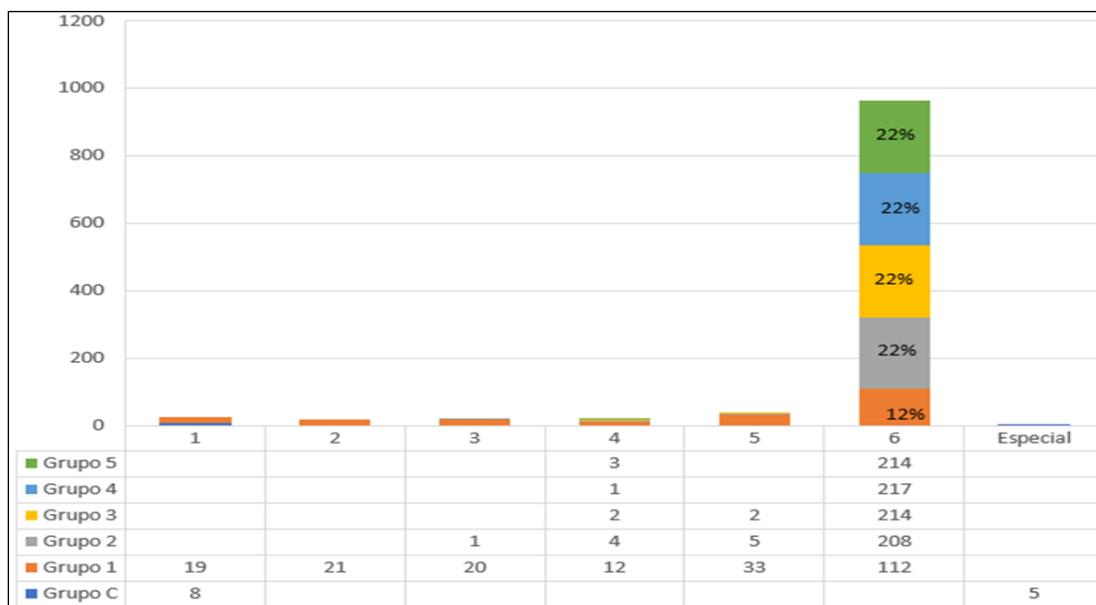
Municipios por categoría y grupos según la medición del desempeño municipal.

Categoría de municipio	Grupo según la MDM						Total
	C	1	2	3	4	5	
1	8	19					27
2		21					21
3		20	1				21
4		12	4	2	1	3	22
5		33	5	2			40
6		112	208	214	217	214	965
Especial	5						5
Total	13	217	218	218	218	217	1101

Nota. En la tabla se registra el número de municipios por categoría grupo según la Medición del Desempeño Municipal. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la Medición del Desempeño Municipal 2020 (DNP, 2021).

Figura 24

Municipios por categoría y grupos según la medición de desempeño municipal.



Nota. En la figura se presenta el porcentaje de municipios según la categoría y el grupo. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la Medición del Desempeño Municipal 2020 (DNP, 2021)

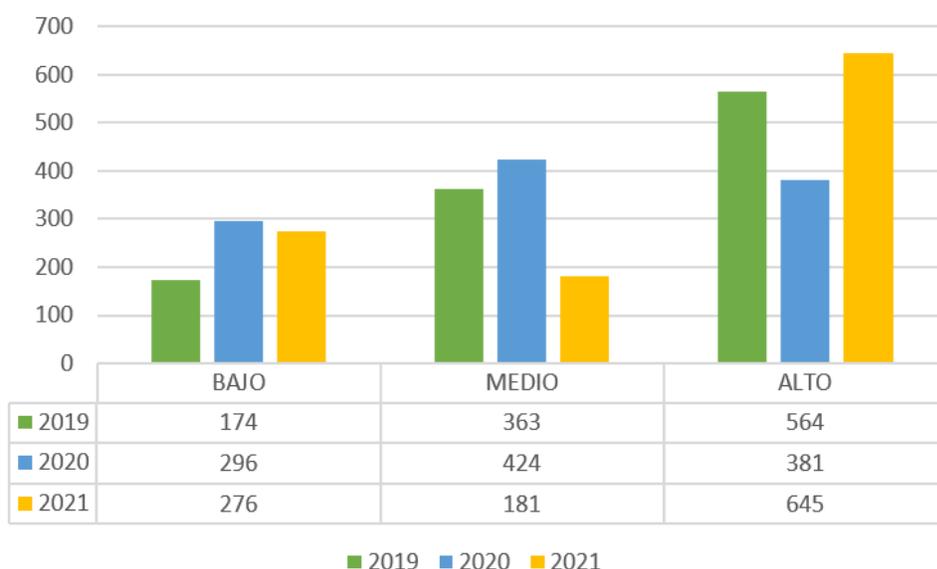
En la **Figura 24** se puede observar que la mayoría de los municipios de Colombia se encuentran en la categoría 6, es decir que son municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

Por otro lado, se evidencia que, del total de municipios de Colombia, para la vigencia 2021 el 22% presenta nivel bajo en el resultado de la Medición del Desempeño Municipal, el 22% nivel medio bajo. Lo cual clasifica a 431 Municipios como potenciales clientes, con necesidades específicas en materia de proyectos a los cuales se les podría brindar el servicio de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

El resultado evidencia que en la actualidad muchos municipios requieren de apoyo extrainstitucional para mejorar los resultados de la gestión. Para efectos ilustrativos se presenta la **Figura 25** con el resultado de la Medición del Desempeño Municipal, correspondiente a las vigencias 2019, 2020 y 2021.

Figura 25

Resultado Medición Desempeño Municipal.



Nota. En la figura se presenta el número de municipios según la Medición del Desempeño Municipal. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la Medición del Desempeño Municipal (DNP, 2021).

Para la vigencia 2019 y 2020 se presentan resultados de 1101 municipios, mientras que para la vigencia 2021 se presentan 1102, teniendo en cuenta que la Asamblea Departamental de Guainía mediante ordenanza 248 de 2019 creó el municipio de Barrancominas, la ordenanza comenzó a regir a partir del primero de diciembre de 2019 y es a partir de la vigencia 2021 cuando se presentan indicadores de gestión del Municipio en cuestión.

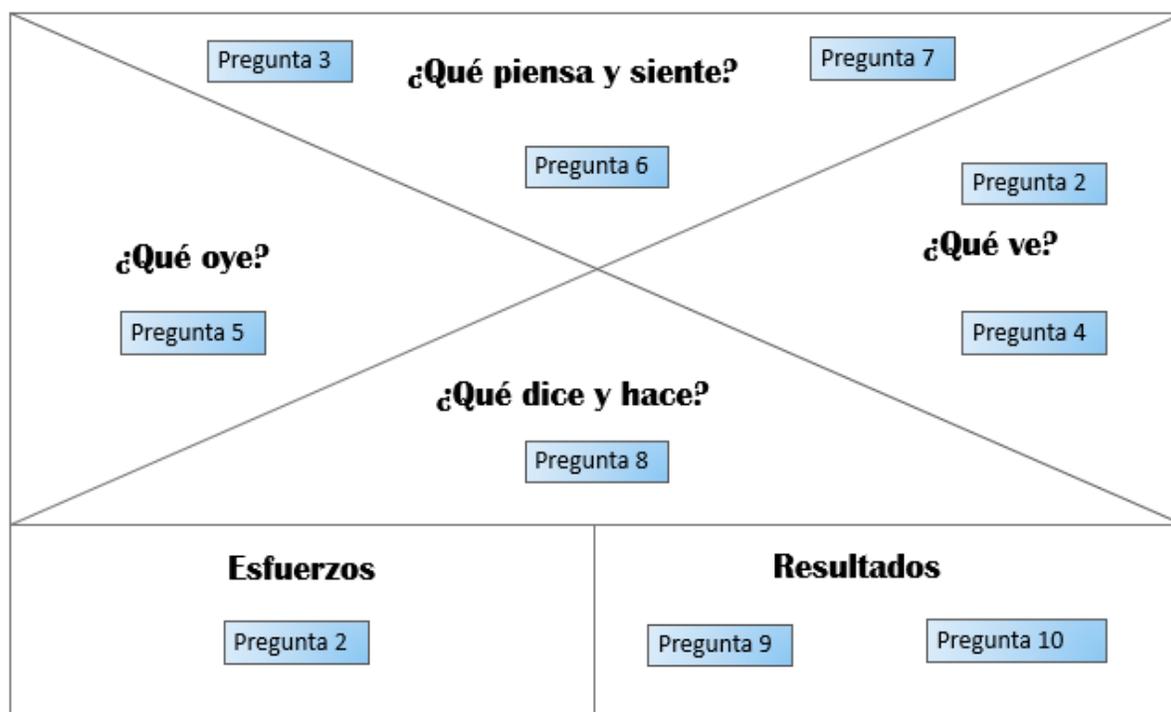
Diseño de la encuesta

Con el fin de identificar las necesidades, falencias, fortalezas y oportunidades en materia de gestión de proyectos en las administraciones municipales se diseñó una encuesta que se encuentra dividida en cuatro secciones.

La encuesta ha sido diseñada para conocer los intereses de los clientes utilizando el mapa de empatía, en la **Figura 26**, se puede observar la relación que existe con cada una de las preguntas planteadas en la encuesta.

Figura 26

Mapa de empatía para la encuesta.



Nota. En la figura se muestra la relación de cada una de las preguntas que se ha diseñado en la encuesta con el mapa de empatía. Fuente: elaboración propia

La primera sección busca conocer la existencia de una oficina de proyectos que promueva la gestión de proyectos, el tipo de proyectos que se planearon y el total de proyectos aprobados y ejecutados en la vigencia 2021 en las administraciones de los municipios objeto de estudio.

En la segunda sección, se plantean preguntas para conocer los factores que contribuyen a la continuidad en los proyectos de gestión y desarrollo, tales como: contrataciones a corto plazo, falta de perfil idóneos de los funcionarios de la administración municipal, políticas cambiantes según el dirigente de turno, altos estándares de burocracia, dependencia de la intervención de actores ajenos al gobierno local, entre otros aspectos, que permiten identificar aspectos clave para mejorar y tener en cuenta al momento de ofrecer los servicios de la firma de gestión de proyectos.

En la tercera sección, se busca conocer las acciones de mejoramiento que pueden contribuir a mejores resultados en la gestión de proyectos, tales como: disminuir tramitologías innecesarias, fortalecer las habilidades gerenciales, reducir o transferir el riesgo de fallas de alto impacto en el proyecto, mejorar los tiempo, mejorar los presupuestos, aumentar la productividad, entre otras, que ayudan a identificar y fortalecer los servicios a ofrecer, diseño de plan de capacitación que contribuya a mejorar los resultados de gestión de los proyectos y desempeño de las administraciones municipales.

Finalmente, la cuarta sección se ha diseñado con el fin de conocer qué esperan las administraciones en cuanto a servicios de una firma especializada en gestión de proyectos, aspectos como: capacitar a los funcionarios encargados de gestionar proyectos, facilitar la gestión de recursos, mejorar la ejecución presupuestal, mejorar la imagen de la administración; a

la vez, se espera conocer la modalidad del servicio (presencial, virtual o mixto) y los medios de comunicación más efectivos para dar a conocer los servicios de consultoría y asesoría.

La encuesta fue elaborada en un formulario de Google, y enviada vía correo electrónico a 800 municipios, se estableció un tiempo de respuesta de un mes para la recolección de los datos.

Ver link de la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/15xwmXl6tPRw6sMx3y7ppeCJ9JLHsqk8OFFUfTscdS>

[Pk/edit](#)

Ficha Técnica

En la **Tabla 9**, se da a conocer la información técnica de la encuesta y la manera como fue realizada para lograr la recolección de la información.

Tabla 9

Ficha técnica.

Marco muestral:	970 municipios de sexta categoría
Tamaño de la muestra:	371 municipios
Técnica:	Preguntas abiertas y cerradas con escala Likert diseñadas en formulario de Google.
Instrumento de recolección de la información:	Formulario de Google enviado a las administraciones municipales mediante comunicación de solicitud de información por correo electrónico.

Nota. En la tabla se presenta la ficha técnica de la encuesta. Fuente: elaboración propia

Las solicitudes de diligenciamiento fueron enviadas entre el 7 y el 19 de septiembre del año 2022, en cuatro etapas y otorgando como fecha límite de respuesta el 17 de octubre del mismo año; fecha en la cual se cumplen los quince días hábiles para recibir respuesta del último grupo al cual fue enviado el instrumento.

Con corte al 30 de octubre del año 2022, se cuenta con un total de 395 encuestas diligenciadas. Dato que puede ser evidenciado en la **Figura 27**, lo cual corresponde a un elemento extraído del formulario de Google, y con el que se evidencia que las respuestas obtenidas superan el valor de la muestra proyectada, circunstancia que favorece el nivel de confiabilidad del resultado.

Figura 27

Respuestas de encuesta.



Nota. En la figura se muestra el registro de respuestas. Fuente: Google forms.

Población y Muestra

Se toma una muestra probabilística de los municipios de sexta categoría de Colombia, utilizando para los efectos el muestreo aleatorio simple.

Según (Murray R. & Larry J., 2007), la muestra se calcula con la siguiente fórmula

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra buscado

N = tamaño de la población

Z = parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)

e = error de estimación máximo aceptado

p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado

$q = (1 - p)$ = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

En Colombia existen 970 municipios de sexta categoría, con un nivel de confianza del 96%, un margen de error del 4%, se desconoce la probabilidad de ocurrencia del evento, por lo tanto, se asigna el 50%.

$N = 970$

$Z = 1.96$

$p = 50\%$

$q = 50\%$

$e = 4\%$

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{970 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.04^2 * (970 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 371.03 = 371$$

El instrumento diseñado se aplica como mínimo a una muestra de 371 municipios de sexta categoría.

Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información – encuesta-, se realiza el procesamiento y tratamiento de la información, se genera una base con datos organizados que facilita la tabulación y comprensión de los resultados. Posteriormente se realiza el cálculo de porcentajes estadísticos, esquema que permite apreciar de mejor manera la forma en la que las administraciones municipales gestionan y administran los proyectos.

La encuesta fue aplicada en cada una de las alcaldías locales y quien dio respuesta fue el directo encargado de los proyectos en el municipio, lo cual quiere decir que la información generada mediante este instrumento se convierte en pieza clave para determinar la procedencia y viabilidad de la empresa en el mercado.

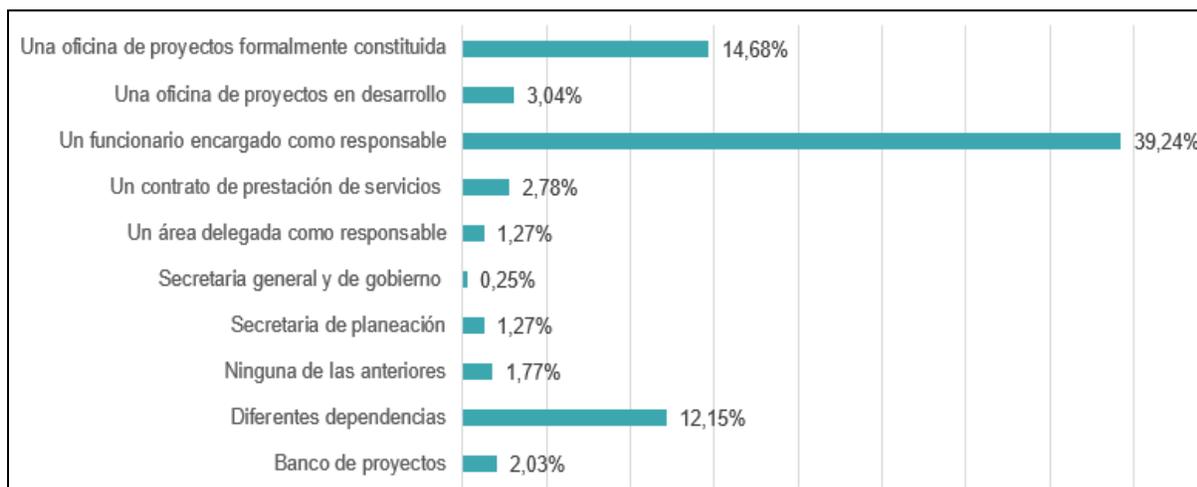
Interpretación de resultados

Pregunta 1.

La administración municipal para el desarrollo de proyectos cuenta con:

Figura 28

Áreas encargadas del desarrollo de los proyectos a nivel municipal.



Nota. En la figura se registran las áreas encargadas del desarrollo de proyectos a nivel municipal.

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la **Figura 28**, del 100% de las alcaldías encuestadas solo el 2,03% tiene dentro de su estructura organizacional un banco de proyectos, el 14,68% cuenta con una oficina de proyectos formalmente constituida y el 3,04% tiene en proceso de formación la oficina

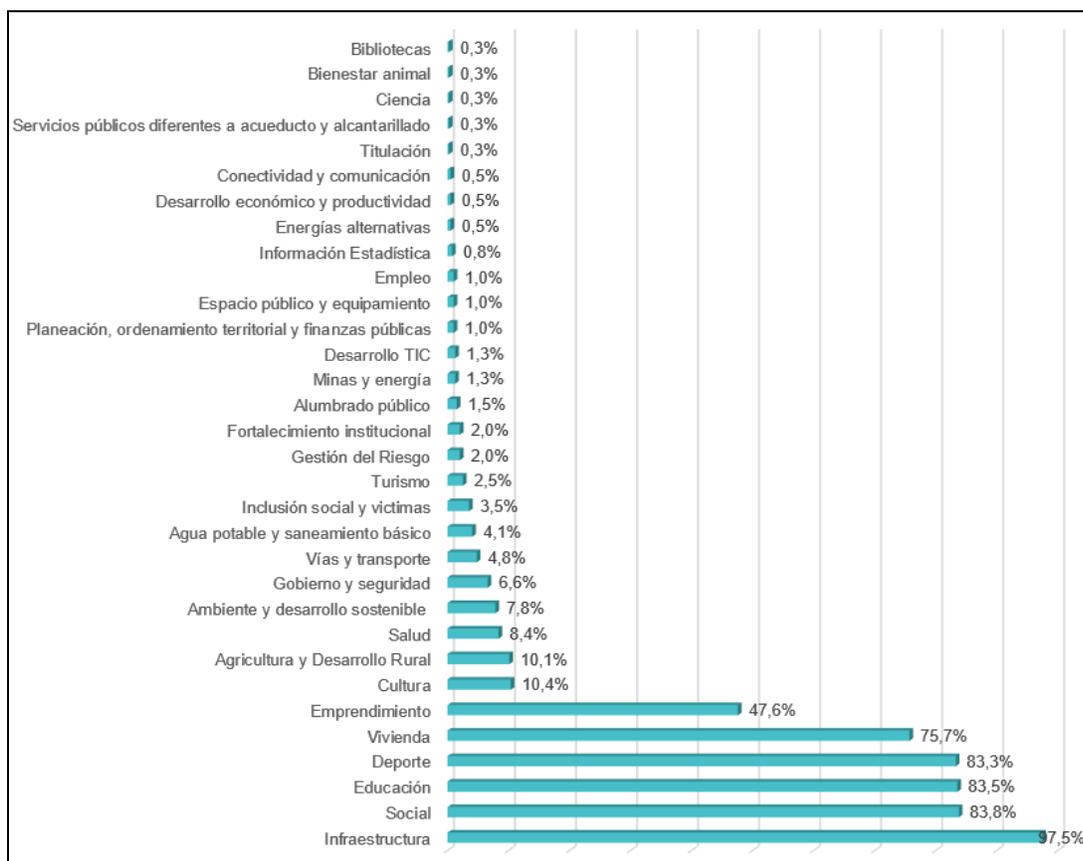
de proyectos; lo que significa que el 20% de los municipios cuentan con un área especializada en el manejo de proyectos, mientras que el 80% restante delega la responsabilidad en otra área como la secretaria de planeación o gobierno, un funcionario o incluso un profesional contratado bajo la modalidad de prestador de servicios. Resultado que pone en evidencia la debilidad de las administraciones locales en cuanto a la disposición de personal capacitado, con permanencia y estabilidad contractual que garantice la correcta gestión y administración de proyectos a nivel local.

Pregunta 2.

Considerando la vigencia 2021, indique el tipo de proyectos que se planearon de acuerdo con el Plan de Desarrollo.

Figura 29

Tipo de proyectos planeados en 2021 por los municipios encuestados.



Nota. En la figura se muestra el tipo de proyectos planeados en 2021 en los municipios encuestados. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

En la

Figura 29, se evidencia que los proyectos planeados por las administraciones locales buscan atender diversas necesidades de la población, sin embargo, los que gozan de mayor atención a nivel local son, en primer lugar “infraestructura” con el 97,5%; en segundo lugar, “Social” con el 83,8%; en tercer lugar, “Educación” con el 83,5%; en cuarto lugar, “Deporte” con el 83,3%; y, en quinto lugar, “Vivienda” con el 75,7%. Información que indica que son diversos los objetos y por lo tanto las disciplinas requeridas para su formulación, planeación y seguimiento y que por tratarse de temas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio es posible generar alianzas con organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones internacionales con el objeto de generar recursos adicionales para su desarrollo y posterior beneficio.

En complemento a la pregunta número 2, se generaron las siguientes preguntas en el marco de la encuesta aplicada:

Tabla 10

Complemento a la pregunta número 2.

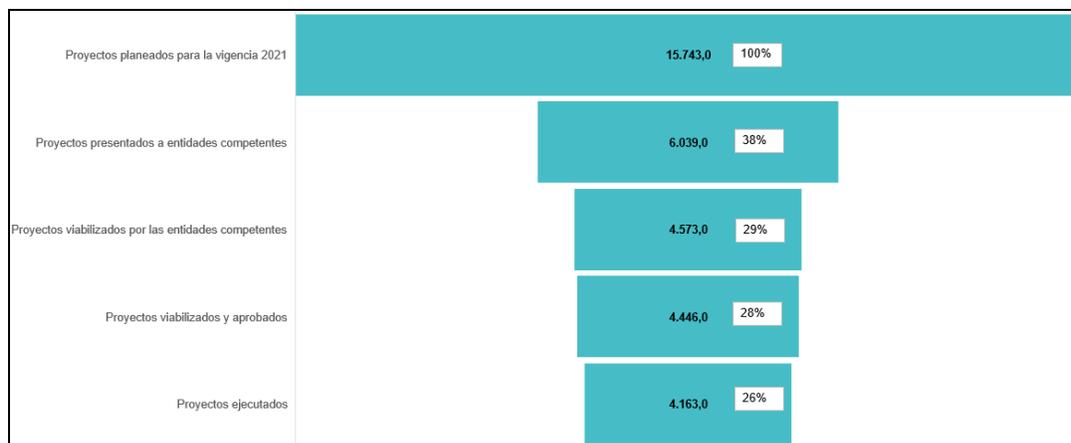
2.1. Número total de proyectos planeados para la vigencia 2021	2.2. Proyectos presentados a entidades competentes	2.3 De los proyectos que fueron presentados a entidades competentes ¿cuántos fueron viabilizados?	2.4 De los proyectos que fueron viabilizados ¿cuántos fueron aprobados?	2.5 De los proyectos que fueron aprobados ¿cuántos fueron ejecutados?
---	---	--	--	--

Nota. En la tabla se relacionan las preguntas para conocer el porcentaje de proyectos ejecutados

en los municipios. Fuente: elaboración propia.

Figura 30

Proyectos planeados vs ejecutados.



Nota. En la figura se registra el porcentaje de proyectos planeados y ejecutados en los municipios.

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

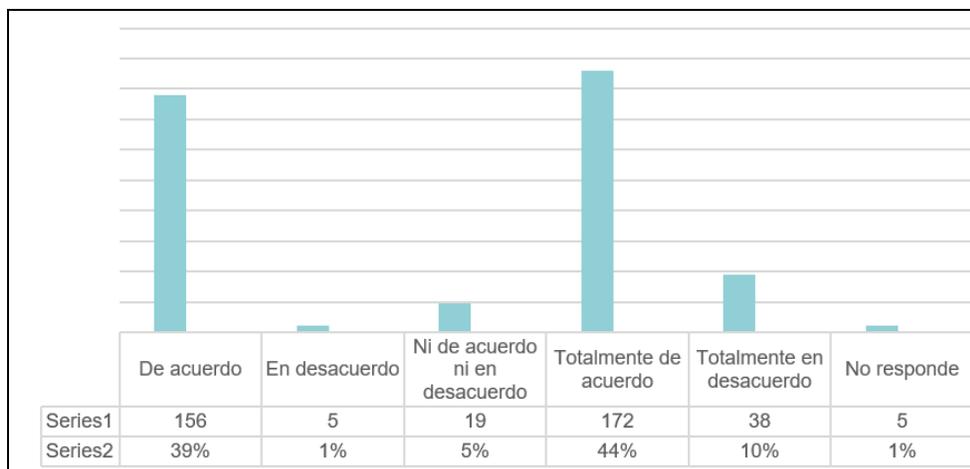
Según la **Figura 30**, el 100% de los proyectos planeados corresponde a 15.743, de los proyectos planeados, el 38% fueron presentados a entidades competentes, el 28% fueron viabilizados y aprobados y tan solo el 26% llegaron a feliz término con la ejecución. Información que demuestra la existencia de problemas de gestión en materia de proyectos en las administraciones municipales que afectan de forma directa la ejecución de sus planes de desarrollo, la gestión de los recursos y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Pregunta 3.

¿Considera que la gestión integral de proyectos determina el grado de éxito de la administración de turno y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio?

Figura 31

Gestión de proyectos y el éxito administrativo.



Nota. En la figura indica si las personas están de acuerdo o desacuerdo en que la gestión de proyectos se relaciona con el éxito administrativo. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

La respuesta entregada por los encuestados casi arroja un consenso en cuanto a que un factor como la gestión integral de proyectos determina el grado de éxito de la administración de turno y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio, según la

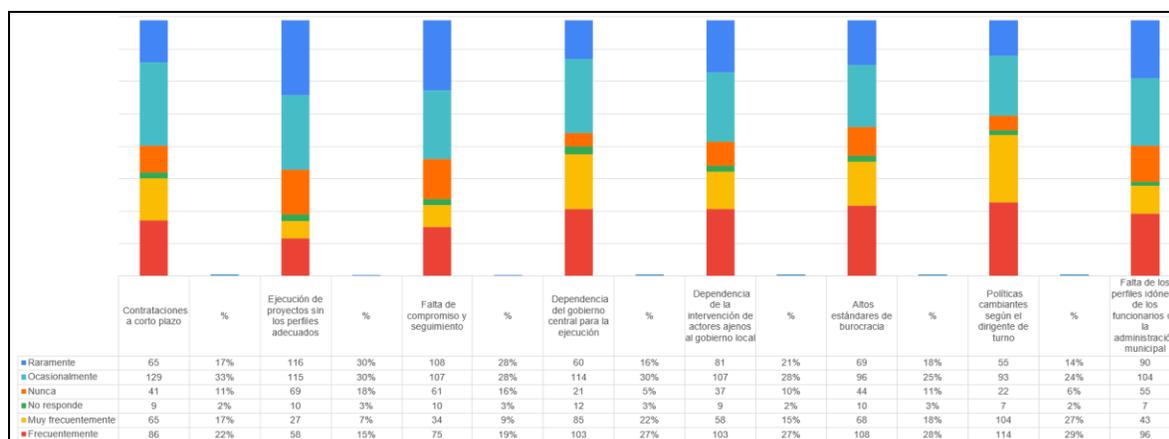
Figura 31, el 44% indica estar “Totalmente de acuerdo”, el 39% “De acuerdo”, resultado que asciende al 83%. Permitiendo concluir, que la gestión de proyectos es un tema fundamental para el desarrollo de las regiones y el cumplimiento del objeto misional de las entidades del estado.

Pregunta 4.

La falta de continuidad en los proyectos de gestión y desarrollo puede generarse por asuntos relacionados con la administración, como:

Figura 32

Generadores de falta de continuidad en los proyectos.



Nota. En la figura se muestran los asuntos generadores de la falta de continuidad en los proyectos.

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

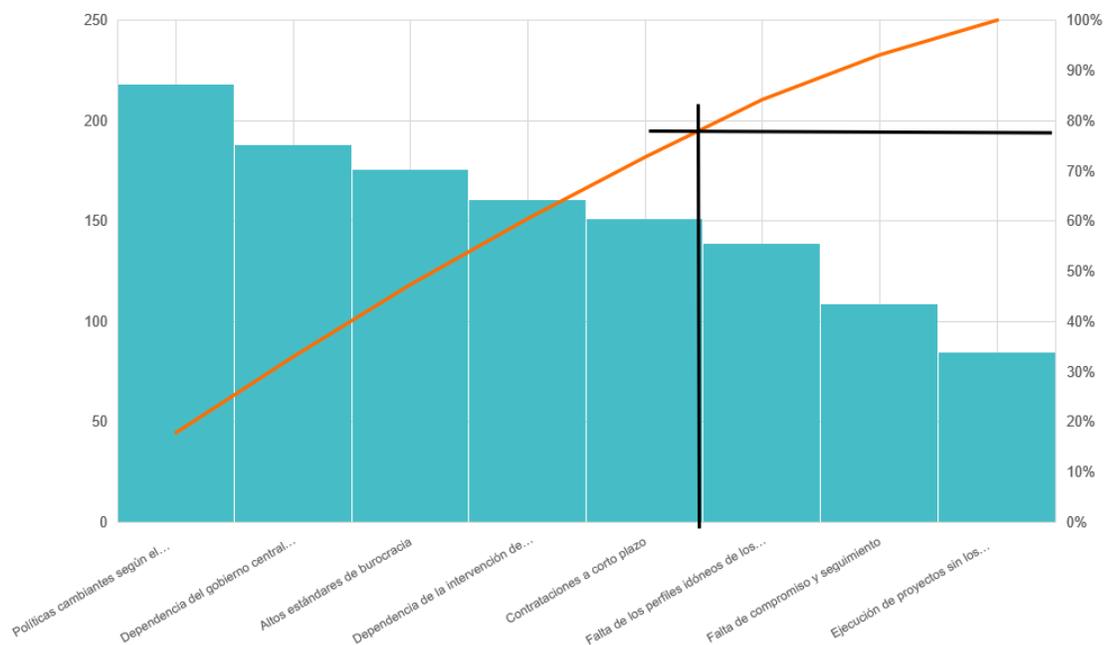
Aunque los resultados obtenidos de la pregunta analizada son un poco dispersos, como se muestra en la **Figura 32**, es posible generar como conclusión que en promedio el 68% de los encuestados (quienes dieron respuesta con “Frecuentemente”, “Muy frecuentemente” y “Ocasionalmente”) manifestaron que la falta de continuidad en los proyectos puede deberse a razones como las contrataciones a corto plazo, la ejecución de proyectos sin perfiles adecuados, la falta de compromiso y seguimiento, la dependencia del gobierno central para la ejecución, la dependencia de actores ajenos al gobierno, los altos estándares de burocracia, las políticas cambiantes y la falta de perfiles idóneos al interior de la administración municipal. Factores que a la luz de la viabilidad del negocio analizado pueden dar argumentos y parámetros para la definición del servicio que se encuentra en gestación.

El análisis del resultado obtenido, mediante el diagrama de Pareto de la

Figura 33, permite jerarquizar los aspectos generadores de la falta de continuidad en los proyectos, información a partir de la cual es posible concluir que la falta de continuidad en los proyectos corresponde en un 78% a cinco aspectos, en primer lugar, “Políticas cambiantes según el dirigente de turno”; en segundo lugar, “Dependencia del gobierno central para la ejecución”; en tercer lugar “Altos estándares de burocracia”; en cuarto lugar, “Dependencia de la intervención de actores ajenos al gobierno local” y en quinto lugar, “Contrataciones a corto plazo”.

Figura 33

Diagrama de Pareto / Generadores de falta de continuidad en los proyectos.



Nota. En la figura se muestra el diagrama de Pareto para los asuntos generadores de la falta de continuidad en los proyectos. Fuente: elaboración propia.

Pregunta 5.

La falta de continuidad en los proyectos de gestión y desarrollo puede generarse por asuntos relacionados con el componente técnico de los proyectos, como:

Figura 34

Falta de continuidad en los proyectos y el componente técnico.



Nota. En la figura se muestran los factores técnicos que pueden generar la falta de continuidad en los proyectos. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

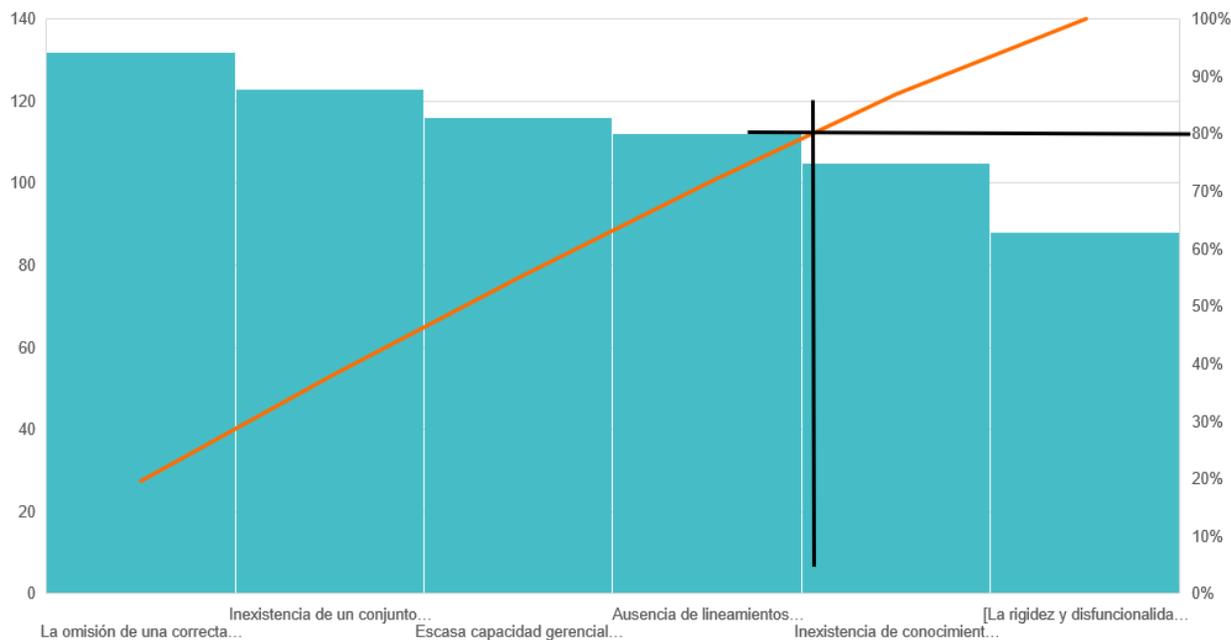
Continuando con la misma dinámica de la pregunta anterior, según la

Figura 34, es posible concluir que el 57% de los encuestados valida la hipótesis, manifestando que la falta de continuidad en los proyectos puede deberse a razones de carácter técnico como, la inexistencia de conocimiento y experiencia en gestión de proyectos, la rigidez y disfuncionalidad de la metodología del marco lógico, la omisión de una correcta etapa de planeación, la escasa capacidad gerencial y técnica del municipio para asumir competencias, la inexistencia de un conjunto estructurado de técnicas gerenciales que permitan enfrentar exitosamente los proyectos y la ausencia de lineamientos concretos que definan metodologías para la gestión de proyectos considerando todas sus etapas.

El diagrama de Pareto de la **Figura 35**, permite interpretar el resultado como favorable a la idea de negocio que se busca implementar, dado que atribuye en un 80% la falta de continuidad en los proyectos de gestión y desarrollo a cuatro aspectos técnicos, “la omisión de una correcta etapa de planeación”, “la Inexistencia de un conjunto estructurado de técnicas gerenciales que permitan enfrentar exitosamente los proyectos”, “la escasa capacidad gerencial y técnica del municipio para asumir competencias” y “la ausencia de lineamientos concretos que definan metodología para la gestión de proyectos en todas sus etapas”.

Figura 35

Diagrama de Pareto / Falta de continuidad en los proyectos y el componente técnico.



Nota. En la figura se muestra el diagrama de Pareto para los componentes técnicos que causan la falta de continuidad en los proyectos. Fuente: elaboración propia.

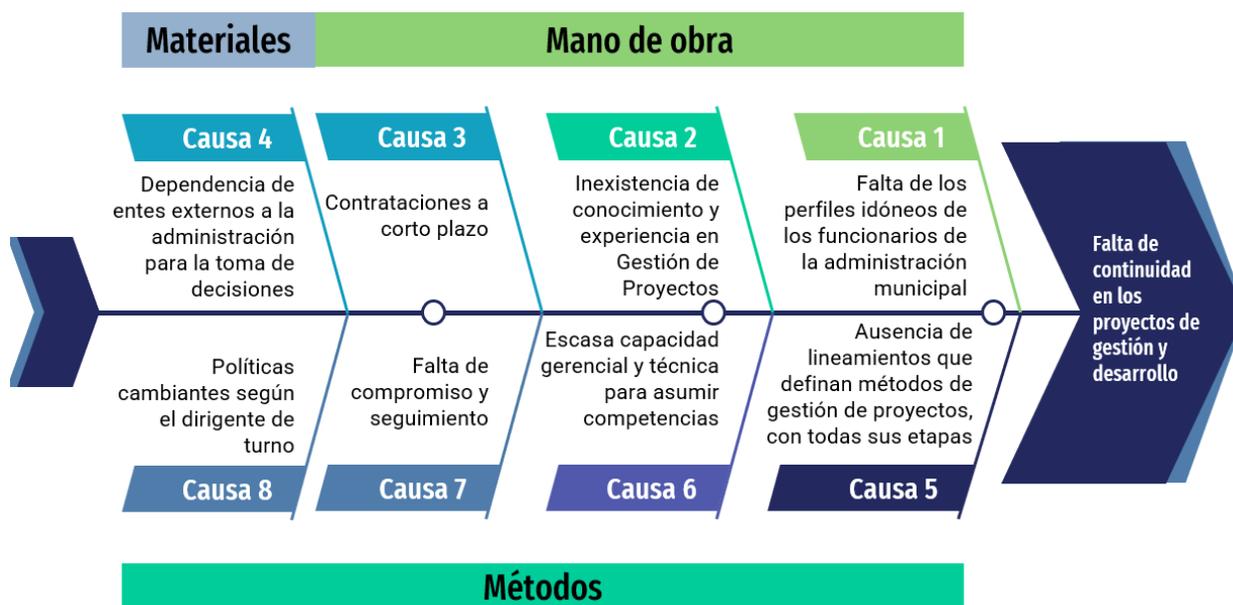
Uso de la herramienta Causa – efecto en la falta de continuidad en los proyectos

Los resultados obtenidos en las preguntas 4 y 5 de la encuesta, permiten identificar las causas por las cuales se presenta la falta de continuidad en los proyectos, el diagrama causa efecto es una herramienta que permite mostrar las causas generadoras de un problema; en la **Figura 36** se pueden identificar como causas generadoras, la “falta de los perfiles idóneos de los funcionarios de la administración municipal”, la “inexistencia de conocimiento y experiencia en gestión de proyectos”, “contrataciones a corto plazo”, “dependencia de entes externos a la administración para la toma de decisiones”, “ausencia de lineamientos que definen métodos de gestión de proyectos con todas sus etapas”, “escasa capacidad gerencial y técnica para asumir competencias”, “falta de compromiso y seguimiento”, finalmente las “políticas cambiantes según el dirigente de turno”. La información aquí concluida, complementada con la respuesta obtenida

por concepto de la pregunta número 6 permite generar conclusiones sobre la pertinencia de la idea de negocio analizada.

Figura 36

Diagrama causa efecto falta de continuidad en los proyectos.



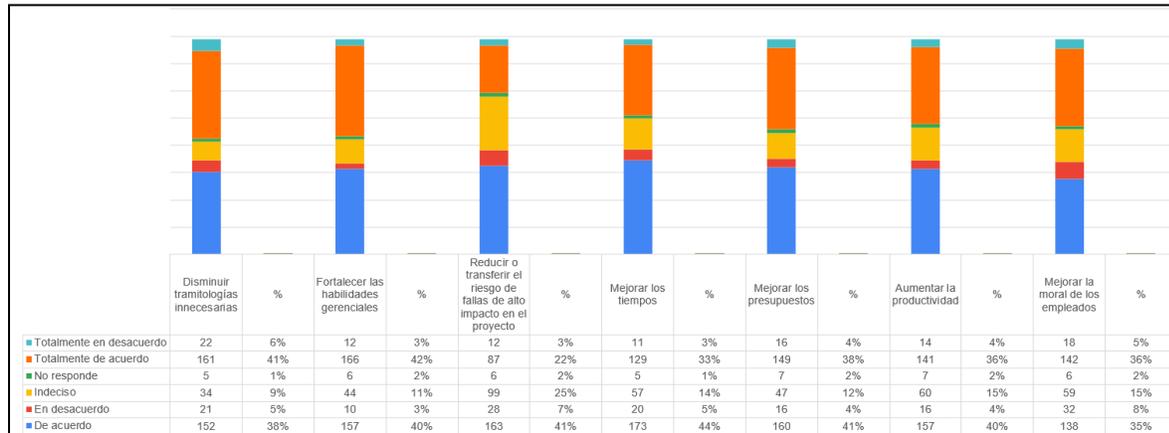
Nota. En la figura se muestra el diagrama causa y efecto de la falta de continuidad de los proyectos. Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6.

¿De acuerdo con su conocimiento y experiencia en la administración, considera que el desarrollo de las siguientes acciones contribuye al mejoramiento de los procesos de la gestión de proyectos en el municipio?

Figura 37

Acciones I que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.



Nota. En la figura se muestra el porcentaje de las acciones que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Considerando las respuestas otorgadas a la pregunta realizada, en la

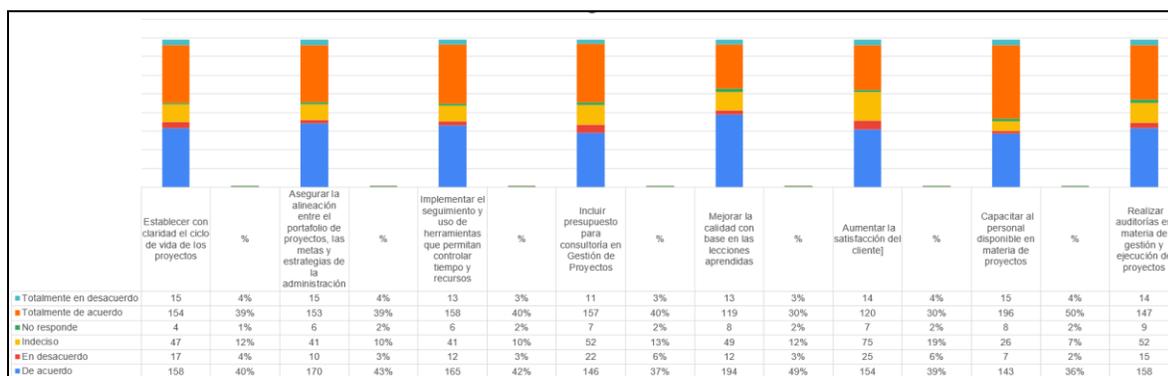
Figura 37, se puede observar que el 75% de los encuestados manifestaron que acciones como la disminución de tramitologías innecesarias, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, la reducción o transferencia del riesgo de fallas de alto impacto en el proyecto, el incremento en los presupuestos, el aumento de la productividad y el mejoramiento en la valoración de los empleados, podrían contribuir de forma positiva al mejoramiento en la gestión de los procesos de las administraciones locales. Factores en los que la empresa en formación podría acompañar y fortalecer de forma significativa.

Pregunta 7.

¿De acuerdo con su conocimiento y experiencia en la administración, considera que el desarrollo de las siguientes acciones contribuye al mejoramiento de la gestión de proyectos en el municipio?

Figura 38

Acciones II que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.



Nota. En la figura se muestra el porcentaje de las acciones que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

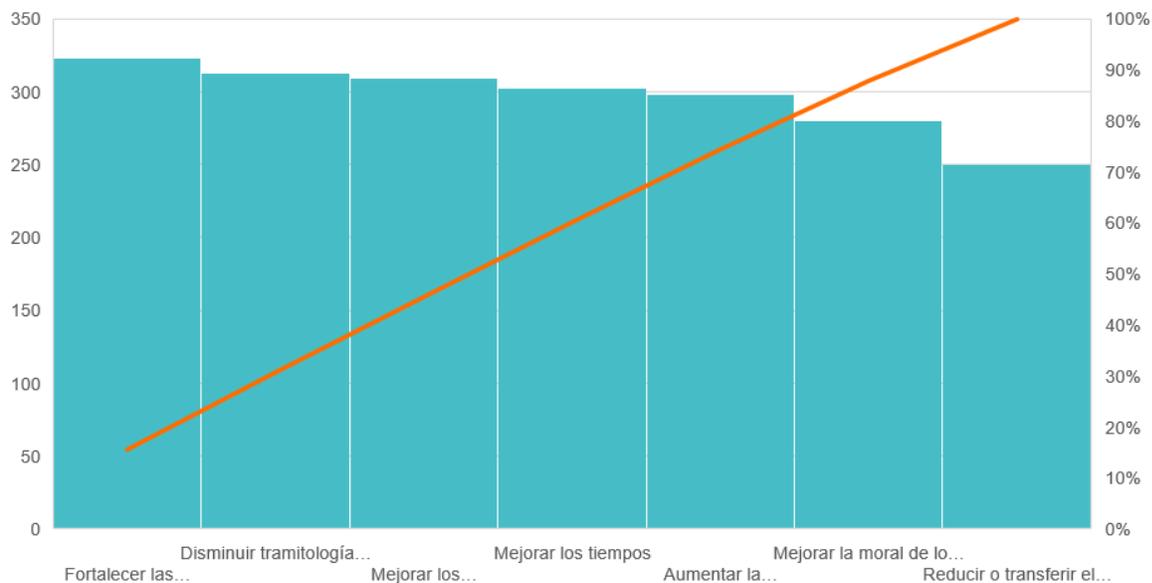
Interpretación:

Según la **Figura 38**, el 79% de los encuestados considera que la realización de actividades y generación de condiciones como el establecer con claridad el ciclo de vida de los proyectos; asegurar la alineación entre el portafolio de proyectos, las metas y estrategias de la administración; implementar el seguimiento y uso de herramientas que permitan controlar tiempo y recursos; incluir presupuesto para consultoría en gestión de proyectos; mejorar la calidad con base en las lecciones aprendidas; aumentar la satisfacción del cliente; capacitar al personal disponible en materia de proyectos y realizar auditorías en materia de gestión y ejecución de proyectos contribuye al mejoramiento de la gestión de proyectos en el municipio.

Para los efectos el Diagrama de Pareto de la **Figura 39** producto de las respuestas correspondientes a la pregunta 6 y 7, permite concluir que todas las actividades propuestas pueden tener gran impacto en la gestión de proyectos de las administraciones locales, el aspecto a rescatar es que la mayoría pueden ser enmarcadas en el servicio de asesoría y consultoría que busca ser estructurado en el presente desarrollo.

Figura 39

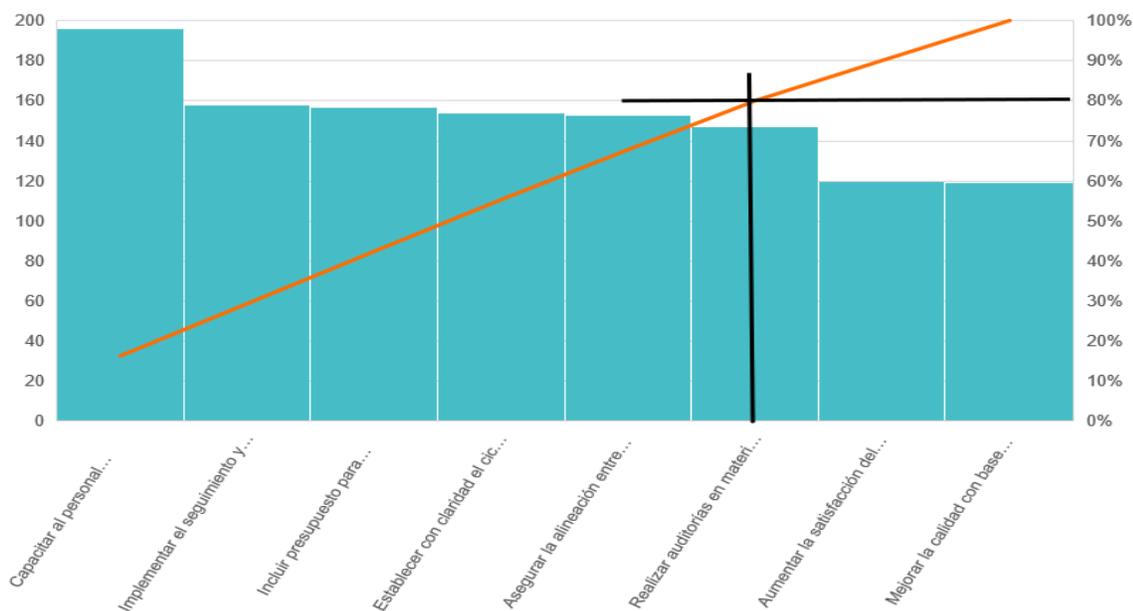
Diagrama de Pareto / Acciones I que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.



Nota. En la figura se muestra el diagrama de Pareto con las acciones que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

Figura 40

Diagrama de Pareto / Acciones II que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos.

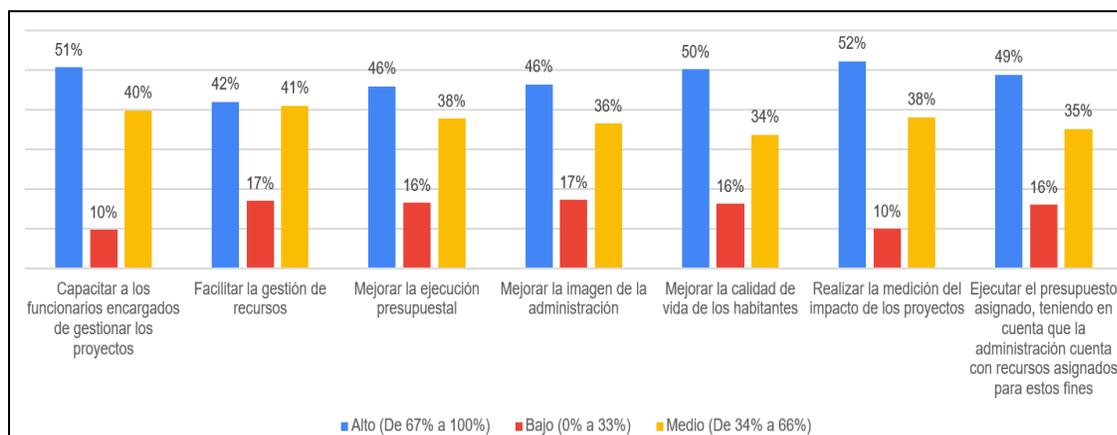


Nota. En la figura se muestra el diagrama de Pareto con las acciones que contribuyen al mejoramiento de la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

La solución identificada para la causa clasificada en Métodos “Escasa capacidad gerencial y técnica para asumir competencias”, citada como “Incluir presupuesto para consultoría en Gestión de Proyectos”, la cual cuenta con una aceptación del 77% de los encuestados, puede ser generalizada para dar solución a las causas identificadas bajo la clasificación mano de obra y métodos.

Pregunta 8.

Indique en qué porcentaje puede contribuir a las actividades de la administración el hecho de contratar los servicios de una firma especializada en gestión de proyectos.

Figura 41*Contribución firma especializada.*

Nota. La figura muestra el nivel de contribución de una firma especializada en la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Según la

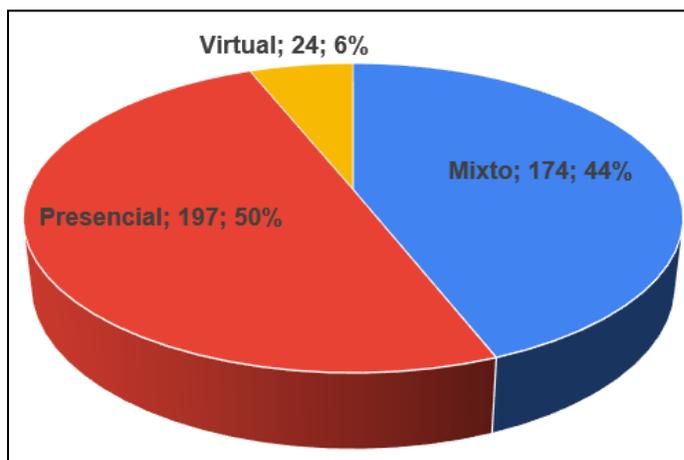
Figura 41, del 100% de los encuestados, el 48% considera que la contratación de los servicios de una firma especializada en gestión de proyectos podría contribuir en grado alto a las actividades de la administración; el 35% en grado medio y el 15% en un nivel bajo. Resultado que permite inferir que los servicios que espera prestar la empresa podrían suplir muchas de las necesidades que en la actualidad tienen los municipios en materia de asesoría específica en gestión de proyectos y en temas como la capacitación de sus funcionarios, la gestión de recursos con organismos diferentes a los ya establecidos, el mejoramiento de la ejecución presupuestal, la medición del impacto de los proyectos y en consecuencia el mejoramiento de la imagen institucional y de la calidad de vida de los habitantes de los municipios.

Pregunta 9.

¿Bajo qué modalidad considera pertinente la realización de asesoría y/o consultoría en gestión de proyectos?

Figura 42

Preferencia en la modalidad para realización de asesoría en gestión de proyectos.



Nota. En la figura se muestra la modalidad de para la realización de la asesoría preferida por las administraciones municipales. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

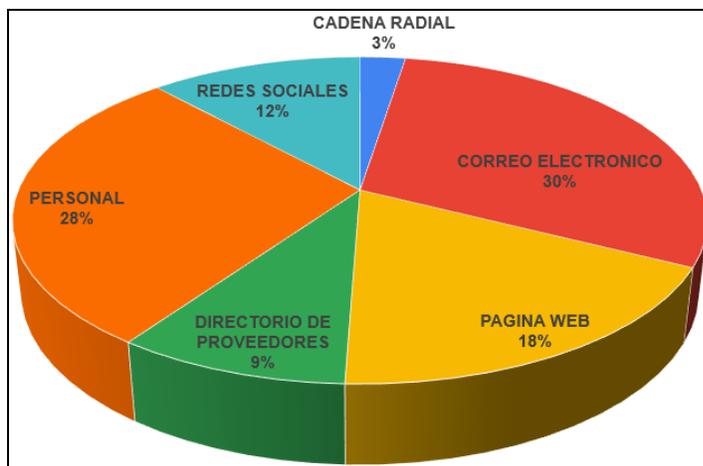
Con la presencia de la pandemia muchas de las entidades del Estado y del sector privado pasaron de considerar un esquema 100% presencial a esquemas virtuales y mixtos, dado los beneficios en materia económica y de movilidad. Frente a este tema el resultado de la encuesta aplicada, según la **Figura 42**, el 50% de los encuestados se inclinan por un modelo presencial, el 44% un modelo mixto y tan solo un 6% la metodología virtual. Frente al resultado obtenido y la generación de las políticas de prestación de servicios de la nueva empresa, es preciso indicar que se buscará trabajar inicialmente con un modelo presencial y algunos asuntos que no ameriten la presencia y el desplazamiento físico se llevaran a cabo mediante la utilización de herramientas virtuales de común uso para ambas partes.

Pregunta 10.

¿Cuál o cuáles considera usted son los medios de comunicación más efectivos para conocer los servicios de consultoría y asesoría?

Figura 43

Medios de comunicación más efectivos para promocionar servicios de consultoría y asesoría.



Nota. La figura muestra los medios de comunicación más efectivos para dar a conocer los servicios. Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Las respuestas aportadas por concepto de la pregunta se encuentran bastante dispersas, según la **Figura 43**, el 30% de los encuestados indica que el correo electrónico es el medio de comunicación más efectivo para conocer los servicios de consultoría y asesoría; el 28% indica que de forma personal; el 18% las páginas web; el 12% las redes sociales; el 9% el directorio de proveedores -Secop y tan solo el 3% selecciona como medio las cadenas radiales. Información que permite generar hipótesis para la construcción del plan de comercialización a establecer, como por ejemplo que los medios digitales y el voz a voz generado por el servicio prestado pueden ser los mecanismos más adecuados para potencializar la presencia en el mercado de la empresa que se desea crear.

Síntesis de la encuesta

El resultado de la encuesta aplicada revela que el 83% de los encuestados indica que la gestión integral de proyectos determina el grado de éxito de la administración de turno, sin embargo, tan solo un 14.68% de los municipios de sexta categoría cuentan con una oficina de proyectos y en el 39,24% es un funcionario el encargado de la gestión. Se evidencia además que los proyectos con mayor nivel de ejecución por parte de las administraciones locales corresponden en el orden al sector de infraestructura, social, educación, deporte, vivienda y emprendimiento. En cuanto a la gestión de proyectos, en el año 2022, únicamente el 26% de los proyectos planeados se finalizaron, evidenciando la falta de gestión relacionada con el tema en

las municipalidades, evento que afecta el cumplimiento de los planes de desarrollo y por tanto el impacto que se genera en la población.

Otro de los resultados representativos del ejercicio realizado indica que el 68% de los encuestados afirman que la continuidad en los proyectos puede ser generada por la falta de perfiles idóneos de los funcionarios de la administración municipal, la inexistencia de conocimiento y experiencia en gestión de proyectos, contrataciones a corto plazo y dependencia para la toma de decisiones de entes externos a la administración. Eventos que según el 75% de los encuestados pueden ser corregidos con acciones como, la disminución de tramitologías innecesarias, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, el incremento en los presupuestos, el aumento de la productividad y el mejoramiento en la valoración de los empleados; en el mismo sentido el 79% de los encuestados manifiesta que el tener claros temas técnicos como, el establecer con claridad el ciclo de vida de los proyectos; asegurar la alineación entre el portafolio de proyectos, las metas y estrategias de la administración; implementar el seguimiento y uso de herramientas que permitan controlar tiempo y recursos; incluir presupuesto para consultoría en gestión de proyectos; capacitar al personal disponible en la materia y realizar auditorías en gestión y ejecución contribuye al mejoramiento de la gestión en proyectos.

Finalmente, el resultado de la encuesta revela que el 77% de los representantes de los municipios encuestados, identifican como acción determinante para el mejoramiento de la gestión de proyectos en el territorio, el servicio de asesoría y consultoría; por lo que es latente el interés en contratar este tipo de servicios, con el objeto de mejorar el impacto de la gestión. Resultado complementado con las respuestas emitidas por el 48% de los participantes, los cuales consideran que la contratación de los servicios de una firma especializada en gestión de

proyectos podría contribuir en grado alto a mejorar los resultados de los proyectos que emprenden las administraciones locales.

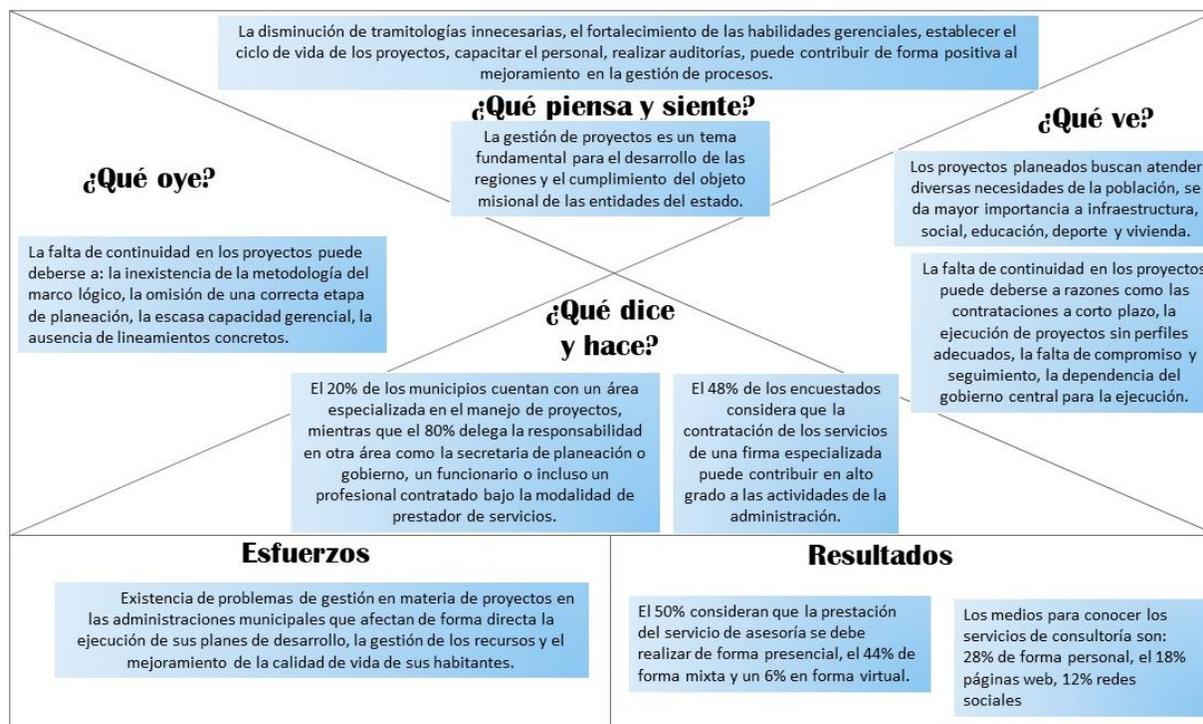
Frente a las características del servicio el 50% prefieren que la consultoría y asesoría se realice de forma presencial y el 44% que sea de forma mixta (Presencial y virtual); respecto a los medios de comunicación más efectivos para conocer los servicios de consultoría y asesoría, el 30% considera como primera opción el correo electrónico, el 28% la presentación de forma personal, el 18% mediante página web y por último, el 12% por medio de redes sociales, resultados que se convierten en punto de partida para realizar el análisis de la demanda y el plan de comercialización del servicio objeto de estructuración.

Uso de la herramienta mapa de empatía para identificar la necesidad del cliente

El mapa de empatía como herramienta permite identificar y comprender las necesidades del cliente, analizando los aspectos emocionales y racionales del mismo, los pensamientos racionales que el cliente puede tener en relación con la gestión de proyectos, así como las metas, los desafíos y los resultados esperados; aspectos fundamentales para generar una mejor comprensión de sus perspectivas y un desarrollo más preciso de las estrategias y soluciones para satisfacer sus necesidades. En la Figura 44 se muestra el mapa de empatía con los resultados de la encuesta.

Figura 44

Mapa de empatía con resultados de la encuesta.



Nota. En la figura se muestra los resultados de la encuesta según el mapa de empatía. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, el 20% de los municipios cuenta con un área especializada en el manejo de proyectos, mientras que el 80% delega la responsabilidad en otra área como la secretaria de planeación o gobierno, un funcionario o incluso un profesional contratado bajo la modalidad de prestador de servicios.

Por otro lado, se observa que en el 83% de las administraciones de los municipios están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la gestión integral de los proyectos determina el grado de éxito de la administración de turno y el mejoramiento de la calidad de vida.

A la vez, están de acuerdo con la existencia de diferentes acciones que contribuyen al mejoramiento de los procesos de la gestión de proyectos en el municipio, dentro de las cuales se encuentran: fortalecer habilidades gerenciales, mejorar tiempos, mejorar los presupuestos,

aumentar la productividad, mejorar la moral de los empleados, mejorar la calidad con base en las lecciones aprendidas, capacitar al personal disponible en materia de proyectos.

Al momento de indagar acerca del porcentaje en que puede contribuir a las actividades de la administración el hecho de contratar los servicios de una firma especializada en gestión de proyectos, en todas las respuestas el porcentaje más elevado se encuentra en el nivel alto (De 67% a 100%). Lo cual es favorable para la empresa, porque se tiene claro que las administraciones municipales identifican que el hecho de tener un servicio de asesoría y consultoría puede mejorar sus resultados en la gestión de proyectos.

Finalmente, se logra identificar que el 50% de las administraciones municipales prefiere que el servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos se realice de manera presencial; el 44 % de manera mixta (presencial y virtual) y un 6% de manera virtual; lo cual se debe tener en cuenta para la proyección de los recursos necesarios. En cuanto a los medios de comunicación más efectivos para promocionar los servicios se en cuenta el correo electrónico con un 30%; de forma personal con un 28%, seguido por página web con un 18%, redes sociales con un 12%; lo cual será punto de partida para establecer las estrategias de marketing.

Uso de la herramienta matriz de stakeholders para identificar partes interesadas en el proyecto, necesidades, expectativas y niveles de influencia

En consideración a que el análisis de demanda y el análisis de stakeholders están estrechamente relacionados, la herramienta se utiliza como instrumento generador de información relevante sobre los clientes potenciales, las necesidades y las expectativas del mercado objetivo.

La identificación del grupo de interés o stakeholders en la empresa de asesoría y consultoría Forero Díaz & Asociados es fundamental, ya que permite identificar a todas las

personas o entidades públicas y privadas que tienen un interés directo o indirecto en el proyecto, y que de una u otra manera pueden afectar o ser afectados por su ejecución o resultados. En la **Figura 45**, se registran los diferentes actores.

Figura 45

Matriz de Stakeholders.

ALTO	Latentes	Promotores
	Gobierno Nacional. Gobierno Departamental. Departamento Nacional de Planeación (DNP). Departamento Nacional de Estadística (DANE). Lo entes u organismos encargados de generar Políticas Públicas. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Industria y Comercio. Procuraduría General de la Nación.	Alcaldías municipales. Inversionistas directos del proyecto. Políticos y altos funcionarios de las administraciones municipales. Líderes comunitarios que acompañan la estructuración de proyectos sociales. Juntas de acción comunal y barrial.
PODER (Nivel de Autoridad)		
BAJO	Apáticos	Defensores
	Servicio de soporte tecnológico.	Jefes de planeación. Profesionales en proyectos. Comunidad beneficiaria de los proyectos.
	BAJO	ALTO
	INTERÉS (Nivel de Interés)	

Nota. En la figura se muestra la matriz de stakeholders donde se encuentran los actores involucrados. Fuente: elaboración propia

La **Figura 45**, muestra que las alcaldías municipales y los inversionistas directos del proyecto, políticos y altos funcionarios de las administraciones municipales, líderes comunitarios que acompañan la estructuración de proyectos sociales y las juntas de acción comunal y barrial, otros actores fundamentales son los socios de la empresa. Son los actores principales que influyen en el éxito de la idea de negocio, dado que de ellos depende en parte la inversión de los recursos y los ingresos generados por concepto de la prestación del servicio propuesto, es decir, son organismos o entes que cuentan con un alto interés y a la vez con alto poder en la toma de decisiones.

Por otra parte, se identifican los jefes de planeación, profesionales en proyectos y las comunidades beneficiarias de los proyectos adelantados por los municipios, ente territorial en el cual se pretende ofrecer el servicio, dado que actúan en el escenario como actores defensores, con quienes tienen un alto interés en el proyecto y un bajo poder de decisión.

Como actores apáticos se consideran los proveedores del servicio de soporte tecnológico requerido para el desarrollo del proyecto, quienes tienen un bajo interés y poder, pero es importante informar acerca de los servicios, necesidades, implicaciones y responsabilidades desde el punto de vista del software, soporte y desarrollo tecnológico. Finalmente, como actores latentes se han identificado: el gobierno nacional, el Departamento Nacional de Planeación y las políticas públicas que de una u otra manera afectan la prestación del servicio, dado que se debe cumplir con toda la normatividad y actualización de los lineamientos de entidades competentes.

Es importante tener en cuenta que la identificación de los grupos de interés es un factor dinámico, es decir, que puede cambiar a lo largo del proyecto, por tanto, la información que se registra debe ser revisada y actualizada de manera periódica.

Síntesis de la demanda

En Colombia existen 965 municipios de sexta categoría, los cuales a su vez son clasificados de acuerdo con los resultados de la medición del desempeño municipal realizado por el DNP; la medición del desempeño permite identificar que el 59% de los municipios se encuentran en un nivel bajo, es decir, 645 municipios pueden ser estimados como clientes potenciales, considerando sus deficiencias administrativas y la hipótesis de que la gestión de proyectos es un tema neurálgico para el desarrollo de las regiones y el cumplimiento del objeto misional de las entidades del Estado. Tesis que puede ser ratificada si se trae a consideración el resultado de la encuesta aplicada, en la cual el 80% de los 398 representantes de los municipios

manifiestan estar de acuerdo con contratar los servicios especializados en asesoría y consultoría en gestión de proyectos, resultado que puede ser retroalimentado con la cifra que indica que tan solo el 20% de las municipalidades cuenta con una oficina o profesional especializado en materia de proyectos. Razones que justifican la respuesta positiva del 48% de los encuestados frente a la contratación de los servicios de una firma especializada que contribuya a mejorar los resultados de la gestión realizada por las administraciones locales. Aunado a lo anterior, el análisis de interesados permite evidenciar que las alcaldías municipales, funcionarios de las administraciones municipales y líderes comunitarios que acompañan la estructuración de proyectos sociales, son actores fundamentales e influyentes en el éxito de la idea de negocio, dado que son organismos o entes que cuentan con un alto interés y a la vez con alto poder en la toma de decisiones frente a la contratación del servicio objeto de análisis.

Análisis de la Oferta

El análisis del mercado se realiza por medio de la identificación de empresas consultoras que ofrecen servicios de asesoría similares a los considerados en la idea de negocio que se encuentra en desarrollo, para los efectos, se identifican en primer lugar, en el SECOP y SIREM, las empresas registradas con historia de contratación en el tema y con códigos UNSPSC contenidos en su RUP relacionados con gestión de proyectos. La información consultada en la etapa 3 permite extraer información sobre el tipo de empresas que desarrollan el tipo de actividades, la modalidad de contratación normalmente utilizada para la prestación de este servicio, la capacidad financiera y organizacional de las empresas, el número de contratos suscritos en relación con la actividad, los clientes potenciales y que en últimas vigencias han realizado contratos con servicios similares al considerado por la presente idea de negocio.

De acuerdo con la información analizada en el primer capítulo, en la cual se concluye que solo 23 empresas a nivel nacional tienen relación con las actividades y servicios relacionados con la “asesoría y consultoría de proyectos”, términos específicos considerados por la empresa Forero Diaz & Asociados y términos claves de los cuales se evidenció utilización de forma estricta por parte de una de las empresas analizadas. Ver apéndice B.

Tabla 11*Empresas de consultoría y asesoría.*

No.	Razón social	Tipo Societario	Objeto Social	Ciudad Domicilio	Estado
1	Bravo Cortes y Cía. LTDA	Limitada	Actividades de consultoría de gestión	Bogotá, D.C.	Reorganización
2	Consultoría Estratégica Integral SA	Anónima	Consultoría de gestión.	Medellín	Activa
3	Proyectos Y Sistemas Contables SAS	S A S	Consultoría de proyectos.	Villavicencio	Activa

Nota. En la tabla se presentan las empresas de asesoría y consultoría con objeto similar a la idea de negocio. Fuente: elaboración propia con información extraída del Registro Único Empresarial y Social – RUES.

En la

Tabla *II*, puede observarse la existencia de empresas cuyo objeto es “consultoría y asesoría”, ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín y Villavicencio, las empresas por lo general prestan sus servicios en los departamentos y municipios cercanos. El Registro Unico Empresarial -RUES, permite evidenciar que las empresas realizan contratación con entidades estatales como el Ministerio de Educación Nacional, Gobernación, Secretaria de Educación Departamental, Alcaldías de categoría especial, entre otras entidades públicas y privadas; no se evidencia registro de contratación con administraciones municipales de sexta categoría, característica valorada como oportunidad para la empresa en creación, dado que son pocas las organizaciones que prestan el servicio de consultoría y asesoría en gestión de proyectos a municipios pequeños, con mínimos resultados en su desempeño, aspectos que los convierten en población objetivo, de la empresa Forero Díaz & Asociados.

La empresa denominada: “Proyectos y Sistemas Contables S.A.S.”, se encuentra localizada en la ciudad de Villavicencio, su objeto principal es: Consultoría de proyectos, sus principales actividades son, consultoría de gestión, actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera, asesoría tributaria, consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas. La empresa en mención, en el RUES no registra contratos ejecutados en materia de asesoría y consultoría en gestión de proyectos.

Es importante mencionar que, al revisar el historial de contratación registrada en el RUES de las empresas seleccionadas como muestra, se evidencia que las fechas de adjudicación e inicio de los contratos corresponden a los meses de marzo y agosto de cada año, aspecto determinante en el ejercicio de proyección de ventas e ingresos de la empresa.

En cuanto al nombre que se le dará a la empresa Forero Díaz & Asociados, se realiza la respectiva consulta en el Registro Único Empresarial y Social – RUES, obteniendo como resultado la no existencia a nivel nacional de empresas con este nombre o razón social.

Caracterización del mercado

Los servicios de asesoría y consultoría en materia de proyectos para los Municipios de Colombia están englobados en el sector terciario de la economía, dado que corresponden a bienes o productos de naturaleza intangible. El estudio realizado ha permitido generar como conclusión que los Municipios de Colombia tienen como reto alcanzar altos niveles de eficiencia, dado que de la gestión depende el desarrollo de las regiones, la asignación o consecución de presupuesto y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, considerando este fin, es posible afirmar que no existen suficientes oficinas de proyectos al interior de las alcaldías, que faciliten el desarrollo constante y eficiente de proyectos que mejoren las condiciones generales de las administraciones locales.

Por las características descritas, Colombia cuenta con un importante potencial de mercado para la prestación de este servicio, hipótesis que además se fortifica considerando que el mismo no cuenta con barreras de entrada, por el contrario, en la actualidad se cuenta con una legislación amigable con la selección objetiva para la prestación de este tipo de servicios a las entidades del estado.

Por otra parte, se evidencia que con el Estado puede contratar cualquier persona considerada en la ley y que pueda ser obligado, así las cosas los contratistas pueden ser, las personas naturales nacionales o extranjeras, las personas jurídicas siempre que acrediten los requisitos exigidos en el marco de cada contratación o en su defecto consorcios y uniones

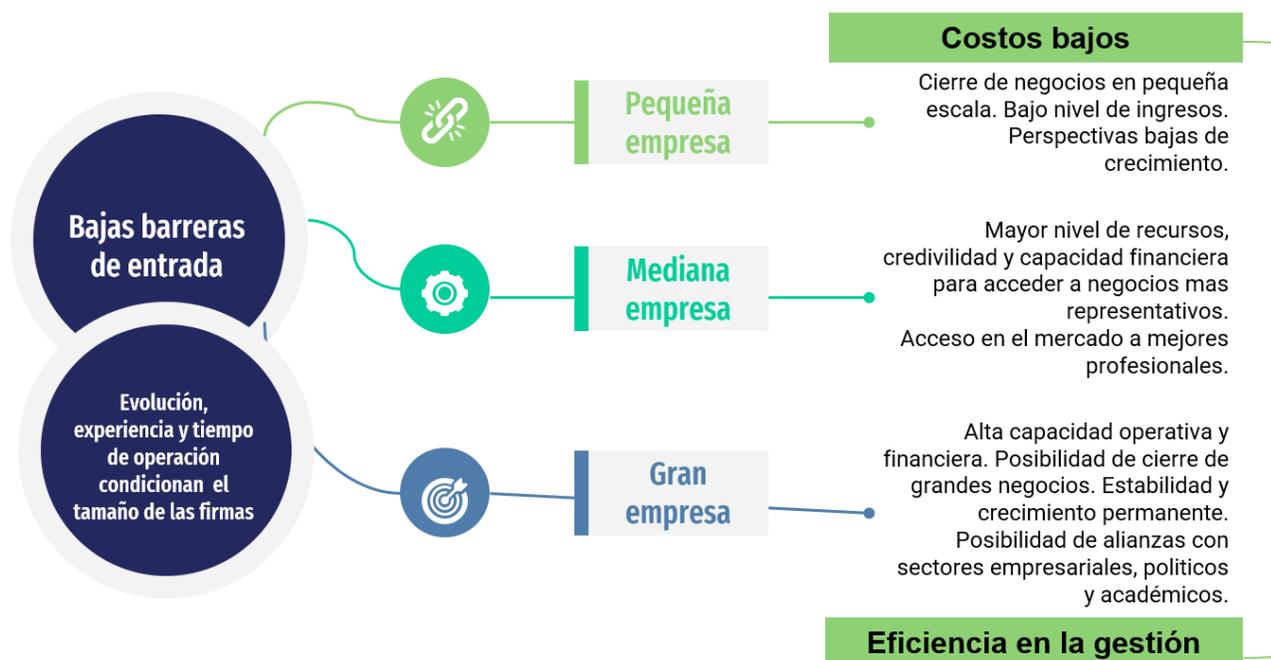
temporales que se generen con el objeto de potencializar las capacidades, habilidades y conocimientos en pro de alcanzar o cumplir el objeto de la contratación adjudicada.

En cuanto a la modalidad de contratación más utilizada por las entidades municipales en las últimas vigencias para la contratación de asesores externos, se encuentra que la mayor parte se adjudicó de forma directa, en una menor cantidad el concurso de méritos, seguida por la contratación regida por normas estatales especiales, la mínima cuantía y la licitación pública.

La incursión de la nueva empresa en el mercado lleva consigo un riesgo y un factor restrictivo o determinante en la relación con el capital humano y los clientes, el cual corresponde al tamaño de las firmas presentes en el mercado, pues el sector de acuerdo con los pliegos establecidos para cada proceso de contratación considera condiciones para la participación en procesos que se encuentran regidas por indicadores de capacidad financiera y organizacional para proponentes, considerando que el artículo 5 del Decreto 399 de 2021 adicionó dos párrafos transitorios al artículo 2.2.1.1.1.5.6. del Decreto 1082 de 2015, referente al certificado del RUP, y que el primer párrafo transitorio, fue sustituido por el artículo 2 del Decreto 579 de 2021, estableciendo que (...) a partir del 1 de julio de 2021 las Entidades Estatales establecerán y evaluarán los requisitos habilitantes de capacidad financiera y organizacional teniendo en cuenta la información que conste en el Registro Único de Proponentes. En todo caso, se establecerán indicadores proporcionales al proceso de contratación, acompañadas en muchos casos de experiencia específica que en un principio dificultará la incursión en el mercado, sobre todo en procesos de gran envergadura y que sean publicados en el marco de licitación pública o concurso de méritos.

Figura 46

Tamaño de la empresa ventaja competitiva para la contratación Estatal.



Nota. En la figura se muestra las ventajas según el tamaño de la empresa para contratar con el Estado. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, es necesario señalar que se cuenta con la disponibilidad y beneficio de nuevas tecnologías, especialmente el internet y el e-commerce, factores protagonistas de la escena social y económica y fundamentales al momento de acortar distancias y garantizar la presencia segundo a segundo en cualquier lugar del territorio nacional, es más fácil mantener conexión permanente garantizando la continuidad y calidad del servicio, es posible mantener soporte en línea y almacenar información compartida en la nube, potencializando el factor diferenciador del servicio prestado el cual es la capacidad y conocimiento del factor humano.

Análisis de las fuerzas de Porter.

Con el fin de identificar información clave acerca de los competidores y su impacto en el mercado de asesoría y consultoría en gestión de proyectos. A continuación, se presenta un análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cual permiten crear estrategias para la idea de negocio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Ingresar al mercado de la asesoría en gestión de proyectos para los municipios en Colombia es muy fácil, toda vez que el sector no tiene restricciones de ingreso o de salida de este, solo se debe cumplir el lleno de los requisitos para contratar con el Estado, los cuales se encuentran estipulados inicialmente en la ley 80 de 1993 y en todas las que le modifiquen o adicionen. Por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores es una amenaza que tiene el proyecto y el cual puede ser mitigado durante la ejecución brindando un servicio con la mejor calidad, generando confianza en los municipios asesorados y reportando buenos resultados, labor que se podrá ver recompensada por medio de la fidelidad del cliente y de la referencia a otros que cuenten con necesidades similares.

Poder de los proveedores

El insumo principal para el servicio objeto de análisis son los profesionales especializados y con experiencia en el área de asesoría en materia de proyectos, los cuales se convierten en los proveedores de la empresa. En el mercado actual existe gran oferta de profesionales en las diferentes disciplinas que la empresa demandaría, por lo cual el poder de negociación de los proveedores de servicio podría ser calificado como bajo.

Poder de los compradores (municipios)

Dado que el servicio analizado puede ser estructurado tanto como una prestación de servicios o como una consultoría, debe tenerse claro que las modalidades de contratación aplicadas podrán estar definidas como una contratación directa o como un concurso de méritos, por lo que los precios establecidos corresponderán a los precios de mercado y no serán asignados de forma espontánea por ningún funcionario. Lo que, si es claro, y según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, es que los municipios de Colombia, especialmente los de categoría seis

requieren la asesoría como herramienta para encaminar a los municipios por sendas de eficacia y eficiencia en la ejecución y en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, por lo que podría afirmarse que la decisión de contratar o no el servicio corresponde al alcalde y a los altos funcionarios de cada municipio.

Amenaza de los sustitutos (asesores unipersonales para los municipios)

En el sector de la asesoría en materia de proyectos para los municipios de Colombia, existen diversos profesionales que prestan servicios de asesoría de manera unipersonal en el área de su profesión, dada los escasos de empresas que presten el servicio de asesoría de este tipo para los municipios del departamento. Este servicio es considerado sustituto del servicio proyectado y así no resulte ser el servicio más eficiente en cuanto a la resolución de problema planteado, no puede desconocerse su presencia en el mercado que se busca incursionar.

Rivalidad entre competidores

El sector de la asesoría integral para los municipios de Colombia en las áreas de gestión de proyectos es muy pequeño; dentro de la investigación realizada solo se encontró una empresa, “PROYECTOS Y SISTEMAS CONTABLES S.A.S.”, se encuentra localizada en la ciudad de Villavicencio, que brinda un servicio de asesoría integral dentro de los mismos parámetros que se está planteando en el presente estudio. Por tanto, la rivalidad entre empresas tiene una tendencia a cero, toda vez que los proveedores del servicio son pocos, los clientes son muchos y están distribuidos a lo largo del territorio nacional. El esquema operativo de la idea de negocio se centra en unos nichos de mercado determinados, y normalmente pueden ser atendidos múltiples municipios de un mismo departamento, por tal razón no se da la rivalidad de competidores.

Síntesis de la oferta

El análisis realizado permite concluir que en Colombia existen alrededor de 23 empresas que ofrecen servicios relacionados con la "asesoría y consultoría", las cuales se encuentran ubicadas en ciudades centrales como Bogotá D.C., Villavicencio, Medellín y Cali; prestan sus servicios a entidades públicas y privadas como Ministerio de Educación Nacional, Gobernaciones, Secretaría de Educación Departamental y Alcaldías de categoría especial. Si se considera de forma más específica el tema de gestión de proyectos, se encuentra solo una empresa registrada denominada "Proyectos y sistemas contables S.A.S", la cual presta sus servicios en la Ciudad de Villavicencio y en el RUES no se evidencia registro de contratos ejecutados con el Estado en materia de gestión de proyectos.

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter, arroja información de interés como la existencia de una amenaza de entrada de nuevos competidores, si se considera que el sector no tiene restricción de ingreso y salida; sin embargo, la amenaza de entrada de nuevos competidores se puede mitigar con la prestación de un buen servicio y cumplimiento que se vea reflejado en los resultados. En cuanto al poder de los proveedores se concluye que el mercado colombiano cuenta con una gran oferta de profesionales especializados en el área de proyectos; con respecto al poder de los compradores, se concluye que en ocasiones está directamente relacionado con la decisión de contratar o no el servicio por parte de los funcionarios encargados, pero en otras se trata de un proceso de selección objetiva en la que cuentan la capacidad de gestión de la empresa, la experiencia y demás aspectos establecidos en los pliegos de condiciones. Se identifica como amenaza, la existencia de asesores unipersonales para los municipios, quienes en ocasiones no son especializados en gestión de proyectos y finalmente frente al análisis de la rivalidad en él no

se hallan registros puntuales relacionados con el objeto y las actividades específicas de la empresa en formación.

Análisis de Precios

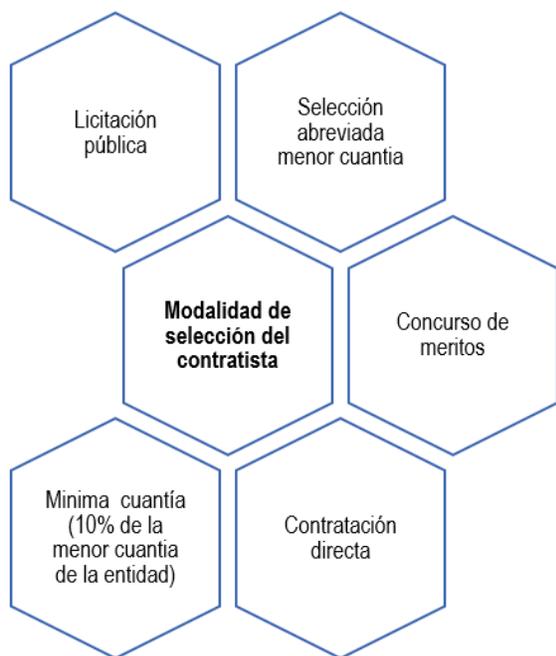
El análisis de precios es un proceso fundamental en la estrategia de cualquier empresa o negocio. Es necesario considerar el público objetivo, la monitorización de los precios de mercado y la revisión de precios de la competencia para establecer precios justos y competitivos. Además, es importante tener en cuenta los elementos que deben ser incluidos en el precio, como los costos de producción, los márgenes de beneficio y los impuestos. En algunos casos, la regulación de precios establecida para el segmento del mercado también puede influir en la fijación del precio.

Análisis del público objetivo

En primer lugar, se considera como público objetivo a las Entidades Estatales descentralizadas, las cuales deben seleccionar a sus contratistas a través de alguna de las cinco modalidades de selección previstas en la Ley 1150 de 2007 y las cuales se señalan en la **Figura 47**, lo ideal es la licitación pública, sin embargo, la norma establece los casos en los cuales se pueden aplicar las demás modalidades, dependiendo del objeto y la cuantía de cada proceso de contratación.

Figura 47

Modalidades de selección del contratista en Colombia.



Nota. En la figura se muestran las modalidades de selección del contratista con el Estado, Fuente: elaboración propia con información obtenida de (Escuela Superior de Administración Pública)

Para el servicio estructurado en el presente documento, la modalidad más acorde con el objeto contractual corresponde a la descrita a continuación:

Concurso de méritos: “Está centrado hacia el desarrollo de actividades que implican el despliegue de actividades de carácter eminentemente intelectual, pero presenta como particularidad sustantiva que tales esfuerzos están dirigidos, específicamente, al cumplimiento de ciertos cometidos expresamente definidos por el numeral 2° del artículo 32 de la Ley 80 de 1993; esto es, para la realización de estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control o supervisión. Se incluyen dentro de este tipo los contratos que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programas y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos.” (Escuela Superior de Administración Pública).

Para efectos de complementación de requisitos o experiencia es posible acudir a las figuras de asociación por medio de la generación de uniones temporales o consorcios que permitan a la empresa Forero Diaz & Asociados adquirir un historial de experiencia que abra puertas a futuros procesos.

Monitorización de los precios de mercado y revisión de precios de la competencia

Los precios por concepto de los servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos ofrecidos por Forero Díaz & Asociados, se determinan tomando como elemento determinante los precios de mercado y los precios de la competencia, y para ello se considera el análisis de las condiciones contractuales de los contratos firmados por las administraciones locales, considerando para los efectos condiciones como el plazo, la cuantía y el valor promedio del contrato, datos que se registran en la **Tabla 12**.

Tabla 12

Análisis de valores contratados por los municipios.

Año	Nro. Contratos	Cuantía	Promedio por contrato
2020	17188	\$ 1.095.106.751.846	\$ 63.713.448
2021	15017	\$ 1.892.765.155.417	\$ 126.041.497
2022	12070	\$ 1.475.361.733.132	\$ 122.233.781

Nota. En la tabla se muestra el número, la cuantía y el valor promedio de los contratos de consultoría y asesoría del Estado. Fuente: elaboración propia a partir de resultados del Secop II.

En la **Tabla 12** , puede observarse la cuantía de los contratos y el número de contratos suscritos, así como el valor total contratado para efectos de consultoría y asesoría por parte de los entes municipales en los años 2020, 2021 y 2022, se ha calculado un valor promedio por contrato, encontrando que para el año 2020 el valor promedio fue de \$63.713.448, valor mínimo que se supone pudo ser resultado del impacto económico generado por la pandemia del COVID 19, dado que muchas actividades laborales y económicas fueron suspendidas, priorizadas las relacionadas con el área de la salud, por lo que el nivel de contratación disminuyó notablemente para el año 2020. En lo referente a los años 2021 y 2022, es posible observar resultados más homogéneos en cuanto al valor promedio contratado, para la vigencia 2022 se registra un promedio de \$122.233.781 por contrato suscrito.

En los precios allí registrados se encuentran incluidos conceptos reglamentados en el marco de la contratación pública, como las garantías o pólizas, los impuestos, tasas, contribuciones y estampillas; definiciones que se presentan en el siguiente apartado.

El análisis de precios de consultoría busca ser complementado con la verificación de los precios reales de la hora de asesoría en gestión de proyectos, sin embargo, se identifica que los precios varían según la experiencia y la especialización del consultor, así como el tipo y la complejidad del proyecto, razón en la cual se sustenta la gran variabilidad en el resultado obtenido entre \$100.000 y \$300.000 la hora y \$800.000 y \$3.000.000 pesos colombianos día.

Elementos que deben ser incluidos en el precio

El precio del servicio ofertado contiene algunos elementos comunes a cualquier tipo de servicio como son: los salarios y prestaciones sociales del consultor, los costos indirectos y directos para la prestación del servicio, así como otros no comunes que dependen de la

regulación particular en la materia. Se presenta a continuación el detalle de los elementos del precio no comunes considerados en la normatividad vigente y aplicable.

Garantías

Los recursos del Estado deben ser vigilados de forma disciplinada y para ello los riesgos deben ser identificados, mitigados e incluso transferidos, de aquí que en la etapa de planeación de cada proceso las entidades tengan la obligación de definir las garantías necesarias, acordes con el objeto, el valor, la naturaleza y las obligaciones de cada contrato. Las garantías se convierten en herramientas de cobertura para riesgos que son comunes a todos los procesos de contratación.

Según (Colombia Compra Eficiente) “Los proponentes o contratistas para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones frente a Entidades Estatales en Procesos de Contratación pueden otorgar, a su elección, cualquiera de las siguientes garantías: (i) contratos de seguro, (ii) fiducia mercantil de garantía o (iii) garantías bancarias o cartas de crédito stand by. La suficiencia y la vigencia de las garantías deben ser las establecidas en los artículos 2.2.1.2.3.1.9 a 2.2.1.2.3.1.16 del Decreto 1082 de 2015. Ciertos riesgos identificados por las Entidades Estatales pueden cubrirse a través de cualquiera de los instrumentos de garantía antes descritos. En las modalidades de selección de contratación directa y mínima cuantía, así como en la contratación de seguros, la Entidad Estatal debe justificar la necesidad de exigir o no la constitución de garantías.”

En las demás modalidades de selección y de acuerdo con lo estipulado en el Título III de las disposiciones especiales del Decreto Único Reglamentario 1082 de 2015, para las contrataciones relacionadas con la naturaleza del negocio analizado las entidades estatales deberán requerir las siguientes garantías:

Tabla 13*Garantías requeridas para el contrato estatal y los eventos amparados.*

Garantía	Eventos amparados
Seriedad de la Oferta	No ampliación de la vigencia de la garantía cuando el plazo para la adjudicación o suscripción del contrato sea prorrogado, siempre que esa prórroga no exceda de tres (3) meses. Retiro de la oferta después de vencido el plazo para su presentación. No suscripción del contrato sin justa causa por parte del adjudicatario. La no constitución de la garantía de cumplimiento del contrato por parte del adjudicatario.
Contratación y ejecución	Buen manejo y correcta inversión del anticipo. Devolución del pago anticipado. Cumplimiento del contrato. Pago de salarios, prestaciones sociales legales e indemnizaciones laborales.
Obligaciones posteriores a la ejecución	Estabilidad y calidad de la obra. Calidad del servicio. Calidad y correcto funcionamiento de los bienes.
Responsabilidad civil Extracontractual	Las entidades se deben proteger patrimonialmente frente a eventuales reclamaciones de terceros por los daños que se pueden producir a terceros con ocasión de la ejecución del objeto contractual (Artículo 2.2.1.2.3.1.8. del Decreto Reglamentario 1082 de 2015).

Nota. En la tabla se registran las garantías exigidas para contratar con el Estado. Fuente:

elaboración propia a partir de (Colombia Compra Eficiente, 2023)

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_garantias.pdf

Impuestos, tasas, contribuciones y estampillas

Los siguientes factores se deben tener en cuenta para la definición del precio de los servicios prestados, para los efectos se citan a continuación las definiciones de cada uno de los conceptos a aplicar.

Impuesto. “El contribuyente está obligado a pagar el impuesto sin recibir ninguna contraprestación por parte del Estado. Es decir, los impuestos representan la obligación para el contribuyente de hacer un pago, sin que exista una retribución particular por parte del Estado” (Sentencia C-545 de 1994 Corte Constitucional).

Tasa. “Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva y potencial de un servicio público individualizado en el contribuyente. Su producto no debe tener un destino ajeno al servicio que contribuye al presupuesto de la obligación.” (Sentencia C-545 de 1994 Corte Constitucional). Según (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017) en la guía para la liquidación de impuestos, indica que las tasas son contraprestaciones económicas que realizan los usuarios de un servicio prestado por el Estado. Se debe aclarar que la tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por utilizar un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar por él.

Contribución. “Es el tributo que deben pagar las personas naturales o jurídicas a la Nación, Departamento o Municipio por la celebración de contratos de obra pública, con entidades de derecho público y fondos de orden distrital, o por las adiciones al valor de los contratos ya existentes.” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

Estampilla. “Es un impuesto territorial que recae sobre los contratos, que se suscriban con las entidades que conforman el presupuesto anual del respectivo municipio, distrito o

departamento, en los términos de la presente ley.” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017)

Regulación de precios

Realizado el análisis de la normatividad vigente en materia de contratación y precios para el servicio de la consultoría y asesoría en Colombia, es posible concluir que no existe una regulación específica de precios para este servicio, dado que los precios son determinados por cada una de las empresas considerando en la ecuación factores, como la complejidad del proyecto, la experiencia, habilidades del equipo de consultores, los tiempos de entrega y la competencia en el mercado.

En este sentido debe ser considerada la regulación existente en materia de libre competencia y protección al consumidor que influye de forma directa en el establecimiento de los precios, entre ellas es posible citar los códigos de ética y buenas prácticas para las empresas de consultoría que pueden incluir recomendaciones para la determinación de precios justos y transparentes, la obligación de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de velar por el cumplimiento de la Ley de Competencia y sancionar prácticas anticompetitivas, como los acuerdos de fijación de precios entre empresas competidoras.

Síntesis análisis de precio

Para la idea de negocio analizada es posible concluir que el público objetivo está formado por las administraciones locales, las cuales generalmente seleccionan a sus contratistas a través de alguna de las cinco modalidades de selección previstas en la Ley 1150 de 2007. Además, es importante tener en cuenta los elementos que deben ser incluidos en el precio, como los costos de producción, los márgenes de beneficio, los impuestos, tasas y contribuciones establecidas en la norma y aplicables a cada contrato que se suscriba. En algunos casos, la regulación de precios

establecida para el segmento del mercado también puede influir en la fijación del precio, sin embargo, para el caso no se halló restricción al respecto.

Comercialización

La comercialización del bien o servicio puede ser definida como la interrelación de diversas actividades por medio de las cuales se genera valor con base en una transacción llamada intercambio, sin embargo, para que dicho evento se concluya deben surtirse una serie de estrategias por medio de las cuales la empresa acerca el servicio a los consumidores objetivo.

Uso de la Herramienta Matriz DOFA para la Identificación de Estrategias de

Comercialización

El estudio de la oferta y la demanda permite identificar factores para realizar un análisis interno y externo de la idea de negocio con el fin de crear estrategias que faciliten el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. En la

Tabla 14 se encuentra la Matriz DOFA, en la cual se registran las estrategias que serán punto de partida para el proceso de definición de la estructura de precios y en general la planeación estratégica de la empresa.

Tabla 14*Matriz DOFA. Planificación estratégica Forero Díaz & Asociados.*

MATRIZ DOFA		
Matriz Dofa: Planificación estratégica Forero Díaz Asociados	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - F1. Servicio personalizado y ajustado a las necesidades del cliente. - F2. La prestación del servicio se realiza en todo el territorio nacional. - F3. Servicio diferenciado basado en la asesoría permanente al cliente. -F4. Precios justos, proporcionales al servicio prestado. -F5. Personal capacitado en materia de proyectos disponible para la prestación del servicio requerido. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - D1. Falta de reconocimiento como empresa en el sector de la consultoría y la asesoría. - D2. Falta de experiencia como empresa.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O1. Necesidad de asesoría de los municipios para la gestión de proyectos y recursos que mejoran la calidad de vida de los habitantes. - O2. múltiples empresas de consultoría y asesoría, pero pocas con el objetivo específico diseñado para Forero Díaz y asociados. - O3. Normatividad vigente que considera la contratación pública objetiva. -O4. Falta de los perfiles idóneos de los funcionarios de las administraciones municipales. -O5. Interés de los municipios de fortalecer sus competencias por medio de la asesoría o consultoría de entes externos. -O6. Recursos disponibles en los presupuestos municipales para la financiación de consultorías o asesorías. 	<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - FO1. Capacitar al personal disponible en materia de proyectos. - FO2. Ofertar los servicios a un precio justo garantizando calidad y oportunidad. - FO3. Utilizar de forma activa y responsable la publicidad por medio de redes para llegar a potenciales clientes. - FO4. Prestar los servicios requeridos por los municipios con personal altamente capacitado en materia de gestión de proyectos. 	<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - DO1. Fortalecer las habilidades gerenciales y en gestión de proyectos. - DO2. Implementar plan de mercadeo y marketing digital que permitan posesionar la empresa Forero Díaz Asociados y sus servicios en el mercado. - DO3. Considerar como estrategia inicial, para la adquisición de experiencia la participación en procesos de contratación por medio de selección objetiva.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A1. Contrataciones a corto plazo. - A2. Políticas cambiantes según el dirigente de turno. - A3. Ausencia de lineamientos y políticas en los municipios que definan métodos de gestión de proyectos. A4. Gran extensión del territorio nacional. 	<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> FA1. Ofertar servicios de capacitación en proyectos para empresas del sector privado, que se conviertan en generadores de ingresos para periodos en los que la contratación pública se limita por cambio de vigencia. FA2. Segmentar el mercado de acuerdo con la ubicación geográfica. FA3. Garantizar el cumplimiento de los tiempos y la calidad en el servicio con el objeto de aumentar la satisfacción del cliente. 	<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> DA1. Mejorar la calidad con base en las lecciones aprendidas. DO2. Desarrollar plan de mercadeo y marketing digital que permitan posesionar la empresa Forero Díaz Asociados y sus servicios en el mercado. DO3. Implementar plan de seguimiento diario por medio del uso de herramientas digitales -Secop de las oportunidades de contratación dispuestas por las entidades del estado.

Nota. En la tabla se encuentra la Matriz DOFA donde se registra el análisis interno, externo y se crean estrategias. Fuente: elaboración propia.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de ellas se han definido las estrategias para la empresa Forero Diaz & Asociados, es necesario rescatar en este apartado, puntualmente las estrategias relacionadas de forma directa con el precio del servicio, FO2, donde se indica que los servicios deben ser ofertados a un precio justo garantizando calidad y oportunidad y en segundo lugar, la DO3, en la cual se considera como estrategia inicial, para la adquisición de experiencia de la empresa la participación en procesos de contratación por medio de la selección objetiva, estrategia factible en la que priman factores objetivos como la calidad, el grado de capacitación del personal y la capacidad operativa para poner en ejecución el objeto encomendado. En razón a ello, se procede con el análisis de las formas en las que el Estado colombiano adelanta los procesos de selección objetiva para la prestación de los servicios en los organismos públicos regidos por la ley 80 de 1993.

Estrategias de Comercialización

La Matriz DOFA es una herramienta de común utilización en la gestión estratégica de las empresas, pues permite diseñar tácticas maximizando las oportunidades y fortalezas, a la vez que permite establecer un frente de control a las debilidades y amenazas; la información generada de la matriz es utilizada para diseñar estrategias de comercialización listadas en la

Figura 48 para la empresa Forero Diaz & Asociados.

Figura 48*Estrategias de comercialización.*

Nota. En la figura se muestran las estrategias de comercialización para los servicios ofrecidos por Forero Díaz & Asociados. Fuente: elaboración propia.

De este modo y con el objeto de dar a conocer el servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos a los clientes identificados como potenciales en el estudio de mercado, se definieron las estrategias de comercialización relativas al servicio, precio, comunicación y distribución, las cuales son detalladas a continuación.

Estrategias de Servicio

Ofertar servicios de asesoría, consultoría y capacitación en proyectos tanto para empresas del sector público como privado, teniendo en cuenta que en el sector público se presentan unos meses al iniciar y finalizar año en los cuales no es posible contratar con las entidades públicas, se tiene planeado como producto alternativo ofrecer los servicios en empresas privadas, con el fin de

garantizar un ingreso, producto de la venta de los servicios con entidades privadas en los meses en los cuales no sea posible contratar con el sector público por razones como: inicio y cierre de vigencia, elecciones de alcaldes y cambio de gobierno que generan restricciones para contratar.

Garantizar el cumplimiento de los tiempos y la calidad en el servicio con el objeto de aumentar la satisfacción del cliente, estrategia a la que se buscará dar cumplimiento con cada movimiento realizado en la organización, teniendo como punto clave la selección del personal idóneo tanto académicamente como a nivel de experiencia y calidad humana, programas de capacitación continua al personal, acciones que impactaran de forma directa la calidad del servicio prestado, el impacto generado, una buena experiencia de usuario y la satisfacción inminente del cliente.

Estrategias de Precio

La estrategia del precio del servicio de asesoría y consultoría de la empresa FORERO DIAZ Y ASOCIADOS, se fundamenta en varios aspectos; en primer lugar, las señales emitidas por el mercado en el que se mueve la firma consultora y la estructura de precios utilizada por otras empresas en la industria, en este caso se utiliza como dato clave el valor promedio de los contratos firmados con objetos similares durante la última vigencia; en segundo lugar, la disposición de agentes en el mercado con capacidad instalada para satisfacer la necesidad del servicio identificado; en tercer lugar, la estructura de costos asociados con la prestación de servicios de consultoría, incluyendo los costos de los empleados, los gastos generales, los costos de los materiales, los costos de los viajes, entre otros; finalmente, la definición de un margen de ganancia adecuado que permita a la empresa generar beneficios y continuar creciendo de forma efectiva y eficiente.

Dado lo anterior, se pueden establecer precios para los servicios de consultoría que sean competitivos y que permitan a la empresa generar beneficios, así las cosas, la fórmula aplicada para la definición del precio de venta de la empresa Forero Diaz & Asociados es la siguiente:

$$\text{Precio de venta} = [(\text{costo de prestación del servicio}) \div (100 - \text{margen de utilidad})] \times 100$$

Tomando como base lo anterior, la estrategia adoptada por la empresa corresponde a una “Estrategia de discriminación de precios”, en la cual se hace posible la adopción de diversos precios en función de las características del mercado al que va dirigido, para el caso se consideran como factores determinantes las condiciones geográficas, demográficas, económicas y particularidades específicas de los proyectos objeto de acompañamiento.

Considerando lo definido en los párrafos anteriores y la naturaleza del servicio prestado, se pueden considerar descuentos especiales para los clientes estatales que permitan a la empresa ser más atractiva en términos de precios sin comprometer la calidad de los servicios prestados.

Ofertar paquetes con descuentos que incluyan asesoría, consultoría y capacitaciones, lo cual se establece con el cliente considerando las necesidades específicas de cada municipio. La estrategia permitirá ofrecer un precio menor en los servicios siempre y cuando el cliente adquiera por lo menos dos servicios, es decir, si en una entidad ya sea pública o privada, dentro del diagnóstico se identifica la necesidad de contar con el servicios de asesoría en gestión de proyectos para apoyar el proceso y adicionalmente se ve la necesidad de capacitar al personal en temas relacionados, se presenta una oferta donde se incluya la asesoría y un plan de capacitación para el personal de la entidad, otorgando un descuento por contratar los dos productos.

Estrategias de Comunicación

Desarrollar plan de mercadeo y marketing digital que permitan posesionar la empresa Forero Díaz Asociados y sus servicios en el mercado, por medio de las redes sociales,

herramienta que genera, recordación, reconocimiento, fácil acercamiento y confianza con los clientes y permite generar un impacto rápido que facilita y brinda garantías en el proceso de divulgación del servicio. Dentro de las actividades se encuentra la creación de perfiles en redes sociales y se diseña y estructura la página web, posteriormente se publican los servicios prestados con el detalle que la diferencia de la competencia y los beneficios que su prestación puede traer a la población en general. Para efectos de facilitar la comunicación con el posible cliente se dispone de un botón directo para la comunicación vía WhatsApp, medio por el cual puede realizarse una atención personalizada.

Otra actividad para desarrollar en el marco de las estrategias de comunicación corresponde al establecimiento de un cronograma de visitas a los clientes potenciales en las administraciones municipales, buscando comunicación directa con las personas relacionadas con la gestión de proyectos de los distintos municipios; espacios en los cuales se describirá en detalle el servicio ofrecido, los beneficios, las facilidades y el impacto que el mismo puede generar tanto en el resultado del desempeño institucional como en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio intervenido

Estrategias de Distribución

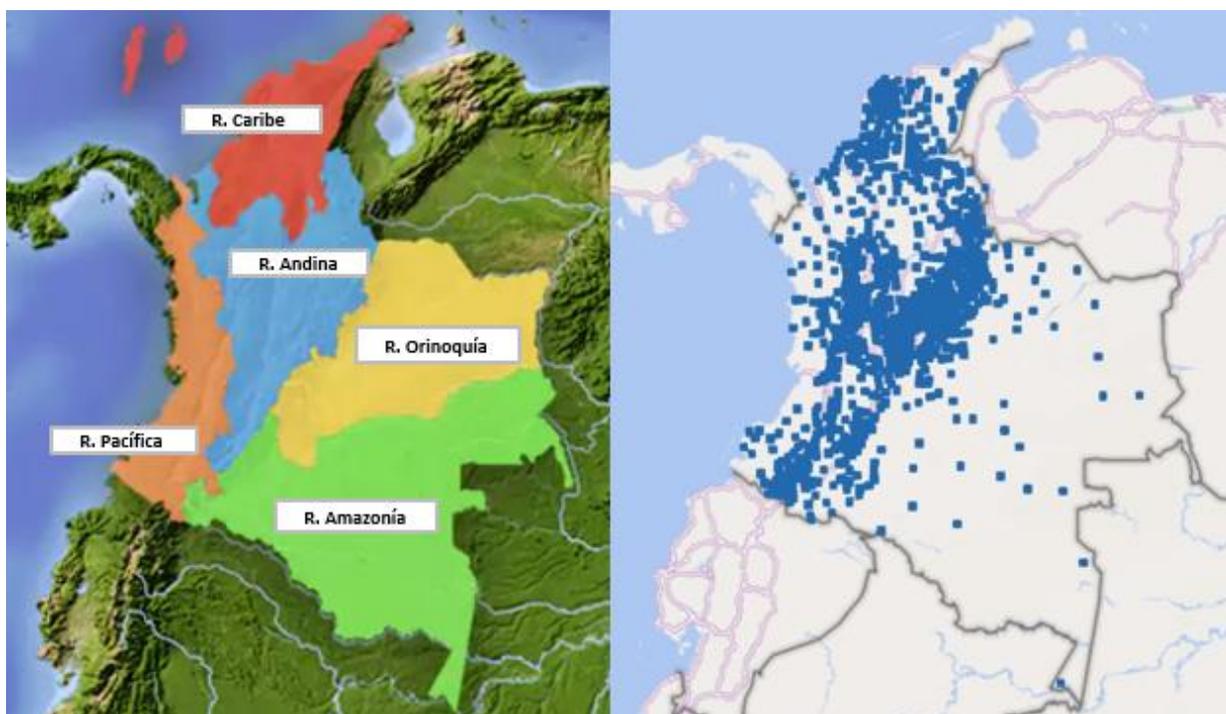
Segmentar el mercado de acuerdo con la ubicación geográfica. Dada la ubicación de los municipios de sexta categoría en todo el territorio nacional, con el fin de poder llegar a la población objetivo, se ha determinado como estrategia de distribución la segmentación del mercado por regiones, en la

Figura 49, se evidencia que la mayoría de municipios se encuentran concentrados en las regiones Andina, Pacífica y Caribe, teniendo en cuenta la cantidad de municipios de cada región, se asignará un coordinador de proyectos por región, quien se encarga de elaborar un plan de

trabajo para dar a conocer los servicios, realizar seguimiento y llegar a un acuerdo de contratación con las administraciones municipales según la región asignada, este coordinador se encarga de estar en constante comunicación con los representantes de la entidad y los profesionales que están a cargo del desarrollo de actividades específicas de cada contrato.

Figura 49

Ubicación de municipios de sexta categoría por regiones.



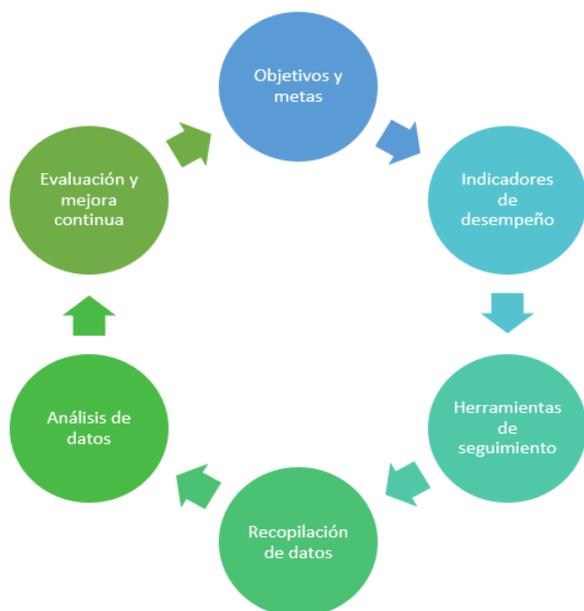
Nota. En la figura se muestran las regiones de Colombia y la concentración de los municipios de sexta categoría. Fuente: elaboración propia.

Una vez definidas las estrategias de comercialización, se identifican los parámetros para el registro y control, para ello en la

Figura 50 se listan las medidas de registro y control de la información obtenida de la ejecución de las estrategias citadas.

Figura 50

Registro y control estrategias de comercialización.



Nota. En la figura se muestran las estrategias de comercialización definidas por la empresa Forero Díaz & Asociados. Fuente: elaboración propia.

Los parámetros presentados en la

Figura 50, ayudarán a garantizar una ejecución exitosa de las estrategias de comercialización y a mantener un registro y control preciso de la información obtenida durante todo el proceso.

Plan De Mercadeo

Una vez se ha definida la forma de comercialización de los servicios de la empresa FORERO DÍAZ & ASOCIADOS, es necesario crear el Plan de mercadeo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, realizando actividades que permitan atraer nuevos clientes, generar ventas y aumentar la rentabilidad de la empresa. Según la **Figura 51** el Plan de mercadeo se ha diseñado en cinco pasos secuenciales por medio de los cuales se planifican las estrategias de comercialización, con el fin de cumplir con las metas productivas proyectadas.

Figura 51

Pasos plan de mercadeo.



Nota. En la figura se muestran los pasos para desarrollar el plan de mercadeo. Fuente: elaboración propia

Según lo indicado en la Figura 51, el primer paso para llevar a cabo el plan de Mercadeo, corresponde al análisis, según el estudio de mercado, dentro de la oferta de servicios similares existen pocas empresas registradas, encontrado solo una que ofrece los servicios de la empresa;

como demanda del servicio están los municipios de sexta categoría a nivel nacional, en donde se registran alrededor de 300 administraciones municipales interesadas en contratar el servicios de asesoría y consultoría. Por otro lado, respecto a la propuesta de valor que se registra en el Modelo Canvas en capítulo uno, para la empresa Forero Díaz & Asociados la meta de convertirse en una firma consultora especializada en el área de proyectos de interés general, con los cuales se mejore la gestión administrativa y la calidad de vida de los habitantes de los municipios de Colombia. En razón a lo anterior, la intervención de la empresa beneficiará las regiones contribuyendo a:

Mejorar los indicadores de desempeño de los municipios que se han identificado como clientes potenciales de la empresa, el hecho de tener un mejor resultado en los indicadores de desempeño municipal, probablemente se vea reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo. Por otro lado, se pueda incentivar la gestión de recursos adicionales para la gestión de proyectos de interés general en los municipios en los cuales se presten los servicios, prestando un servicio oportuno y profesional de asesoría o consultoría.

A la vez, las entidades que contraten los servicios de asesoría y consultoría pueden obtener apoyo para actualizar los procesos en gestión de proyectos de acuerdo con la normatividad vigente aplicable y finalmente, potenciar los conocimientos en gestión de proyectos de los funcionarios cuyas actividades específicas están relacionadas con el tema.

El segundo paso, es definir los objetivos del Plan de Marketing de la idea de negocio analizada corresponden a los siguientes:

Como primer objetivo se plantea: dar a conocer la empresa de asesoría y consultoría Forero Diaz y Asociados a los clientes potenciales, logrando un reconocimiento de la empresa y se inicia con los procesos de contratación con municipios interesados.

También se espera aumentar las ventas de forma gradual y responsable, de acuerdo con la capacidad instalada dispuesta, por medio de la creación de un plan de ventas y la vinculación de personal encargado de promoción y ventas.

Como tercer objetivo del plan de marketing, se tiene fidelizar los clientes para dar continuidad a los contratos y obtener mejores resultados, a la vez desarrollar estrategias que faciliten la captación de nuevos clientes.

Finalmente, se espera aplicar al marco del negocio políticas compatibles con el mercado que permitan mejorar el retorno de la inversión y por lo tanto el beneficio de sus inversionistas, con el fin de garantizar la viabilidad de la idea de negocio.

El tercer paso es definir las estrategias de promoción y marketing, en la **Figura 52**, se presenta, la matriz de Ansoff, la cual permite mostrar diferentes estrategias que contribuyen al crecimiento y la relación con el mercado y los servicios de la empresa.

Figura 52*Matriz de Ansoff*

Nota. En la figura se presenta los componentes de la matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia.

En la matriz de Ansoff, se identifican cuatro estrategias clave de promoción y marketing:

Penetración de mercado. Estrategia que permite aumentar la participación de mercado de los servicios que se proyectan ofrecer en los mercados existentes. Las tácticas de marketing para de la estrategia son: Publicidad en diferentes medios de comunicación, haciendo uso de la tecnología con la creación de una página web atractiva que contribuya a la buena imagen y confianza para contratar los servicios; descuentos por paquetes, es decir, que si un cliente adquiere el servicio de asesoría por un tiempo determinado, se puede otorgar un descuento en el

servicio de capacitación; otra opción es otorgar un bono por referido, el cual consiste en otorgar un bono que se puede redimir por una capacitación de dos horas al municipio que refiera a otro municipio interesado en adquirir los servicios ofrecidos por la empresa.

Desarrollo de mercado. Estrategia que tiene por objetivo expandir el mercado para los servicios actuales de la empresa. Las tácticas de marketing para la estrategia son: Identificación de nuevos mercados a nivel geográfico, consiste en ampliar la población objetivo teniendo en cuenta municipios de otras categorías, como son: segunda y tercera que se encuentren cerca a los municipios que inicialmente se han visitado de sexta categoría. Por otro lado, se plantea la identificación de nuevos clientes, donde se espera ofrecer el servicio a empresas del sector privado. A la vez, se ha planteado ofrecer servicios gratuitos (charlas o conferencias) para dar a conocer la empresa.

Desarrollo de productos. Estrategia que consiste en desarrollar nuevos servicios de acuerdo con las necesidades de los mercados existentes de la empresa. La táctica de marketing para la estrategia se centra en la investigación y desarrollo de nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes que se proyectan al iniciar, una vez se tenga el contacto directo con ellos por medio de la oferta de servicios y la contratación, se irán conociendo otras necesidades que no fueron identificadas por medio de la encuesta de este estudio, a la vez, se proyecta actualizar el estudio de mercado cada dos años. Por otro lado, participar en eventos y conferencias donde se encuentren representantes de la población objetivo.

Diversificación. Estrategia que se relaciona con el desarrollo de nuevos servicios para nuevos mercados. Las tácticas de marketing para la estrategia hacen referencia a la creación de nuevos servicios, que sean atractivos para nuevos clientes, los cuales permitan satisfacer las

necesidades teniendo en cuenta los cambios del entorno; y la creación de contenido de valor en la página web, lo cual es un atractivo para los posibles clientes.

El cuarto paso es definir el Plan de Acción, en donde se plantean actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y las estrategias del plan de mercadeo, definido por medio de la **Tabla 15** así:

Tabla 15

Plan de acción de mercadeo.

No.	Actividad	Periodicidad	Inicio	Final	Responsable
1	Crear contenido interesante y valioso para los clientes potenciales, creación de artículos en blog, infografías, videos	Mensual	En - 24	Dic-24	Profesional en proyectos y asesor de marketing
2	Realizar campañas de publicidad en plataformas digitales, como google Ads o Facebook Ads para promocionar los servicios	Quincenal	ene-24	dic-24	Asesor de marketing
3	Asistir a ferias y eventos relacionados con el sector público para establecer contactos y promocionar los servicios.	Sujeto a programación de los eventos	ene-24	dic-24	Coordinador regional
4	Enviar correos electrónicos personalizados a los clientes potenciales, ofreciendo información de interés de los servicios de asesoría y consultoría en gestión de proyectos y los beneficios que trae.	Mensual	En - 24	Dic-24	Coordinador regional y asesor de marketing
5	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para complementar los servicios de asesoría	Mensual	En - 24	Dic-24	Asesor de marketing
6	Crear y gestionar el perfil de la empresa en redes sociales para promocionar los servicios de la empresa	Semanal	En - 24	Dic-24	Asesor de marketing

Nota. En la tabla se presenta el plan de acción de mercadeo. Fuente: elaboración propia.

Las actividades presentadas son clave para el cumplimiento del Plan de marketing, con el fin de dar a conocer la empresa e identificar nuevos clientes en el mercado.

En el quinto paso se encuentra la definición del presupuesto que se requiere para llevar a cabo este plan de mercadeo, el cual se detalla en la **Tabla 16**.

Tabla 16*Presupuesto mercadeo y publicidad.*

Detalle	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Publicidad en google Ads y Facebook Ads	Mensual	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 2.000.000	\$ 24.000.000

Nota. Fuente: elaboración propia

Este presupuesto permitirá dar cumplimiento a las acciones que hacen parte de las estrategias propuestas dentro del plan de marketing, razón por la cual costos de mercadeo y publicidad se incluyen dentro de los costos de la empresa.

Síntesis del Estudio de Mercado

El estudio de mercado realizado evidencia que existe una demanda potencial para los servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos en los municipios de sexta categoría de Colombia. De los 965 municipios, el 59% se encuentra en un nivel bajo de desempeño, lo que los convierte en clientes potenciales para las empresas que ofrezcan servicios de consultoría y asesoría en proyectos. Además, el 80% de los representantes municipales encuestados se mostraron interesados en contratar el servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos, lo que indica una alta demanda. Por lo tanto, hay una oportunidad de mercado para las empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos en los municipios de sexta categoría de Colombia, en especial si se considera que sólo el 20% de las municipalidades cuenta con una oficina o profesional especializado en materia de proyectos.

Por otro lado, el análisis de la oferta muestra que hay 23 empresas que ofrecen servicios de asesoría y consultoría en Colombia, pero sólo una está especializada en gestión de proyectos. A pesar de la amenaza de entrada de nuevos competidores, la calidad del servicio puede ser una ventaja competitiva para las empresas que ya prestan servicios en el mercado. Los compradores,

por su parte, suelen basar su elección en la capacidad de gestión de la empresa y otros aspectos establecidos en los pliegos de condiciones. En resumen, el estudio de mercado evidencia una oportunidad de mercado para las empresas que ofrecen servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos en los municipios de sexta categoría de Colombia, y sugiere que la calidad del servicio y la experiencia de la empresa pueden ser aspectos importantes para competir en el mercado.

Estudio Técnico

Después de realizar el estudio de mercado, es esencial llevar a cabo una evaluación integral de los aspectos técnicos y operativos necesarios para la implementación del proyecto. La evaluación técnica es clave para determinar la viabilidad técnica del proyecto, ya que permite identificar el proceso productivo, la localización adecuada, el diseño específico del servicio, los recursos necesarios para su prestación y el plan de prestación de este. En este sentido, el estudio técnico es fundamental para garantizar que el proyecto pueda llevarse a cabo de manera efectiva y rentable, asegurando así su éxito a largo plazo. En el presente desarrollo se explorará en detalle la importancia del estudio técnico en la evaluación de la viabilidad de un proyecto, analizando los diferentes elementos que deben ser considerados y cómo pueden impactar en el éxito del proyecto.

Proceso para la Prestación del Servicio

El proceso para la prestación del servicio proyectado está formado por una serie de pasos que se llevan a cabo con el fin de satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes. El servicio de consultoría, asesoría y capacitaciones ofrecidas por Forero Diaz & Asociados, se puede realizar de dos maneras, la primera, cuando el cliente conoce los servicios de la empresa por alguno de los medios publicitarios o por el voz a voz de otros clientes y contacta la empresa

para adquirir el servicio deseado; la segunda, se da cuando la empresa ofrece los servicios mediante una visita que ha sido previamente agendada de acuerdo con un cronograma.

Una vez identificada la necesidad del cliente y elegido el tipo de servicio requerido, se procede con el desarrollo del diagnóstico de la administración municipal para conocer la situación de la entidad y las necesidades de acuerdo con sus características, información que se convierte en la base para la construcción de la propuesta de prestación del servicio, la cual es socializada con el funcionario encargado. Si la propuesta es aceptada se procede con la entrega de documentos para la posterior firma del contrato, en caso de no ser aceptada la propuesta, se procede con un nuevo análisis que considere las observaciones realizadas, se consolida el diagnóstico y finalmente se presenta la propuesta ajustada a las necesidades de la municipalidad o la empresa, según corresponda.

Posterior a la firma del contrato, se entrega la información correspondiente al profesional o equipo de profesionales designados para el desarrollo de la propuesta, detallado el personal encargado de elaborar el plan de trabajo de acuerdo con las necesidades. Se fijan los objetivos y se establecen actividades para su cumplimiento. Se hace entrega formal del plan de trabajo al cliente y con su aprobación se procede con el desarrollo de las actividades, en caso de no ser aceptado se realizan los respectivos ajustes para ser presentado nuevamente.

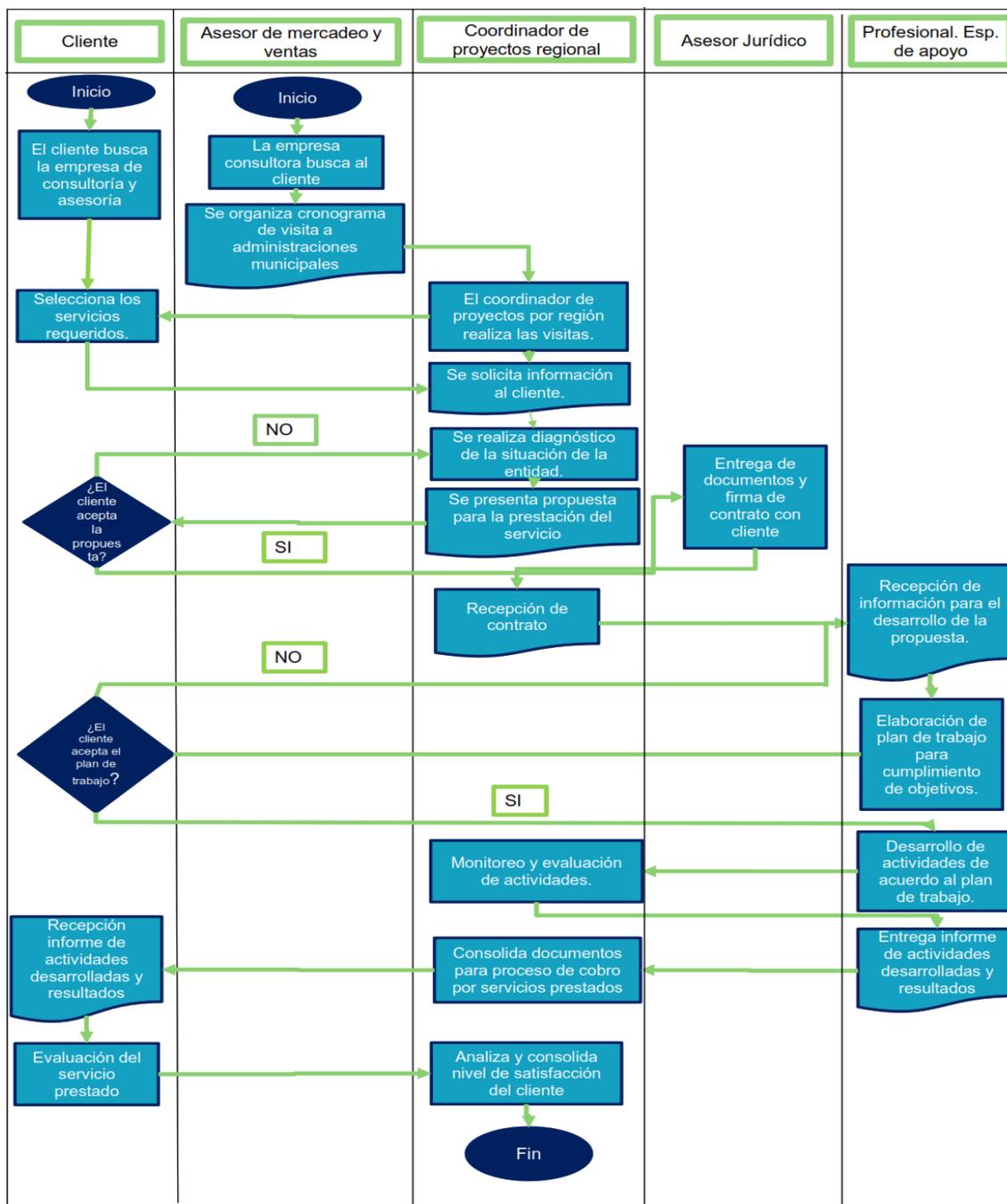
En el desarrollo se lleva un detallado control y seguimiento a las actividades ejecutadas, se elabora un informe, se consolidan los documentos necesarios para el pago y finalmente se realiza la evaluación y liquidación del contrato. Las observaciones que surjan de las evaluaciones serán el insumo para dar vida al proceso de mejora continua.

El proceso para la prestación de los servicios de consultoría, asesoría y capacitaciones en gestión de proyectos de la empresa Forero Díaz & Asociados, se llevará a cabo tal y como puede evidenciarse en la

Figura 53.

Figura 53

Proceso para la prestación del servicio.



Nota. En la figura se muestra el proceso para la prestación de los servicios de consultoría, asesoría y capacitaciones donde se relaciona el responsable de cada paso. Fuente: elaboración propia.

En síntesis, el proceso para la prestación de los servicios de consultoría, asesoría y capacitaciones en gestión de proyectos por parte de la empresa Forero Díaz & Asociados, dirigido a entidades públicas y privadas inicia con la identificación de la necesidad de las entidades públicas y privadas hasta la entrega de resultados, proceso que se desarrolla de forma estructurada y con herramientas de gestión de proyectos para asegurar una gestión efectiva y cumplimiento en el resultado y el tiempo proyectado. Para su desarrollo, es evidente la necesidad de contar inicialmente con el asesor de mercadeo y ventas, el coordinador de proyectos regional, el asesor jurídico y el profesional de apoyo especializado de acuerdo con las necesidades del cliente.

Tamaño y Capacidad Técnica de la Empresa Forero Diaz & Asociados

Los mínimos y máximos de prestación del servicio de la empresa se definen en función de la capacidad técnica, la demanda del mercado y la disponibilidad de recursos; particularmente, para la empresa Forero Diaz & Asociados este cálculo se realiza con base en la disponibilidad de recursos, la demanda del servicio, que hace referencia a los clientes potenciales que se han identificado en el estudio de mercado y finalmente, se tiene en cuenta el capital humano, en este caso los coordinadores de proyectos vinculados a la empresa. En la tabla 17, se puede identificar que inicialmente el número de municipios con el cual se contratará para la prestación de los servicios de asesoría y consultoría en gestión de proyectos corresponde a un 4% del total de municipios que han considerado que la contratación de los servicios de una firma especializada en gestión de proyectos podría contribuir en grado alto a las actividades de la administración, es decir, 19 municipios.

Tabla 17*Número de Municipios Clientes Potenciales*

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total de municipios sexta categoría	970	100%
Número de municipios con nivel medio bajo en la medición del desempeño municipal	431	44%
Municipios en los que se “considera que la contratación de los servicios de una firma especializada en gestión de proyectos podría contribuir en grado alto a las actividades de la administración”	466	48%
Cantidad de municipios a contratar inicialmente	19	4%

Nota. En la tabla se muestra el total de municipios de sexta categoría y el porcentaje de los municipios interesados en contratar los servicios de asesoría y consultoría en gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

Se establece que en un inicio la empresa contará con tres coordinadores, uno para la región Caribe, otro para la región pacífica y uno más para las regiones de Orinoquia, Andina y Amazonía. Por la dedicación requerida en pro de los futuros contratos, cada Coordinador puede atender en simultáneo, entre cuatro y cinco proyectos, considerando como factores determinantes la complejidad, el tamaño y el equipo de trabajo dispuesto para el desarrollo. Así las cosas, según la tabla 18, la capacidad de producción de la empresa en el primer año, es decir, la cantidad de servicios que puede prestarse de forma simultánea toma como punto mínimo doce servicios.

Tabla 18*Capacidad Mínima y Máxima de Prestación del Servicio al Iniciar la Empresa*

Descripción	Cantidad
Coordinadores de proyectos regionales	3
Número mínimo de proyectos por coordinador	4
Número máximo de proyectos por coordinador	6
Capacidad mínima de prestación del servicio al iniciar la empresa	12
Capacidad máxima de prestación del servicio al iniciar la empresa	18

Nota. En la tabla se relaciona el número mínimo y máximo de proyectos por coordinador y la capacidad mínima y máxima para la prestación del servicio. Fuente: elaboración propia.

El crecimiento de la empresa y el incremento en la prestación del servicio será reflejado de forma directa en el incremento de los Coordinadores disponibles. En cuanto a los máximos, con la capacidad instalada dispuesta y con los tres coordinadores, este nivel estaría definido en quince proyectos, sin embargo, a necesidad y con el objeto de satisfacer la demanda se contratarán nuevos coordinadores que apoyen los nuevos proyectos y por lo tanto el crecimiento de la compañía en el mediano y largo plazo, igualmente se contratarán los profesionales especializados según las necesidades específicas de cada cliente.

Extensión Geográfica de las Operaciones

La empresa Forero Diaz y Asociados ha determinado que su extensión geográfica de operaciones abarcará todo el territorio nacional colombiano, partiendo de los municipios de sexta categoría identificados en la encuesta realizada. Dados los resultados de la encuesta, en donde reveló que hay una demanda insatisfecha de servicios de asesoría y acompañamiento en la gestión de proyectos en los municipios de sexta categoría, lo que indica una oportunidad de

mercado en el área de gestión de proyectos. Por lo tanto, la empresa planea expandir sus operaciones a nivel nacional para satisfacer la demanda y aprovechar la oportunidad de mercado identificada.

Equipos y Maquinaria Requeridos

En la actualidad, es fundamental contar con tecnología de última generación para el éxito de cualquier empresa. En este sentido, la adquisición de un equipo de cómputo y un celular de última tecnología para cada uno de los trabajadores vinculados a la empresa se convierte en un requisito indispensable. Dado que permiten a los empleados estar conectados en todo momento y desde cualquier lugar, lo que se traduce en mayor productividad y eficiencia. Además, la tecnología de última generación también ofrece herramientas avanzadas de comunicación y colaboración, lo que facilita el trabajo en equipo y la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.

El número de equipos de cómputo y celulares requeridos para el funcionamiento y desarrollo de operaciones de la firma Forero Diaz & Asociados corresponde a siete computadores personales, siete teléfonos celulares con los requerimientos técnicos relacionados en la

Figura 54 y **Figura 55**; igualmente se deberán adquirir las licencias de Windows relacionados en la **Figura 56** y office 365 relacionados en la **Figura 57**.

Figura 54

Referencia portátil requerido para personal vinculado



hp ¿Qué está buscando?

Soluciones Empresariales Portátiles Desktops Impresoras Tinta y Tóner Monitores Accesorios Ofertas Ventas Corporativas Soporte

INICIO / PORTÁTILES / PORTÁTIL HP VICTUS 16-D05041A

ENVÍO GRATIS

★★★★☆ 4.2 (176)

Portátil HP Victus 16-d05041a

- Procesador Intel® Core™ i5 de 11ª generación
- Windows 11 Home Single Language
- Unidad de estado sólido PCIe® NVMe™ TLC M.2 de 512 GB
- 16:1
- NVIDIA® GeForce® [VER MÁS ESPECIFICACIONES](#)

Incluido 1 año de garantía limitada de hardware con soporte técnico telefónico gratuito; 90 días de soporte técnico limitado para software (a partir de la fecha de compra)

\$5.599.000

Tarifa solo \$ 468.583 por mes - O completo con tarjeta sin intereses - Ver Cuotas

AGREGAR AL CARRITO

✓ Vendido y entregado por CASTORDATA

Nota. La figura muestra las características técnicas del computador portátil para el personal vinculado. Información obtenida de <https://www.hp.com/co-es/shop/portatiles/portatil-hp-victus-16-d05041a-62c021a.html?facetref=40322559324cdf60>

Figura 55

Referencia celular requerido para personal vinculado.



XIAOMI

Celular Xiaomi Redmi Note 12 Pro 256GB

Por Falabella

★★★★☆ (6)

- Memoria interna: 256GB
- Marca y modelo del procesador: Xiaomi MediaTek Dimensity 1080
- Memoria RAM: 8GB
- Sistema operativo: Android 12
- Conectividad: WiFi/Bluetooth

Envío rápido

UNICA CMR Banco Falabella

\$ 2.619.900

\$ 2.699.900

~~\$ 2.999.900~~

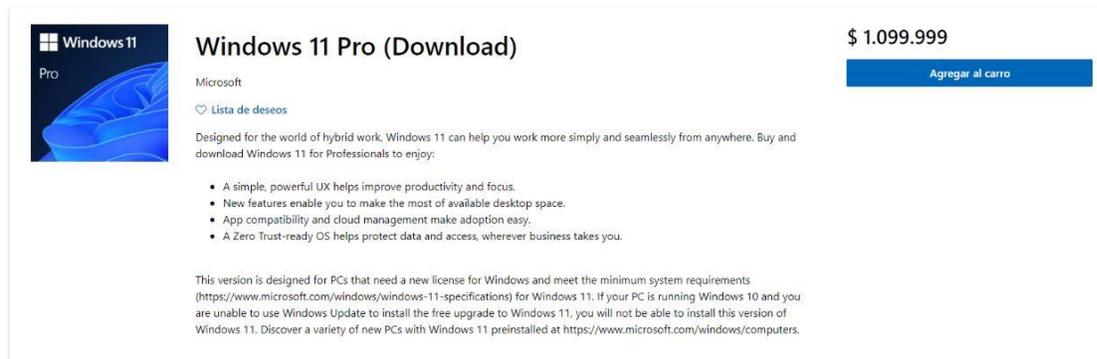
ENVÍO GRATIS

Agregar al Carro

Nota. La figura muestra las características técnicas del celular para el personal vinculado. Información obtenida de https://www.falabella.com.co/category/CATG33244/Smartphones?f.product.brandName=xiaomi&facetSelected=true&mki d=HB_5_XIA_G19_N3_321

Figura 56

Licencia Windows 11 pro.



Windows 11 Pro (Download) \$ 1.099.999

Microsoft

Lista de deseos

Designed for the world of hybrid work, Windows 11 can help you work more simply and seamlessly from anywhere. Buy and download Windows 11 for Professionals to enjoy:

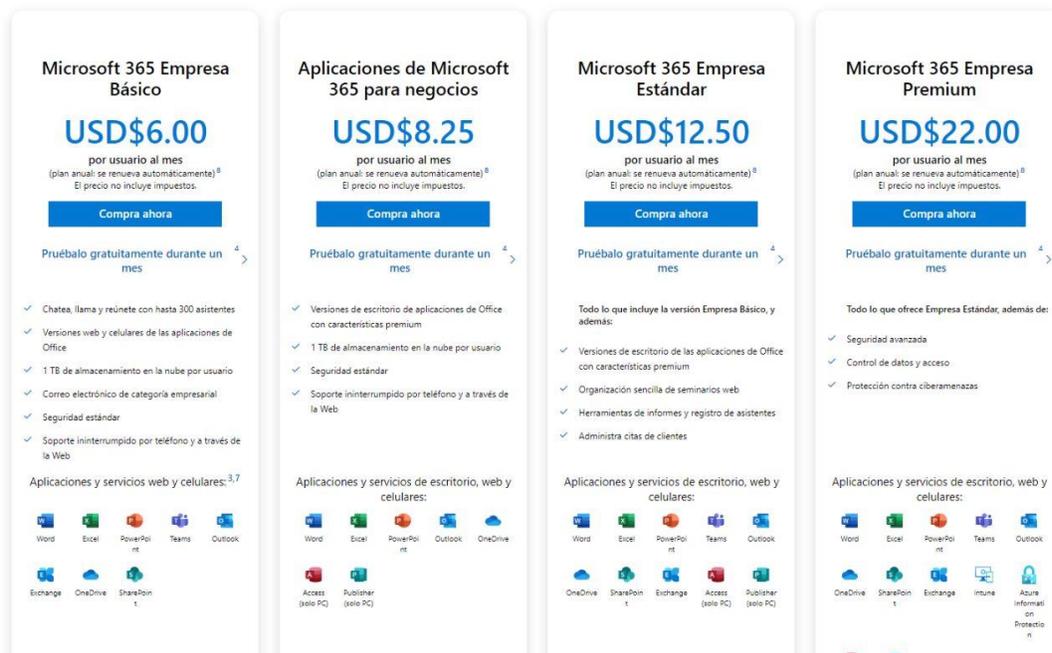
- A simple, powerful UX helps improve productivity and focus.
- New features enable you to make the most of available desktop space.
- App compatibility and cloud management make adoption easy.
- A Zero Trust-ready OS helps protect data and access, wherever business takes you.

This version is designed for PCs that need a new license for Windows and meet the minimum system requirements (<https://www.microsoft.com/windows/windows-11-specifications>) for Windows 11. If your PC is running Windows 10 and you are unable to use Windows Update to install the free upgrade to Windows 11, you will not be able to install this version of Windows 11. Discover a variety of new PCs with Windows 11 preinstalled at <https://www.microsoft.com/windows/computers>.

Nota. La figura muestra el valor de la licencia Windows 11 Pro para los equipos de cómputo. Información obtenida de <https://www.microsoft.com/es-co/d/windows-11-pro/dg7gmgf0d8h4?rtc=1>

Figura 57

Licencia Microsoft 365.



Plan	Precio por usuario al mes	Características principales
Microsoft 365 Empresa Básico	USD\$6.00	Chatea, llama y reúnete con hasta 300 asistentes; Versiones web y celulares de las aplicaciones de Office; 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario; Correo electrónico de categoría empresarial; Seguridad estándar; Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web.
Aplicaciones de Microsoft 365 para negocios	USD\$8.25	Versiones de escritorio de aplicaciones de Office con características premium; 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario; Seguridad estándar; Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web.
Microsoft 365 Empresa Estándar	USD\$12.50	Todo lo que incluye la versión Empresa Básico, y además: Versiones de escritorio de las aplicaciones de Office con características premium; Organización sencilla de seminarios web; Herramientas de informes y registro de asistentes; Administra citas de clientes.
Microsoft 365 Empresa Premium	USD\$22.00	Todo lo que ofrece Empresa Estándar, además de: Seguridad avanzada; Control de datos y acceso; Protección contra ciberamenazas.

Nota. La figura muestra el valor de la licencia Microsoft 365. Información obtenida de <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/business/>

Adicional a los equipos, la firma deberá contar con un software que facilite el seguimiento y control de los proyectos, se hará la adquisición del software en gestión de proyectos Monday, como se observa en la **Figura 58**, al igual que la disposición, uso y manejo de los servicios de transporte, alimentación y hospedaje.

Figura 58

Herramienta Gestión de Proyectos Monday

<p>Pro</p> <p>\$16 usuario / mes</p> <p>Total \$48/mes Facturado anualmente</p> <p>Prueba gratis</p> <p>Agiliza y ejecuta los flujos de trabajo complejos de tus equipos</p> <p>▶ Mirar por qué Pro</p>	<p>Incluye Estándar, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tableros y documentos privados ⓘ Vista Chart ⓘ Time tracking ⓘ Columna fórmula ⓘ Columna dependencia ⓘ Automatizaciones (25 000 acciones por mes) ⓘ Integraciones (25 000 acciones por mes) ⓘ Creación de un panel que combine hasta 10 tableros ⓘ
--	--

Nota. La figura muestra el valor para adquirir la licencia de la herramienta Monday.

Información obtenida de <https://monday.com/lang/es/pricing>

En conclusión, para la empresa Forero Diaz & Asociados, contar con un equipo de cómputo, un celular de última tecnología y un software para cada uno de los trabajadores vinculados a la empresa es una inversión clave para lograr una empresa competitiva y exitosa en un entorno empresarial cada vez más tecnológico y exigente. En cuanto al transporte, este es uno de los factores más importantes, pues es necesario garantizar la movilización de los empleados

bajo protocolos que aseguren la seguridad, el confort, la puntualidad, la responsabilidad y la comunicación fluida con los empleados, aspectos que no solo benefician a los trabajadores, sino que también contribuyen a la eficiencia y productividad de la empresa.

Muebles y Enseres Requeridos

La firma Forero Diaz & Asociados se inclina por el alquiler de una oficina con toda la dotación necesaria, la cual para el caso particular incluye muebles y enseres básicos para equipar adecuadamente las oficinas, contando con escritorios, sillas, impresoras, fotocopiadoras, teléfonos, aire acondicionado, iluminación adecuada y un sistema de seguridad para garantizar el bienestar y la comodidad de los trabajadores y clientes. En suma, a lo anterior, la empresa proveerá equipos de cómputo, teléfonos celulares con sus respectivos planes, configurando así el conjunto de elementos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Bienes Inmuebles y Terrenos

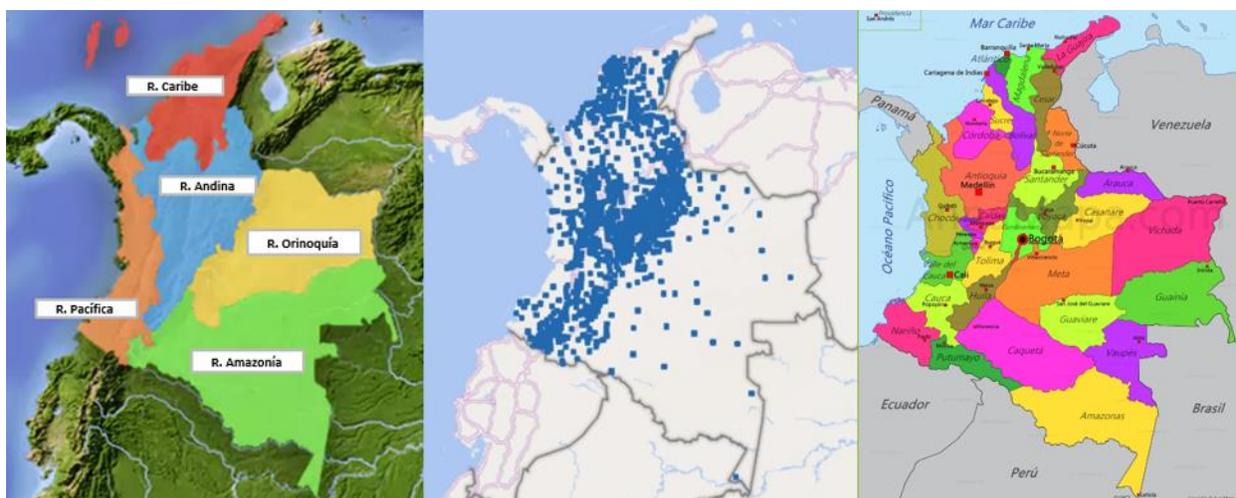
La empresa Forero Diaz y Asociados cuenta con una particularidad en su estructura y es la utilización de oficinas de alquiler con dotación, factor que le permite prescindir de la necesidad de contar con bienes inmuebles y terrenos propios. Al alquilar oficinas equipadas, la empresa puede concentrarse en su actividad principal sin tener que invertir grandes sumas de dinero en la compra y mantenimiento de edificios y terrenos. Además, este enfoque le permite a la empresa tener más flexibilidad y capacidad de adaptación ante cambios en el mercado o en sus necesidades operativas. En resumen, la estructura de Forero Diaz y Asociados contribuye a que se torne como una empresa ágil y eficiente en su sector sin necesidad de incurrir en costos innecesarios en bienes inmuebles y terrenos.

Localización.

Los socios de la empresa Forero Diaz & Asociados, después de una evaluación cuidadosa de los diferentes municipios que conforman la población objetivo, han definido que la sede principal de la empresa se ubicará en Medellín. La decisión se basa en varios factores clave, como su ubicación estratégica respecto a los clientes objetivo. Medellín es una ciudad ubicada en la región andina de Colombia, más específicamente, se encuentra en el departamento de Antioquia, en el noroeste del país, la alta densidad poblacional de la región, los recursos disponibles en materia de tecnología, instituciones educativas y profesionales, una aceptable red de transporte, facilitará la movilidad de los clientes y empleados. Además, como se puede observar en la **Figura 59**, en el mapa central donde se muestra la concentración de los municipios de sexta categoría a nivel nacional, Medellín es un punto intermedio, lo cual favorece para garantizar mayor expansión en el mercado.

Figura 59

Ubicación geográfica de Medellín.



Nota. La figura muestra en la parte izquierda el mapa de Colombia con las 5 regiones; en la parte central, la concentración de los municipios de sexta categoría y en la parte derecha la ubicación de los departamentos. Elaboración propia complementada con figura extraída de <https://annamapa.com/colombia/mapa-colombia.jpg>

Inicialmente se consideró la posibilidad de contar con una sede propia e independiente ubicada en zona céntrica del Municipio de Medellín, sin embargo, considerando la nueva realidad generada con posterioridad a la época de pandemia, COVID 19, la localización considera como nueva variante, el trabajo en casa con estrategias que permitan disminuir al máximo los costos fijos, es decir, los costos que la empresa debe cubrir, independientemente de la existencia o no de ventas del servicio.

En el mercado, es posible encontrar alternativas integrales de servicio que impactan todos los rubros que componen los costos fijos de la empresa, una de ellas es la contratación de oficinas virtuales, cuyo servicio le permite a la nueva empresa contar con multiplicidad de servicios en un solo lugar y por una tarifa fija mensual.

Para el caso de la firma prestadora de servicios de consultoría y asesoría, se considera la posibilidad de acudir, a una empresa denominada Oficinas Virtuales de Colombia -OVC, ubicadas físicamente en el sector más exclusivo de Medellín, Poblado, zona denominada la Milla de Oro, tal y como se detalla en la

Figura 60.

Figura 61 , se ha identificado que el plan que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa es el "Plan Platino". Este plan ofrece una amplia variedad de servicios y componentes necesarios para la gestión efectiva del negocio, incluyendo herramientas de seguimiento y monitoreo de las operaciones, así como asistencia personalizada. El costo del Plan Platino es de \$710.000, lo que representa una inversión sólida y rentable en la eficiencia y éxito de la empresa. Con el "Plan Platino" y los componentes señalados en la última columna, la empresa Forero Diaz & Asociados está segura de poder brindar un servicio excepcional que satisfará todas las necesidades logísticas y desde este punto de vista asegurará economía y eficiencia para el éxito del negocio tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Figura 61*Planes OVC.*

Planes Virtuales



DESCRIPCION	SERVICIO DE CORRESPONDENCIA	SERVICIO DE RECEPCIÓN DE LLAMADAS	PLAN EJECUTIVO BÁSICO	PLAN EJECUTIVO	PLAN PREMIUM	PLAN GOLD	PLAN PLATINO
Dirección comercial para su papelería, tarjetas de presentación.	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Recepción y notificación de correspondencia.	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Línea telefónica exclusiva y personalizada para su empresa.		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recepción profesional de llamadas para lo cual contamos con personal especializado.		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Información inmediata del movimiento de su oficina, envío de mensajes al correo electrónico, WhatsApp o Telegram.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consulta en línea vía web la actividad de su oficina, correspondencia, novedades y llamadas recibidas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acceso a una oficina: le serán asignadas en horario hábil Oficina personal y/o sala de reuniones donde usted contara con el servicio de Internet. (Reservar horas para verificar disponibilidad)	N/A	N/A	N/A	4	10	20	30
Precios + IVA	150.000	215.000	330.000	390.000	490.000	600.000	710.000

Tiempo de contrato convenir entre 3, 6 o 12 meses

*Oferta valida 30 días

Nota. La figura muestra los servicios que ofrecen las Oficinas Virtuales de Colombia en los diferentes planes. Fuente: cotización OVC del 5 de mayo de 2023.

Síntesis Estudio Técnico

Una vez realizada la evaluación técnica y operativa para la implementación del proyecto, y considerando la oportunidad de mercado en los municipios de sexta categoría, se considera la asignación de tres coordinadores encargados para todas las regiones del territorio nacional.

La prestación del servicio inicia con la identificación del cliente y finaliza con la evaluación y firma del acta de liquidación del contrato, como se observa en la

Figura 53; según **Tabla 18** la capacidad mínima de atención en consultoría es de doce y máxima dieciocho clientes, límites establecidos para la capacidad operativa considerada para el primer año de operación.

Como centro de operaciones se define la Ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la concentración de los municipios de sexta categoría, como se puede observar en la **Figura 49**, además de la existencia de ciertos modelos de negocio que facilitan la disminución importante de los costos fijos de la nueva empresa, en este orden se ha establecido la contratación de Oficinas Virtuales de Colombia, el cual tiene un costo de \$710.000 mensuales, empresa que cuenta con un servicio que incluye atención telefónica personalizada y espacios adecuados para la prestación del servicio, según lo registrado en la

Figura 61, lo cual hace que no sea necesario invertir en muebles de oficina, enseres y gastos de arrendamiento o inversión en espacio físico.

En cuanto a la identificación de los equipos necesarios para la prestación del servicio se identifican elementos claves como los celulares, computadores portátiles, licencia de Windows, office 365 para cada portátil, y software en gestión de proyectos para el seguimiento y control de los proyectos.

Estudio Organizacional

Considerando los resultados obtenidos del estudio del mercado y del estudio técnico se desarrolla a continuación el estudio organizacional, el cual tiene como objetivo en primer lugar, la definición de los procesos; en segundo lugar, la planificación estratégica; y, en tercer lugar, la presentación del personal requerido, los perfiles adecuados para la prestación del servicio, la estructura organizativa con su jerarquía, áreas y las funciones delegadas a cada uno de los colaboradores.

Diagrama de Proceso Organizativo IDEF

El diagrama de procesos organizativos de la empresa permite identificar tres tipos de procesos, estratégicos, misionales y de apoyo.

Como procesos estratégicos, se ha identificado la planeación y el direccionamiento estratégico y la gestión de comunicaciones, los cuales permiten tener claridad de la proyección y el futuro de la empresa y garantizan un seguimiento, prevención y corrección de las acciones en pro de la mejora continua. Dentro de los procesos misionales, es decir, que están directamente relacionados con el objeto de la empresa y cuyo cumplimiento es factor fundamental que influye en el nivel de satisfacción del cliente, se han establecido cuatro procesos, gestión de

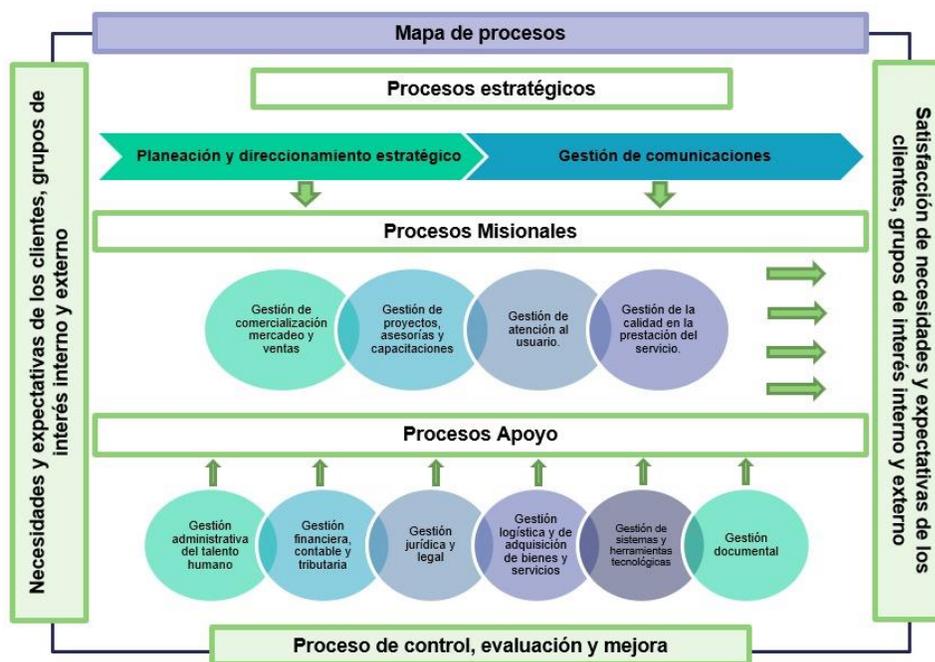
comercialización y ventas; gestión de proyectos, asesoría y capacitaciones; gestión de atención al usuario y gestión de la calidad en la prestación del servicio.

Por otro lado, se encuentran los procesos de apoyo: gestión administrativa del talento humano; gestión financiera, contable y tributaria; gestión jurídica y legal; gestión logística de adquisición de bienes y servicios, gestión de sistemas y herramientas tecnológicas y gestión documental; los cuales garantizan recursos e insumos necesarios para la operación de los procesos misionales y para la prestación del servicio.

Los tres tipos de procesos deben funcionar articuladamente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, grupos de interés interno y externo tal y como se puede observar en la

Figura 62

Mapa de Procesos

Figura 62*Mapa de Procesos*

Nota. La figura muestra el mapa de procesos definido para la empresa. Fuente: elaboración propia.

Planificación**Misión**

La misión de la empresa Forero Diaz & Asociados se define así:

Ofrecer servicios de consultoría, asesoría y capacitación, especializados en gestión de proyectos a entidades públicas, privadas y mixtas. Enfocados en proporcionar rigurosidad técnica, promoviendo la innovación y el mejoramiento continuo en los procesos y resultados de gestión.

Visión

La visión de Forero Diaz & Asociados, para el año 2035, es convertirse en una empresa de asesoría y consultoría reconocida a nivel nacional por el valioso aporte al desarrollo de las regiones y del sector empresarial colombiano. La empresa será reconocida por la eficiencia, compromiso, servicio de calidad y por aplicar rigurosidad técnica, ética, legal y financiera en todas las actividades realizadas.

Valores

Como en toda organización son los valores los guías de las acciones y el determinante sustancial de la cultura organizacional. Para el caso de la firma Forero Diaz & Asociados son los siguientes valores que se encuentran en la **Figura 63**, los guías que regirán el camino hacia la excelencia institucional:

Figura 63

Valores organizacionales



Nota. La figura muestra los valores definidos para la empresa. Fuente: elaboración propia.

Orientación al cliente. Atención personalizada al cliente, medio por el cual se busca escuchar, interiorizar y procesar sus necesidades específicas con el objeto de entregar un tratamiento y resultado con el mayor profesionalismo y rigurosidad técnica.

Innovación. Por medio de la participación del equipo de trabajo y el uso de metodologías ágiles, se busca dar paso a la innovación y a la generación de nuevas oportunidades que contribuyan al mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

Excelencia. Con información continua, veraz, clara y objetiva, la empresa generará un tejido coherente entre las acciones y los objetivos planteados.

Integridad. Actuar siempre con responsabilidad, disciplina y eficiencia, siguiendo los procedimientos establecidos para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente.

Calidad. La correcta planificación será el sello principal de la empresa, pues bajo este lineamiento, el orden y la coherencia en las acciones que se emprendan será posible generar un producto estrella que genere rendimiento para la empresa y satisfacción para el cliente.

Trabajo en equipo. El éxito se construye de manera conjunta, generando un clima de confianza y respeto mutuo, asumiendo compromisos encaminados a la consecución de objetivos comunes.

Objetivos

Establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, así como desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones relevantes que puedan contribuir de forma positiva al impacto de la gestión, a los resultados operativos y económicos de la actividad empresarial realizada y por tanto a una mayor participación en el mercado.

Brindar servicios de consultoría de alta calidad, superando las expectativas del cliente y logrando resultados tangibles y medibles.

Construir una reputación sólida en el mercado de la consultoría, establecer la empresa como un líder de pensamiento y ser reconocida como un referente en su área de especialización.

Atraer y retener a profesionales altamente calificados, fomentar un entorno de aprendizaje, crecimiento, capacitación continua y promover el desarrollo de habilidades y capacidades dentro de la empresa.

Lograr una rentabilidad sólida mediante la optimización de los procesos internos, la gestión eficiente de los recursos y la maximización de la productividad.

Política de Servicios

La política de servicios de la firma se caracteriza por brindar asesoría y acompañamiento permanente a las alcaldías, entidades públicas y privadas del territorio colombiano en temas relacionados con la gestión de proyectos.

La empresa Forero Díaz & Asociados brinda asesoría a sus clientes desde las siguientes dimensiones, registrada en la

Figura 64.

Figura 64*Política de Servicios*

Nota. La figura muestra las dimensiones de la Política de Servicios. Fuente: elaboración propia.

Por medio de la atención oportuna, se garantiza un acompañamiento directo y personalizado, enfocado en comprender las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas en cada proyecto. La calidad humana, considera contar con personal altamente capacitado y con experiencia en el área de gestión de proyectos; El compromiso, está relacionado con el cumplimiento de la normatividad vigente y los lineamientos de sector, teniendo en cuenta la articulación con diferentes entidades para lograr resultados exitosos en la gestión de proyectos. La innovación, asegura el uso de las últimas tendencias y herramientas relacionados con la gestión de proyectos, lo cual contribuye a mejorar los resultados. Finalmente, el seguimiento y control promueve la confianza en los clientes, dado que la empresa está en un proceso de mejora continua.

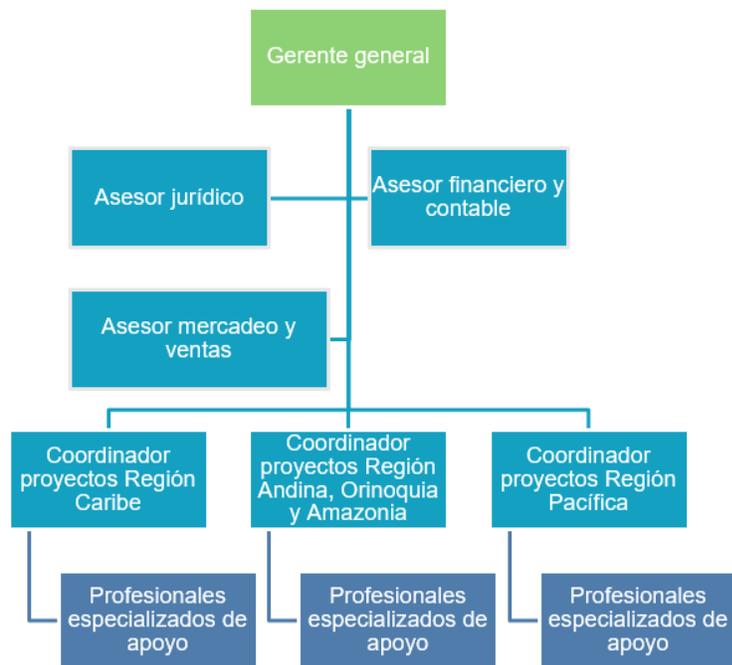
Estructura Organizacional.

En la

Figura 65 se muestra la estructura organizativa de la empresa, donde el liderazgo recae en el gerente general. Este puesto clave está respaldado por tres asesores estratégicos, cada uno especializado en un ámbito específico. El asesor jurídico se encarga de los asuntos legales, garantizando el cumplimiento de las regulaciones y normativas. El asesor financiero y contable se ocupa de la gestión económica y financiera de la organización, asegurando la solidez y viabilidad económica. Por último, el asesor de mercadeo y ventas se enfoca en el desarrollo de estrategias de comercialización y promoción para aumentar la participación en el mercado. Además, la empresa cuenta con tres coordinadores de proyectos, quienes supervisan y dirigen a los profesionales especializados de apoyo. Los coordinadores desempeñan un papel fundamental en la ejecución exitosa de los proyectos, asegurando la eficiencia y el logro de los objetivos establecidos.

Figura 65

Estructura organizacional.



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de la empresa Forero Díaz & asociados.

Fuente: elaboración propia.

Perfiles y funciones

Desde la

Tabla 19 hasta la

Tabla 25 se describen los perfiles y funciones de cada uno de los cargos citados en la estructura organizacional:

Tabla 19*Perfil y Funciones Gerente General.*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Profesional en Administración de Empresas, Economía, Administración Pública o áreas a fines. Especialista o magister en áreas de gestión o gerencia de Proyectos.
Experiencia	Mínima de dos (2) años en cargos directivos
Conocimientos básicos	Normatividad general en Contratación pública y privada. Conocimientos en finanzas, administración, gestión del talento humano, habilidades gerenciales, de liderazgo y conocimientos técnicos en el campo de asesoría y consultoría

OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir, planear y organizar la empresa de acuerdo con las políticas para garantizar el funcionamiento de todas las áreas. Coordinar las acciones de todas las dependencias, planificando actividades a corto, mediano y largo plazo siendo responsable de los resultados de todas las actividades y operaciones.

FUNCIONES PARA EL CARGO

1. Ser el representante legal de la empresa Forero Díaz & Asociados.
2. Dirigir la empresa y tomar decisiones de acuerdo con los objetivos.
3. Presentar los planes de acción ante la junta de socios.
4. Informar a la junta de socios el resultado de los estados financieros, presupuesto, logros, oportunidades y amenazas de la empresa.
5. Ordenar el pago de todas las obligaciones de la empresa.
6. Coordinar con el asesor de mercadeo y ventas, actividades para el cumplimiento de las metas.
7. Seleccionar y contratar al personal idóneo según las necesidades de la empresa.
8. Analizar los aspectos: financieros, administrativo, personal y contable de la empresa.
9. Apoyar, orientar y dirigir a los coordinadores de proyectos para facilitar el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de sus actividades.
10. Diseñar y desarrollar estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.
11. Supervisar y apoyar los equipos de proyectos de la empresa, asegurando el cumplimiento de los planes de trabajo
12. Analizar y aprobar los proyectos y planes de trabajo presentados por las áreas.
13. Las demás que le asigne la junta de socios de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones del gerente general. Fuente: elaboración propia.

Tabla 20*Perfil y Funciones Asesor Jurídico*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Abogado con tarjeta profesional vigente. Especialista o magister en contratación.
Experiencia	Mínima de dos (2) años como asesor jurídico
Conocimientos básicos	Normatividad general en Contratación pública y privada. Conocimientos en finanzas, administración, gestión del talento humano, mercadeo de servicios de asesoría y consultoría.
OBJETIVO DEL CARGO	
Asesorar a la empresa sobre la normativa vigente para que el desarrollo de las actividades cumpla con los requisitos legales.	
FUNCIONES PARA EL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la correcta constitución de la empresa. 2. Dar concepto por escrito sobre todos los aspectos jurídicos que sean consultados por el gerente general y otros cargos de la empresa. 3. Asesorar al gerente general y las demás dependencias en los aspectos jurídicos que se requieran en el desarrollo de las actividades de la empresa. 5. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos legales de la empresa. 6. Brindar capacitación y formación a los integrantes de la empresa en aspectos legales. 7. Revisar el cumplimiento jurídico en los procesos de contratación con las entidades públicas y privadas. 8. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo. 	
<hr/> <p><i>Nota.</i> En la tabla se muestra el perfil y las funciones del asesor jurídico. Fuente: elaboración propia</p>	

Tabla 21*Perfil y Funciones Asesor Financiero y Contable*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Contador público con tarjeta profesional vigente.
Experiencia	Mínima de dos (2) años como asesor financiero y contable
Conocimientos básicos	Normatividad contable vigente, economía, empresa y finanzas.

OBJETIVO DEL CARGO

Asesorar a la empresa para el cumplimiento de la normativa en materia de contabilidad y presentar informes que faciliten la toma de decisiones.

FUNCIONES PARA EL CARGO

1. Asesorar al gerente general en la formulación y ejecución del presupuesto y planificación de inversiones.
2. Analizar los estados financieros de la empresa y brindar recomendaciones para mejorar los recursos financieros.
3. Dar concepto por escrito sobre todos los aspectos del área contable y financiera que sean consultados por el gerente general y otros cargos de la empresa.
4. Identificar y gestionar los riesgos financieros asociados con la gestión de proyectos.
5. Enviar las cuentas anuales al registro mercantil.
6. Cumplir con la normativa vigente en materia de contabilidad para la empresa.
7. Ofrecer asesoramiento contable y presentar alternativas objetivas para la toma de decisiones.
8. Preparar y presentar al gerente general y junta de socios los informes sobre el estado financiero de la empresa.
9. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones del asesor contable y financiero. Fuente: elaboración propia

Tabla 22*Perfil y Funciones del Asesor de Mercadeo y Ventas.*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Profesional en Administración de empresas, Administración comercial u otras áreas afines.
Experiencia	Mínima de dos (2) años en cargos relacionados.
Conocimientos básicos	Estudio de mercado, estrategias de mercadeo y ventas, servicio y atención al cliente.
OBJETIVO DEL CARGO	
Planificar y crear estrategias de mercadeo y ventas que contribuyan al cumplimiento de las metas de la empresa.	
FUNCIONES PARA EL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar y analizar las condiciones del mercado para identificar oportunidades de negocio. 2. Diseñar un plan de mercadeo y ventas articulado con los objetivos estratégicos de la empresa. 3. Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing efectivas para promocionar los servicios y atraer clientes potenciales. 4. Crear indicadores de gestión comercial 5. Crear piezas publicitarias para los diferentes medios de comunicación. 6. Diseñar y mantener actualizada la página web, redes sociales y demás medios electrónicos de la empresa. 7. Crear plan de visitas personalizadas a las administraciones municipales y demás entidades identificadas como clientes potenciales de la empresa. 8. Asesorar a los clientes de acuerdo con las necesidades identificadas. 9. Atender los medios de comunicación: WhatsApp, redes sociales y chat y remitir la comunicación al coordinador regional o profesional de proyectos según sea el caso. 10. Expandir la prestación de los servicios a nivel nacional. 11. Presentar informes de gestión y seguimiento a los planes del área de mercadeo y ventas. 12. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo. 	

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones del asesor de mercadeo y ventas. Fuente: elaboración propia

Tabla 23*Perfil y Funciones Coordinador de Proyectos*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Profesional en Administración de empresas, Economía, Administración pública, ingeniería civil o áreas a fines. Especialista o magister en áreas de gestión o gerencia de Proyectos.
Experiencia	Mínima de dos (2) años como coordinador de proyectos.
Conocimientos básicos	Conocimientos en gestión de proyectos, finanzas, administración, manejo de personal, procesos de contratación pública y gestión de proyectos.
OBJETIVO DEL CARGO	
Administrar y organizar los recursos físicos, financieros y humanos para la prestación de los servicios en una región del país	
FUNCIONES PARA EL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar agendas con las administraciones municipales para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa. 2. Visitar a los clientes potenciales según la región del país asignada y de acuerdo con el plan de mercadeo. 3. Establecer contacto directo con las entidades públicas y privadas para identificar y definir los requisitos y llegar a un acuerdo en la prestación del servicio de acuerdo con los objetivos de la entidad. 4. Organizar el plan de trabajo de los profesionales de apoyo para la prestación del servicio de acuerdo con las condiciones con cada entidad. 5. Asignar tareas a los profesionales según el objeto de los contratos e interés particulares de cada entidad. 6. Proyectar los presupuestos en la prestación de los servicios según las características del cliente. 7. Controlar el progreso de cada contrato y buscar soluciones a problemas que se puedan presentar. 8. Ser el contacto directo de comunicación entre la entidad y la empresa. 9. Utilizar herramientas de seguimiento y control a las actividades planeadas con cada entidad. 10. Garantizar que se preste el servicio de manera idónea para satisfacer las necesidades del cliente. 11. Presentar informes de gestión mensual. 12. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo. 	

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones del coordinador de proyectos. Fuente: elaboración propia

Tabla 24*Perfil y Funciones Profesional Especializado*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Profesional en Administración de empresas, Economía, Administración pública o áreas a fines. Profesional en área de acuerdo con las necesidades del cliente. Especialista o magister en áreas de gestión o gerencia de Proyectos.
Experiencia	Dos (2) años de experiencia profesional
Conocimientos básicos	Conocimientos en finanzas, administración, gestión del talento humano, mercadeo de servicios de asesoría y consultoría. Manejo de herramientas de gestión de proyectos

OBJETIVO DEL CARGO

Prestar el servicio de asesoría, consultoría o capacitación a las entidades públicas o privadas, con eficiencia, calidad y compromiso de acuerdo con el cronograma entregado por el Coordinador de Proyectos de la Región.

FUNCIONES PARA EL CARGO

1. Presentar la planeación de las actividades a desarrollar de acuerdo con la información suministrada por el coordinador de proyectos.
2. Prestar sus servicios de consultoría, asesoría o capacitación según sea el caso.
3. Desarrollar, establecer y capacitar en procesos y metodologías de gestión de proyectos.
4. Atender las solicitudes presentadas por el cliente.
5. Informar al coordinador de proyectos cualquier novedad que se presente.
6. Presentar informes sobre los avances de los planes de trabajo establecidos con los clientes.
7. Realizar la evaluación del nivel de satisfacción del servicio prestado.
8. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones del profesional especializado. Fuente: elaboración propia

Tabla 25*Perfil y funciones asistente administrativa.*

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Educación	Técnico o tecnólogo en gestión empresarial, gestión del talento humano, administración empresarial, gestión administrativa o áreas afines.
Experiencia	Dos (2) años de experiencia como asistente a auxiliar administrativo
Conocimientos básicos	Conocimientos en herramientas ofimáticas, atención al cliente, organización de documentos y archivo.
OBJETIVO DEL CARGO	
Brindar apoyo administrativo asistencial mediante la atención, seguimiento y control de las actividades, documentos y requerimientos de todas las áreas.	
FUNCIONES PARA EL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar apoyo administrativo al personal de la empresa y de servicio al cliente de forma asertiva y eficiente. 2. Apoyar el control y seguimiento de los planes de trabajo, mediante la recepción y revisión de los informes entregados por los coordinadores regionales y profesionales de apoyo. 3. Realizar trámites de viajes y contrataciones de personal de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la empresa. 4. Mantener informado al gerente sobre las actividades realizadas y novedades que se puedan presentar por parte de cada trabajador 5. Redactar documentos como: comunicaciones, informes administrativos, actas, gráficos y presentaciones. 6. Manejar la correspondencia y otros documentos generados en cada área, realizando el proceso de clasificación y organización del archivo físico y digital. 7. Atender oportunamente las llamadas telefónicas, revisar correo electrónico y correspondencia física y reenviar los mensajes de acuerdo con el área o profesional a cargo del proceso. 8. Atender las inquietudes de los clientes y resolver o remitir los requerimientos según corresponda. 9. Mantener registros y bases de datos actualizados con información de clientes, contactos y proyectos. 10. Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo. 	

Nota. En la tabla se muestra el perfil y las funciones de la asistente administrativa. Fuente: elaboración propia

Indicadores de Seguimiento y Control

En el mundo empresarial actual, es fundamental contar con indicadores de seguimiento y control que reflejen de manera precisa el progreso y éxito de una organización. Los indicadores abarcan una variedad de áreas clave que son esenciales para el crecimiento y el logro de los objetivos empresariales. El crecimiento de la empresa, el desarrollo de relaciones sólidas, la excelencia en el servicio, la innovación y el desarrollo del talento humano, el reconocimiento de

la marca y la rentabilidad y eficiencia de las operaciones son aspectos considerados por la firma Forero Diaz & Asociados, los cuales deben ser cuidadosamente monitoreados y evaluados. En la

Tabla 26, se plantean los indicadores, los cuales proporcionan una visión integral y permiten a la empresa tomar decisiones informadas y estratégicas para maximizar su rendimiento y éxito en un mercado cambiante y retador. En este sentido, la implementación y seguimiento de los indicadores no solo garantizan la supervivencia de la empresa, sino que también sientan las bases para un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva a largo plazo.

Tabla 26*Indicadores de Seguimiento y Control*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Periodicidad	Fórmula
		Asesorías brindadas	Trimestral	(No. De asesorías brindadas / No. De asesorías proyectadas)
Crecimiento de la empresa	Expandir la base de clientes, aumentar los ingresos y obtener una mayor participación de mercado.	Consultorías realizadas	Trimestral	(No. De consultorías realizadas / No. Consultorías proyectadas)
		Capacitaciones realizadas	Trimestral	(No. De capacitaciones / No. Capacitaciones proyectadas)
Desarrollo de relaciones	Establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes existentes, así como desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones relevantes.	Cientes que contratan por segunda vez o más los servicios	Semestral	(No. De clientes que contratan por segunda vez o más / No. Total de clientes)
		Convenios firmados para alianzas con otras empresas	Semestral	No. De convenios firmados/ No. De convenios proyectados
Excelencia en la entrega de servicios	Brindar servicios de consultoría de alta calidad, superando las expectativas del cliente y logrando resultados tangibles y medibles.	Cientes satisfechos con el servicio prestado	Trimestral	(No. De clientes con un nivel de satisfacción superior al 90%/No. De clientes) * 100
Innovación y adaptabilidad	Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el campo de la consultoría, y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los clientes.	Actualización y capacitación al personal vinculado	Semestral	No. De capacitaciones desarrolladas / No. De capacitaciones programadas
Desarrollo de talento	Atraer y retener a profesionales altamente calificados, fomentar un entorno de aprendizaje y crecimiento, y promover el desarrollo de habilidades y capacidades dentro de la empresa.	Personal contratado	Mensual	Personal contratado /Personal requerido
		Personal calificado y contratado	Mensual	Personal que cumple con el perfil requerido/ Personal requerido
Rentabilidad y eficiencia	Lograr una rentabilidad sólida mediante la optimización de los procesos internos, la gestión eficiente de los recursos y la maximización de la productividad.	Los recursos fueron suficientes para la gestión del proyecto	Quincenal	Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planeado

		Los costos indirectos se utilizaron de manera adecuada	Quincenal	Costos indirectos ejecutados/ Costos indirectos planeados
		Los gastos destinados a recursos humanos se utilizaron de manera adecuada	Quincenal	Gastos de recursos ejecutados / Gastos de recurso humano planeado
		Los servicios se prestaron en el tiempo establecido en el contrato	Trimestral	Tiempo ejecutado/tiempo planeado
Reconocimiento de la marca	Construir una reputación sólida en el mercado de la consultoría, establecer la empresa como un líder de pensamiento y ser reconocida como un referente en su área de especialización.	Ser reconocida como empresa de asesoría y consultoría en gestión de proyectos	Semestral	No. De clientes nuevos/ No. De clientes proyectados

Nota. En la tabla se muestran los indicadores clave de gestión desde siete perspectivas para realizar un seguimiento y control a la empresa. Fuente: elaboración propia.

Síntesis del Estudio Organizacional

El estudio organizacional ha sido fundamental para establecer los procesos necesarios que permitirán ofrecer servicios de asesoría y consultoría en gestión de proyectos de manera eficiente y efectiva, en la

Figura 62 se puede observar el mapa de procesos. Donde se encuentran los procesos estratégicos, los cuales brindan una base sólida para la planificación de la empresa y la definición clara de los objetivos a alcanzar y están a cargo del gerente general y del asesor de mercadeo y ventas como personal clave para su gestión. Los procesos misionales, por su parte, se enfocan directamente en la prestación del servicio y en cumplir con el propósito principal de la empresa, e interviene el asesor de mercadeo y ventas, la secretaria contratada por medio de Oficina Virtual, tres coordinadores de proyectos regionales y los profesionales especializados en gestión de proyectos u otra especialidad, que son contratados por prestación de servicios, de acuerdo con las necesidades del cliente y de los proyectos objeto de gestión. Finalmente, en los procesos de apoyo, interviene un asesor contable y financiero, una secretaria y un asesor jurídico, personal indispensable para garantizar los recursos necesarios y mantener la operación de los procesos misionales y la prestación del servicio.

Cada cargo ha sido definido con sus respectivos perfiles y funciones, lo cual se presenta desde la

Tabla 19 hasta la

Tabla 25, para asegurar el desarrollo exitoso de las actividades y la prestación del servicio, información que servirá de base para el seguimiento y control de la empresa, garantizando la calidad en la prestación del servicio, el crecimiento sostenible y el cumplimiento de los objetivos trazados.

La planeación estratégica ha establecido la misión de la empresa, la cual se enfoca en convertirse en un referente a nivel nacional en el desarrollo de las regiones y el sector empresarial colombiano a través de la asesoría y consultoría. Además, se ha planteado una visión a largo plazo, fijando el año 2035 como el horizonte para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional. La visión se basa en principios fundamentales como la eficiencia, el compromiso, la calidad del servicio y el cumplimiento de estándares técnicos, éticos, legales y financieros.

La empresa se ha orientado hacia valores clave como la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la innovación, la excelencia, la calidad y la integridad, los cuales se pueden ver en la **Figura 63**. Los valores se reflejarán en la forma en que se llevarán a cabo todas las actividades y en la relación con los clientes.

La política de servicios que se encuentra en

Figura 64 se ha establecido desde cuatro dimensiones importantes: atención oportuna, calidad humana, eficiencia y compromiso. La política está estrechamente alineada con la misión, la visión y los valores de la empresa, y servirá como guía para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes.

Los indicadores de seguimiento y control, que se muestran en la

Tabla 26 se han diseñado desde siete perspectivas, crecimiento de la empresa, desarrollo de relaciones, excelencia en la entrega de servicios, innovación y adaptabilidad, desarrollo de talento, rentabilidad, eficiencia y reconocimiento de la marca, indicadores cuya medición permitirá tener conocimiento sobre el avance y ejercer medidas para el control y cumplimiento de los objetivos.

Estudio Legal

El estudio legal es un paso crucial en el proceso de evaluación de viabilidad de una idea de negocio. Su objetivo principal es analizar y comprender la normativa vigente relacionada con la empresa, tanto en términos de su estructura legal como en los aspectos tributarios, comerciales y laborales. Además, este estudio busca examinar la normatividad aplicable específicamente al servicio que se ofrece, con el fin de asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones pertinentes.

En primer lugar, se evaluará el tipo de sociedad más adecuado para la idea de negocio, teniendo en cuenta las opciones legales disponibles. Lo cual implica analizar los requisitos, ventajas y desventajas de cada tipo de sociedad, como sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras, y determinar cuál se ajusta mejor a las necesidades y objetivos de la empresa. A continuación, se realizará un exhaustivo análisis de los procedimientos necesarios para la conformación de la sociedad seleccionada. Inicialmente se realiza la revisión de los requisitos legales, trámites y documentación necesaria para el registro y constitución de la empresa, garantizando que se sigan todas las etapas legales de manera adecuada. Asimismo, se abordarán los aspectos tributarios relacionados con la actividad empresarial, lo cual implica analizar las obligaciones fiscales, como los impuestos a nivel

nacional, local y municipal, y comprender las regulaciones vigentes para asegurar el cumplimiento y evitar problemas futuros.

Otro aspecto clave del estudio legal se centra en los aspectos comerciales. Aquí se examinan las leyes y regulaciones aplicables al mercado en el que operará la empresa, como la protección del consumidor, la publicidad, la competencia leal y otras normativas relevantes. Lo cual permite identificar las mejores prácticas comerciales y garantizar que la empresa cumpla con todas las disposiciones legales en sus operaciones.

Por último, se analizan los aspectos laborales y las normas aplicables en relación con el servicio ofrecido. Por medio de la revisión de las leyes laborales, los derechos de los empleados, los contratos laborales y otras regulaciones pertinentes para asegurar que la empresa cumpla con las disposiciones legales en materia de contratación, condiciones laborales y derechos de los trabajadores.

Tipo de Sociedad

En Colombia existen varios tipos de sociedades que pueden ser constituidas, dentro de las cuales se encuentran:

Sociedad Anónima (S.A.): se caracteriza porque el capital social está dividido en acciones y la responsabilidad de los accionistas se limita al capital que han aportado.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.): en este tipo de sociedad la responsabilidad de los socios se limita al capital que han aportado.

Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.): es una sociedad que se caracteriza porque el capital social está dividido en cuotas o partes de interés para sus socios y se permite la creación de diferentes tipos de cuotas con derechos y obligaciones distintos.

Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.): en la sociedad pueden existir dos tipos de socios, por un lado, se encuentran los comanditados que tienen responsabilidad ilimitada y por otro lado están los comanditarios cuya responsabilidad se limita al capital que han aportado.

Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.): también existen dos tipos de socios, los comanditados que tienen responsabilidad ilimitada y los comanditarios cuya responsabilidad se limita al capital que han aportado y están representados por acciones.

Para el caso de Forero Díaz & Asociados, se considera pertinente una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual fue creada por la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, este es un tipo de sociedad que se caracteriza por tener una estructura de capital, se encuentra regulada por normas de carácter dispositivo, tiene la posibilidad de que los asociados tomen decisiones acerca de los lineamientos bajo los cuales serán gobernadas sus relaciones jurídicas.

Procedimiento para Conformación de la Sociedad

Según (Superintendencia de Sociedades, 2016) el procedimiento para la constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada es el siguiente:

Verificar la disponibilidad del nombre: A través del Registro Único Empresarial – RUES, se ha verificado el nombre y en Colombia no existe ninguna empresa con este nombre.

Elaborar el documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por sus signatarios (artículo 5° Ley 1258 de 2008 y artículo 40 Código de Comercio). Igualmente, elaborar escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles, o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Tanto el documento privado como la escritura pública debe contener los siguientes requisitos:

- ✓ Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas: (ciudad o municipio).
- ✓ Razón social: seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.
- ✓ Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. En caso de haber mencionado sucursales en el acto de constitución, se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.
- ✓ Término de duración: La S.A.S podrá tener término de duración indefinido. Si no se establece un término de duración se entiende como indefinido.
- ✓ Enunciación de actividades principales: este tipo societario permite establecer un objeto indeterminado siempre y cuando sea una actividad lícita.
- ✓ Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
- ✓ El capital, se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.
- ✓ Forma de administración: se debe estipular de manera clara y precisa la forma de administración de los recursos y las facultades que tiene cada uno de los socios y el representante legal.
- ✓ Nombre, identificación y facultades de los administradores. Es necesario designar por lo menos un Representante Legal.
- ✓ Nombramientos: Se debe indicar el nombre, apellidos e identificación del representante legal, en caso de crear junta directiva en los estatutos, se debe nombrar a cada uno de sus integrantes.

Posteriormente se debe matricular la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S). Se debe presentar la solicitud de matrícula en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde va a tener su domicilio principal adjuntando el documento de constitución que contenga los requisitos mencionados anteriormente. Luego, se cancela el valor de los derechos de inscripción por concepto de documento de constitución y la matrícula mercantil de la sociedad y se realiza la inscripción en el Registro Único Empresarial y Social – RUES.

Cumpliendo con los pasos anteriormente mencionados, queda constituida la sociedad y se cumple con el deber legal para la existencia jurídica, igualmente con el certificado expedido por la cámara de comercio se acredita la existencia de la sociedad y los nombres de los administradores, representante legal, y en caso de aplicar junta directiva y revisor fiscal.

Aspectos Tributarios

Para los aspectos tributario el primer paso que se realiza es diligenciar el formulario adicional de registro para fines tributarios con el propósito de tramitar el Número Único de identificación Tributaria (NIT) en la Cámara de Comercio y posteriormente se realiza el Registro único Tributario en la DIAN.

Con relación a los impuestos, la empresa debe presentar su declaración de renta anualmente y pagar impuestos sobre las utilidades generadas durante el año fiscal, denominado impuesto a la renta. Igualmente, debe recaudar y pagar el Impuesto sobre las ventas (IVA) correspondiente a los servicios que prestan. La tarifa del IVA actualmente es del 19%.

Por otro lado, existe la retención en la fuente: en algunos casos, las SAS que prestan servicios de consultoría y asesoría, pueden estar obligadas a realizar retenciones en la fuente sobre los pagos que reciben de sus clientes. El porcentaje es del 3,5% sobre el valor del contrato.

Adicionalmente las SAS también deben cumplir con otros impuestos y contribuciones como el impuesto al patrimonio, la sobretasa a la gasolina, el aporte al sistema de seguridad social y el pago de parafiscales, correspondiente a 53%.

Aspectos Comerciales

Los aspectos comerciales que se deben considerar para la empresa de acuerdo con el tipo de sociedad son: Como primer aspecto se debe analizar la estructura empresarial, que debe ser legal y sólida, que garantice su funcionamiento de forma legal y se cumpla con las leyes y regulaciones aplicables en el sector público y privado. Como segundo aspecto está el cumplimiento normativo, la empresa debe asegurarse de cumplir con todas las normas y regulaciones aplicables en el sector público y privado. El tercer aspecto, se relaciona con la identificación de oportunidades de negocio en el sector público y privado, las cuales deben ser acordes con los servicios de asesoría y consultoría en gestión de proyectos.

El cuarto aspecto que se debe analizar es la fijación de precios y estructuración de tarifas, lo cual debe ser de manera efectiva para maximizar sus ingresos y garantizar que se le compense adecuadamente por su trabajo. En el quinto aspecto está la gestión de relaciones con clientes, la empresa debe mantener relaciones sólidas y duraderas con sus clientes en el sector público y privado, lo cual garantiza estabilidad y aumento en el número de clientes. Finalmente, se encuentra el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas tanto del sector público como privado, pueden ser empresas de: La empresa debe establecer alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones en el sector público y privado para ampliar su alcance y ofrecer soluciones más completas a los clientes, donde se tenga en cuenta a las empresas especializadas en tecnología, finanzas y otras áreas relevantes para la gestión de proyectos.

Costos para la Constitución de la Sociedad

Los costos para la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en Colombia pueden variar dependiendo de diferentes factores, como la ubicación geográfica, la asesoría legal requerida y los honorarios de los profesionales involucrados. Se presentan a continuación un estimativo de los costos generales asociados a la constitución de la SAS Forero Diaz & Asociados.

En primer lugar, el Registro Mercantil, registro ante la Cámara de Comercio correspondiente a la suma de \$500.000; en segundo lugar, la elaboración de la escritura pública es un requisito para constituir una SAS en Colombia, los costos de este trámite se encuentran valorados en \$650.000; en tercer lugar, los honorarios profesionales del asesor legal para llevar a cabo el proceso de constitución corresponden a la suma de \$1.116.000; en cuarto lugar, el Registro Único de Proponentes (RUP) es un requisito para participar en procesos de contratación pública en el país, el costo estimado para su registro corresponde a \$580.000.

Aspectos Laborales

Para garantizar la seguridad de los trabajadores vinculados por medio de contrato laboral y demás profesionales necesarios para la prestación del servicio, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Contrato laboral: La empresa firmará un contrato laboral con sus trabajadores en el que se establezcan claramente las condiciones laborales, salariales y prestacionales igualmente se realizará todo el proceso de afiliación a seguridad social, en donde a cada trabajador se le realizan todos los aportes a Salud, Pensiones y Riesgos Laborales, según la normatividad vigente.

Cumplimiento de obligaciones laborales: La empresa debe cumplir con las obligaciones laborales establecidas por la ley, tales como el pago de salarios, prestaciones

sociales, vacaciones, horas extras, entre otros a todos sus trabajadores que se encuentren vinculados por contrato laboral, igualmente cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de garantizar el bienestar y la seguridad de sus trabajadores.

Capacitación y formación: La empresa debe proporcionar a sus trabajadores la capacitación y formación permanente y necesaria para desempeñar eficientemente sus funciones.

Normatividad Aplicable a la Prestación del Servicio

A continuación, se menciona la normatividad que se tiene en cuenta para la contratación con entidades públicas y la prestación del servicio de consultoría, cumpliendo con la ley para evitar sanciones o multas.

Constitución Política de Colombia (Art. 29, 83, 90, 209 y 246)

Ley 80 del 1993. “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.

Decreto 679 de 1994. “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993” (Garantía Única, certificación de calidad de bienes y servicios).

Ley 190 de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”.

Decreto 1477 de 1995. “Por el cual se reglamenta la Ley 190 del 6 de junio de 1995 en materia de publicación de contratos en el Diario Único de Contratación Pública” (Menor cuantía de contratación).

Decreto 62 de 1996. “Por el cual se corrige y aclara el artículo 38 del Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995” (Menor cuantía de contratación)

Decreto 287 de 1996. “Por el cual se reglamentan los artículos 24, 25, 29 y 30 de la Ley 80 de 1993” (Plazo de adjudicación).

Ley 734 de 2002 “Por la cual se expide el Código único disciplinario”

Decreto 327 de 2002. “Por medio del cual se deroga el Decreto 2504 de 2001 y se reglamenta el párrafo 3° del artículo 41 de la Ley 80 de 1993” (Publicación en el Diario Único de Contratación)

Ley 1150 de 2007 (Reforma a la Ley 80 de 1993), modalidades de selección.

Código de Comercio: Regula la constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales en Colombia.

Ley 1258 de 2008. “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”

Decreto 4881 de 2008. “Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1150 de 2007 en relación con la verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones”

Ley 598 de 2009. Por la cual se crean el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, el Catálogo único de Bienes y Servicios, CUBS, y el Registro único de Precios de Referencia, RUPR, de los bienes y servicios de uso común en la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.

Ley 1480 de 2011. “Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se crean otras disposiciones”

Decreto 19 de 2012. “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.”

Decreto 1510 de 2013. “Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública”

Decreto 1082 de 2015. “Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional”.

Beneficios de la Constitución de una SAS

La constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) para operar como consultor en Colombia ofrece varias ventajas para los emprendedores y profesionales independientes, para el caso puntual del negocio analizado pueden ser consideradas las siguientes:

- a) Flexibilidad en la estructura, la SAS permite adaptar la estructura organizativa de acuerdo con las necesidades específicas del negocio, es decir, es posible diseñar la estructura de la empresa de manera eficiente y adaptarla a medida que crece y se desarrolla.
- b) Responsabilidad limitada, los propietarios de una SAS, tienen responsabilidad limitada, lo que significa que la responsabilidad está limitada al capital aportado para la sociedad, característica atractiva que blinda el patrimonio de problemas financieros y legales que puedan presentarse en el futuro.
- c) La constitución de una SAS es más rápida y sencilla en comparación con otros tipos de sociedades en Colombia, considerando que los trámites y requisitos son menos complejos, lo que agiliza el proceso de establecimiento rápido de la figura bajo la cual busca operarse.
- d) La SAS tiene menores costos de mantenimiento en comparación con otras formas jurídicas, como la sociedad anónima. Los gastos administrativos y los requisitos

legales son más bajos, lo que ayuda a reducir los costos operativos y a maximizar los recursos disponibles para el crecimiento del negocio.

- e) En una SAS, la toma de decisiones puede ser más ágil y flexible, ya que no se requieren juntas directivas ni asambleas generales para aprobar ciertas decisiones. Permitiendo una gestión más eficiente y una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
- f) Al constituir una SAS, es posible acceder a beneficios fiscales y regímenes tributarios especiales, como el régimen simple de tributación, los cuales ayudan a reducir la carga impositiva y optimizar la gestión financiera de tu negocio.

Síntesis del Estudio Legal

El estudio legal es una etapa fundamental en la evaluación de viabilidad de una idea de negocio y su objetivo es analizar la normativa vigente relacionada con la empresa, tanto en términos legales como en aspectos tributarios, comerciales y laborales. Con motivo de la creación de la empresa Forero Diaz & Asociados se evaluó como tipo de sociedad más adecuado la Sociedad por Acciones Simplificada, con su procedimiento de constitución, se revisaron las regulaciones aplicables al servicio que se busca ofertar, obligaciones fiscales, se examinaron las leyes comerciales para garantizar el cumplimiento normativo y se consideraron aspectos de carácter laboral, encontrando que se debe cumplir con el pago de seguridad social y prestaciones sociales a las personas que se vinculan laboralmente, lo cual corresponde a un 53% sobre la base salarial.

Con respecto al procedimiento para la constitución, se evalúa primero la disponibilidad del nombre y se elabora un documento privado o una escritura pública que contenga los requisitos legales. Luego, se realiza la matrícula de la sociedad en la Cámara de Comercio y se

obtiene el certificado de existencia, posteriormente se realiza el Registro Único de Proponentes. Este procedimiento tiene un costo total de dos millones ochocientos cuarenta y seis mil pesos m/cte. (\$2.846.000). En términos tributarios, se tramita el Registro Único Tributario y se consideran algunas obligaciones tributarias y fiscales resultantes como la declaración de renta y el pago del impuesto sobre las ventas, correspondiente a un 19% el cual se debe cancelar cada 4 meses, impuesto sobre la renta del 33 % anual y retención en la fuente correspondiente al 3.5%.

En cuanto a los aspectos comerciales, y considerando que se generó una estructura empresarial sólida, que cumple con las normas y regulaciones ya es posible proceder con la cuantificación de las oportunidades de negocio identificadas y para ello se da paso al análisis de factibilidad y de los indicadores de rentabilidad, mediante los cuales será posible determinar la viabilidad del negocio formulado.

Adicional a lo anterior se determina que la constitución de una SAS ofrece ventajas significativas para los consultores en Colombia, incluyendo flexibilidad en la estructura, responsabilidad limitada, un proceso de constitución simplificado, menores costos de mantenimiento, facilidad en la gestión y acceso a beneficios fiscales; ventajas que contribuyen con la generación de un entorno favorable para el crecimiento y el éxito del negocio.

Capítulo 3 - Análisis de Factibilidad e Indicadores de Rentabilidad de la Firma

Estudio de la Estructura Financiera de la Empresa

El análisis de la estructura financiera se convierte en un elemento central para evaluar la viabilidad de la firma Forero Díaz & Asociados. Este estudio abarca una serie de componentes clave que permiten obtener una visión detallada de la posible situación financiera y operativa de la empresa. Mediante el examen de elementos como los costos, ingresos, precios, rentabilidad por servicio y proyecciones financieras, se busca comprender a fondo los fundamentos financieros que sustentan la actividad empresarial. Este análisis se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas informadas, alineadas en pro de diseñar estrategias que impulsen el crecimiento y el éxito sostenible de Forero Díaz & Asociados en un mercado cada vez más competitivo.

Gestión de Costos

Forero Díaz & Asociados es un proyecto de negocio que busca brindar servicios de consultoría y asesoramiento en materia de proyectos en diversos campos, para la ejecución del objeto citado es fundamental comprender los costos asociados con la puesta en marcha y el desarrollo del nuevo negocio. Para los efectos se examinan a continuación los costos en los cuales incurre la empresa para prestar el servicio, desglosando los costos fijos, variables y determinando su impacto en la rentabilidad y los márgenes de beneficio, todo ello propiciando una comprensión del negocio que facilite la toma de decisiones informadas y eficientes para asegurar el éxito y la rentabilidad de Forero Díaz & Asociados.

El Comportamiento Futuro de los Precios y el IPC

Considerar las variaciones en el IPC, se convierte en un supuesto fundamental para planificar los costos, ventas y utilidades a lo largo del tiempo, con ello es posible anticipar los

aumentos de precios en materias primas, mano de obra y otros gastos operativos, lo que permite calcular con mayor precisión los costos de producción y los gastos generales al igual que la estimación de las utilidades.

Tabla 27

Proyección Índice de Precios al Consumidor

Mes	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Enero	13,72%	6,81%	3,76%	3%	3%	3%
Febrero	13,47%	6,08%	3,70%	3%	3%	3%
Marzo	13,30%	5,74%	3,61%	3%	3%	3%
Abril	12,58%	5,56%	3,54%	3%	3%	3%
Mayo	12,28%	5,30%	3,50%	3%	3%	3%
Junio	12,24%	5,07%	3,42%	3%	3%	3%
Julio	11,65%	4,89%	3,35%	3%	3%	3%
Agosto	10,83%	4,73%	3,30%	3%	3%	3%
Septiembre	10,22%	4,66%	3,21%	3%	3%	3%
Octubre	9,68%	4,63%	3,14%	3%	3%	3%
Noviembre	9,19%	4,53%	3,09%	3%	3%	3%
Diciembre	8,52%	4,24%	3%	3%	3%	3%
	11,47%	5,19%	3,39%	3,00%	3,00%	3,00%

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Bancolombia y Banco de Bogotá.

Costos Fijos

Los costos fijos de la empresa de consultoría analizada, son los costos en los que se incurre independientemente del volumen de servicios prestados. Son una parte esencial del modelo de negocio y permiten brindar servicios de alta calidad y mantener la eficiencia operativa. Los costos fijos que son fundamentales para respaldar las operaciones diarias y garantizar el cumplimiento de los compromisos con los clientes son recursos humanos o costos

de personal, infraestructura y tecnología, los gastos operativos y la promoción o publicidad y marketing.

Costos del Personal

El equipo de trabajo de Forero Diaz & Asociados debe estar compuesto por profesionales altamente calificados y con una amplia experiencia en diversas áreas, por lo que el componente con mayor participación en el costo total para la prestación del servicio es el factor humano, es decir, los gastos de personal, como salarios, prestaciones sociales y demás conceptos considerados en la norma laboral colombiana.

Se listan a continuación los conceptos considerados para la determinación de los salarios y las prestaciones correspondientes, los cuales se encuentran en la

Tabla 28 y

Tabla **29**, en ellas se muestra el salario y todas las prestaciones sociales en los términos legales, los cuales corresponden a cesantías del 8,33% mensual, intereses de cesantías del 12% anual; prima de servicios, la cual debe ser cancelada en los meses de junio y diciembre y corresponde al 4,16%; vacaciones del 4,17%; pensión el 12%, aporte salud, correspondiente al 8,5%; ARL 0,52%; SENA 2%; ICBF 3% y por último Caja de Compensación, con un aporte del 4%.

Tabla 28*Salario y prestaciones sociales Gerente General.*

Concepto	Base liquidación	% Trabajador	V/r Trabajador	% Empleador	V/r Empleador
Salario	\$ 6.500.000				\$ 6.500.000
Auxilio de transporte (aplicable para salarios inferiores a dos SMLV)	\$ -				\$ -
Prima de servicios	\$ 6.500.000			8,33%	\$541.666
Cesantías	\$ 6.500.000			8,33%	\$541.666
Interés a las cesantías	\$ 541.645			12%	\$ 64.997
Vacaciones	\$ 6.500.000			4,17%	\$270.834
Salud	\$ 6.500.000	4%	\$ 260.000	8,50%	\$552.500
Pensión	\$ 6.500.000	4%	\$ 260.000	12%	\$780.000
Retención en la fuente	\$ 462.816	100%	\$ 462.816		\$-
ARL	\$ 6.500.000			0,52%	\$ 33.930
SENA	\$ 6.500.000			2%	\$130.000
ICBF	\$ 6.500.000			3%	\$195.000
Caja de compensación	\$ 6.500.000			4%	\$260.000
Valores mensuales asumidos por la empresa Forero Díaz & Asociados					\$ 9.870.593,85

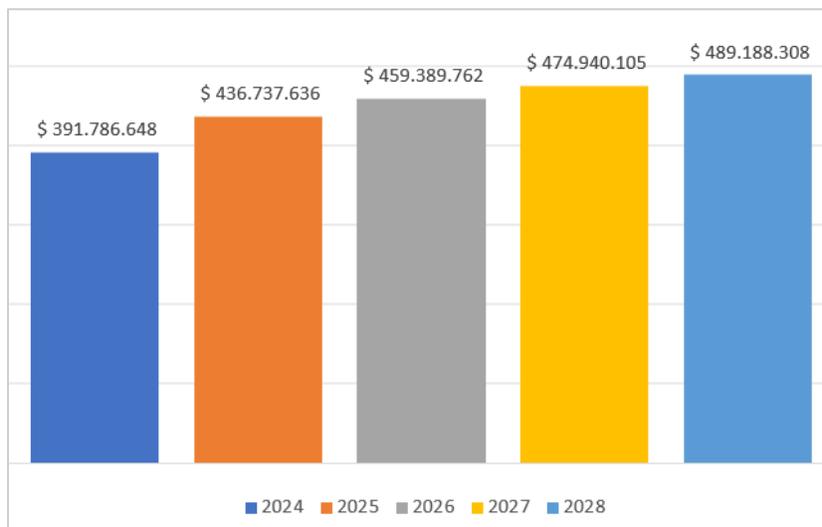
Nota. La tabla muestra el salario y las prestaciones sociales para el Gerente General. Fuente: elaboración propia.

Tabla 29*Salario y prestaciones sociales Asesores.*

Concepto	Base liquidación	% trabajador	V/r trabajador	% empleador	V/r empleador
Salario	\$ 5.000.000				\$ 5.000.000
Auxilio de transporte (aplicable para salarios inferiores a dos SMLV)	\$ -				\$ -
Prima de servicios	\$ 5.000.000			8,33%	\$416.667
Cesantías	\$ 5.000.000			8,33%	\$416.667
Interés a las cesantías	\$ 416.650			1%	\$ 49.998
Vacaciones	\$ 5.000.000			4,17%	\$208.334
Salud	\$ 5.000.000	4%	\$ 200.000	8,50%	\$425.000
Pensión	\$ 5.000.000	4%	\$ 200.000	12%	\$600.000
Retención en la fuente	\$ 184.463	100%	\$ 184.463		\$-
ARL	\$ 5.000.000			0,52%	\$ 26.100
SENA	\$ 5.000.000			2%	\$100.000
ICBF	\$ 5.000.000			3%	\$150.000
Caja de compensación	\$ 5.000.000			4%	\$200.000
Valores mensuales asumidos por la empresa Forero Diaz & Asociados					\$ 7.592.764,50

Nota. La tabla muestra el salario y las prestaciones sociales para el Asesor. Fuente: elaboración propia

En la **Figura 66**, es posible observar el valor total de los costos del personal por año, considerando como base del cálculo los cargos determinados en la estructura organizacional de la empresa.

Figura 66*Costos de Personal por Año*

Nota. La figura muestra los costos de personal por año para los cargos determinados en la estructura organizacional de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Según se describe en el estudio organizacional, por contrato laboral estarán vinculados el gerente y los asesores. Los coordinadores de proyectos y profesionales especializados se vinculan por contrato de prestación de servicios de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes. En la

Tabla 30 se presenta el detalle del valor correspondiente a salarios y prestaciones sociales del personal vinculado. Específicamente para el año 2024 se proyecta un costo anual de trescientos noventa y un millones setecientos ochenta y seis mil seiscientos cuarenta y ocho pesos (\$391.786.648) precios que para efectos de la proyección se actualizan anualmente de acuerdo con la estimación del Índice de Precios al Consumidor.

Tabla 30*Costos Mensuales y Anuales de Personal Vinculado.*

Mes	2024	2025	2026	2027	2028
Enero	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Febrero	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Marzo	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Abril	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Mayo	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Junio	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Julio	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Agosto	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Septiembre	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Octubre	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Noviembre	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Diciembre	\$ 32.648.887	\$ 36.394.803	\$ 38.282.480	\$ 39.578.342	\$ 40.765.692
Total costo de personal anual	\$391.786.648	\$ 436.737.636	\$459.389.762	\$474.940.105	\$489.188.308

Nota. En la tabla se muestra el costo mensual y anual del personal vinculado. Fuente:

elaboración propia.

Adicional a los gastos de personal se presentan a continuación los valores anuales por concepto de arrendamiento OVI de \$8.520.000; para los planes de telefonía celular, un valor unitario de \$50.000, lo que corresponde a un total anual de \$4.200.000 por concepto de los 7 planes requeridos; por su parte los honorarios de los coordinadores de proyecto ascienden a la suma de \$6.500.000, lo anterior, considerando para el primer año de operación un total de tres profesionales en el campo, número que aumentará año tras año si se considera el crecimiento en el número de servicios prestados; con respecto a la papelería, aunque se establece la política de cero papel, es necesario tener en cuenta que algunos trámites y operaciones tendrán que realizarse en papel, para ello se hace necesario contar con una caja de resmas al año, elemento

que se cotiza en el año base por la suma de \$185.074; finalmente en cuanto a las pólizas requeridas para la operación de la empresa y la ejecución de los contratos que se suscriban se considera una base del 3% del valor total de los ingresos proyectados. En la tabla 31, se presentan los valores discriminados por cada uno de los conceptos mencionados. Los costos se actualizan anualmente considerando las variaciones del IPC.

Tabla 31

Costos Fijos

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Arrendamiento OVI	\$9.497.528,00	\$9.990.133,12	\$10.328.299,13	\$10.638.148,10	\$10.957.292,54
Telefonía celular	\$4.681.880,00	\$4.924.713,51	\$ 5.091.415,06	\$5.244.157,51	\$5.401.482,24
Honorarios coordinadores de proyectos (3)	\$260.847.600,00	\$365.835.860,69	\$472.774.255,72	\$584.348.980,07	\$702.192.691,05
Pólizas	\$57.973.174	\$80.005.710	\$106.393.457	\$138.100.126	\$181.644.589
Papelería	\$206.308,16	\$229.978,58	\$256.364,79	\$285.778,38	\$318.566,68
Total costos fijos	\$333.206.490	\$460.986.396	\$594.843.791	\$738.617.190	\$900.514.622

Nota. En la tabla se muestra el detalle de los costos anuales. Fuente: elaboración propia

Costos Infraestructura Tecnológica

Se considera necesaria la adquisición de software para la gestión de proyectos denominado Monday, una licencia de Windows y siete licencias de office 365 para cada uno de los equipos de cómputo, dado que son indispensables para el desarrollo de las actividades y la prestación de los servicios. En la **Tabla 32**, se encuentran discriminados los costos de adquisición, por un valor de ocho millones seiscientos trece mil setecientos cuarenta y cinco pesos (\$8.613.745).

Tabla 32*Costos Infraestructura Tecnológica*

Licencias y software especializado	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Monday	7	\$380.242	\$ 2.661.696
Windows 11 pro	1	\$ 1.099.999	\$ 1.099.999
Office 365	7	\$693.150	\$ 4.852.050
Total licencias y software especializado			\$ 8.613.745

Nota. En la tabla se muestra el detalle del costo de software. Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones relacionadas en el estudio técnico.

Costos Operacionales Marketing y Promoción

En la **Tabla 33**, se describen los costos operacionales por año, donde se encuentra el transporte, se ha estimado un valor de \$450.000 por trayecto, el cual puede cubrir los gastos ya sea en transporte aéreo o terrestre, el valor total en el año 2024 es de ciento noventa y cuatro millones cuatrocientos mil pesos (\$194.400.000), lo anterior teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado, donde gran parte de los municipios de sexta categoría se encuentran en zonas alejadas; por concepto de alimentación se proyecta cubrir los gastos de alimentación del coordinador de proyectos o profesionales especializados que presten el servicio, teniendo como valor diario por persona la suma de cien mil pesos (\$100.000), para un total de cuarenta y tres millones doscientos mil pesos en el año 2024 (\$43.200.000); por concepto de hospedaje se ha estimado un valor por noche de \$110.000, teniendo en cuenta un precio promedio de las ofertas del mercado con un valor total en el primer año de veintitrés millones setecientos sesenta mil pesos (\$23.760.000); finalmente el pago de publicidad en google Ads y Facebook Ads, por valor de dos millones de pesos (\$2.000.000) mensual, lo cual corresponde a veinticuatro millones

(\$24.000.000) anuales. Por lo cual, para el año 2024 se proyecta un valor de doscientos ochenta y cinco millones trescientos sesenta mil pesos (\$285.360.000) como costos operacionales, posteriormente se incrementan año a año teniendo en cuenta la inflación.

Tabla 33

Costos Operacionales Marketing y Promoción

Costos variables	Unidad	Valor Unitario	2024	2025	2026	2027	2028
Transporte	1 vuelo	\$450.000	\$194.400.000	\$216.704.160,00	\$241.567.350,62	\$269.283.177,99	\$300.178.934,61
Alimentación	2 días (3 comidas)	\$100.000	\$ 43.200.000	\$ 48.156.480,00	\$ 53.681.633,47	\$ 59.840.706,22	\$ 66.706.429,91
Hospedaje	1 noche	\$110.000	\$ 23.760.000	\$ 26.486.064,00	\$ 29.524.898,41	\$ 32.912.388,42	\$ 36.688.536,45
Publicidad en google Ads y Facebook Ads	Mensual	\$2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 26.753.600,00	\$ 29.823.129,71	\$ 33.244.836,79	\$ 37.059.127,73
Total costos variables			\$285.360.000	\$ 318.100.304	\$ 354.597.012	\$395.281.109	\$440.633.029

Nota. En la tabla se muestra el detalle de los costos operacionales por año. Fuente: elaboración propia.

Costos equipos

En la

Tabla 34, se presentan los costos de los equipos requeridos para la prestación del servicio, los cuales incluyen la adquisición de siete computadores portátiles y siete celulares, con las especificaciones que se encuentran detalladas en el estudio técnico. La adquisición tiene un valor de cincuenta y siete millones quinientos treinta y dos mil trescientos pesos.

Tabla 34*Costo Equipos*

Costo equipos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadores personales	7	\$ 5.599.000	\$ 39.193.000
Celulares	7	\$ 2.619.900	\$ 18.339.300
Total costo equipos			\$ 57.532.300

Nota. En la tabla se detalla la cantidad y valor de los equipos que se deben adquirir. Fuente: elaboración propia.

En la

Tabla 35, se presentan los valores de depreciación de los equipos, la cual utiliza la metodología de la línea recta y un plazo de cinco años considerando la vida útil de los citados bienes. Para cada año el valor de la depreciación corresponde a once millones quinientos seis mil cuatrocientos sesenta pesos (\$11.506.460).

Tabla 35*Depreciación en línea recta (5 años).*

Equipo	2025	2026	2027	2028	2029
Computadores personales	\$ 7.838.600	\$ 7.838.600	\$ 7.838.600	\$ 7.838.600	\$ 7.838.600
Celulares	\$ 3.667.860	\$ 3.667.860	\$ 3.667.860	\$ 3.667.860	\$ 3.667.860
Total depreciación anual	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460

Nota. En la

Tabla 35 se presenta el valor de la depreciación de los equipos para cada año. Fuente: elaboración propia.

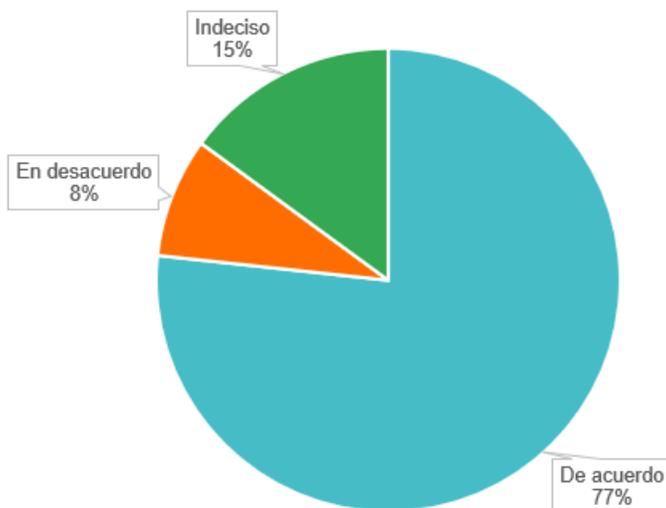
Proyección de ventas

La proyección de ventas se establece con base en los resultados obtenidos con ocasión de la encuesta aplicada y los registros de contratación hallados por concepto de asesoría y consultoría adelantados por los Municipios de Colombia en las últimas vigencias. En total se obtuvieron 395 respuestas efectivas por parte de las administraciones municipales, donde el 77% de los funcionarios encargados del área de proyectos manifiestan que la acción de “Incluir presupuesto para consultoría en Gestión de Proyectos” puede contribuir al mejoramiento de la gestión en cada una de las administraciones locales, resultado que puede ser evidenciado en la

Figura 67.

Figura 67

Incluir Presupuesto para Consultoría en Gestión de Proyectos.



Nota. En la figura se muestra el porcentaje de personal de las administraciones municipales que están de acuerdo, desacuerdo o indeciso sobre incluir presupuesto para la consultoría en gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia.

Forero Díaz & Asociados, tiene proyectado iniciar la prestación del servicio estructurado el primero de enero del año 2024 y para efectos de análisis y toma de decisiones se realiza una proyección económica a cinco años, es decir, hasta el 31 de diciembre del año 2028.

La proyección de ventas para los próximos cinco años dependerá de los factores ya descritos en varios de los apartados anteriores, como son, el tamaño del mercado, la competencia, la demanda de servicios de consultoría, la calidad de los servicios ofrecidos y la efectividad de las estrategias de marketing utilizadas. A continuación, se presenta el ejercicio numérico realizado considerando para los efectos varios escenarios hipotéticos.

La proyección inicial de ventas toma como referente la muestra de 395 municipios con encuestas efectivamente contestadas y de los cuales se espera como población objetivo atender inicialmente el 4%, es decir, 16 municipios. La cifra señalada se convierte en meta para el año 1, considerando que al ser una empresa nueva el nivel de confianza por parte de las administraciones municipales puede ser bajo, percepción que puede generar niveles pequeños de contratación, en los primeros meses de ejecución.

En este orden la empresa consultora inicia operaciones con una proyección conservadora de 16 servicios de consultorías a entidades estatales y 174 horas de asesoría y capacitación. En este primer año la firma, se enfocará en establecer su presencia en el mercado y en construir relaciones con potenciales clientes. La empresa consultora proyecta crecimiento progresivo anual en ventas de un 10%, escenario conservador, considerando las tasas de crecimiento del sector arrojadas en anualidades anteriores a la pandemia.

Es importante mencionar que la presente proyección, en consideración a los procedimientos para aprobación de presupuestos de entidades públicas y los tiempos requeridos para adelantar los procesos de contratación, establece un valor de cero a la contratación de este

servicio en el primer trimestre del año; en cuanto al último bimestre del año se establece nivel cero de contratación considerando que para los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre, generalmente se realiza el cierre de contratos y proyectos, las vigencias futuras en la administración pública no son la generalidad.

Tabla 36

Proyección Ventas en Unidades Consultoría Entidades Estatales.

	2024	2025	2026	2027	2028
Mes	Ventas año 0	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4
Enero	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0
Abril	2	2	2	3	3
Mayo	4	4	5	5	6
Junio	3	3	4	4	4
Julio	2	2	2	3	3
Agosto	3	3	4	4	4
Septiembre	1	1	1	1	1
Octubre	1	1	1	1	1
Noviembre	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0
Total ventas año	16	18	19	21	23

Nota. La tabla muestra la proyección de ventas mensuales en unidades del servicio de consultoría en las entidades estatales. Fuente: elaboración propia.

Estructura de precios

Para la determinación del valor del contrato se ha tenido en cuenta el número de contratos que se suscribieron por los municipios en los últimos tres años y que se encuentran registrados en el Secop con su respectiva cuantía con el fin de generar un valor promedio como se observa en la Tabla 37.

Tabla 37

Número de Contratos y Cuantías en los Municipios

Año	Nro. Contratos	Cuantía	Promedio contrato
2020	17188	\$ 1.095.106.751.846	\$ 63.713.448
2021	15017	\$ 1.892.765.155.417	\$ 126.041.497
2022	12070	\$ 1.475.361.733.132	\$ 122.233.781
	Promedio por contrato últimos 3 años		\$ 103.996.242

Nota. En la tabla se detalla el número y la cuantía de los contratos firmados por las entidades municipales en los últimos tres años. Fuente: elaboración propia a partir de Secop.

De este modo el precio base para los contratos de consultoría suscritos con entidades estatales corresponde a ciento tres millones novecientos noventa y seis mil doscientos cuarenta y dos pesos (\$103.996.242), valor actualizado con el Índice de Precios al consumidor proyectado para los años siguientes tal y como se evidencia en la **Tabla 38**.

Tabla 38

Valor del servicio de consultoría.

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Valor de la consultoría	\$103.996.242	\$ 115.928.077	\$ 121.940.880	\$ 126.068.579	\$ 129.850.636	\$ 133.746.155

Nota. En la tabla se muestra el precio anual del servicio de consultoría, proyectado hasta el año 2028 teniendo en cuenta la proyección de la inflación. Fuente: Elaboración propia.

Es de mencionar que los pagos de cada contrato suscrito son diferidos en consideración al plazo de ejecución estipulado. En la **Tabla 39**, se detallan los ingresos mensuales y anuales por el servicio de consultoría, para el año 2024, se proyectan ingresos por este servicio por valor de mil ochocientos cincuenta y cuatro millones ochocientos cuarenta y nueve mil doscientos cuarenta pesos. (\$1.854.849.240).

Tabla 39

Proyección Ingresos por Ventas del Servicio de Consultoría

Ventas anuales	2024	2025	2026	2027	2028
Enero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Febrero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marzo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abril	\$25.761.795	\$29.807.771	\$33.898.440	\$ 37.288.284	\$ 41.017.113
Mayo	\$83.725.834	\$96.875.255	\$ 110.169.931	\$121.186.924	\$ 133.305.616
Junio	\$ 133.409.296	\$ 154.361.670	\$ 175.545.494	\$193.100.043	\$ 212.410.048
Julio	\$ 172.051.988	\$ 199.073.326	\$ 226.393.154	\$249.032.470	\$ 273.935.717
Agosto	\$ 241.608.835	\$ 279.554.307	\$ 317.918.943	\$349.710.837	\$ 384.681.921
Septiembre	\$ 270.590.854	\$ 313.088.049	\$ 356.054.688	\$391.660.157	\$ 430.826.172
Octubre	\$ 309.233.546	\$ 357.799.706	\$ 406.902.348	\$447.592.583	\$ 492.351.841
Noviembre	\$ 309.233.546	\$ 357.799.706	\$ 406.902.348	\$447.592.583	\$ 492.351.841
Diciembre	\$ 309.233.546	\$ 357.799.706	\$ 406.902.348	\$447.592.583	\$ 492.351.841
Total ventas año	\$ 1.854.849.240	\$ 2.146.159.496	\$ 2.440.687.694	\$ 2.684.756.464	\$ 2.953.232.110

Nota. En la tabla se muestran la proyección de ingresos por ventas del servicio de consultoría en los primeros cinco años. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al servicio de asesorías y capacitaciones en gestión de proyectos se estima un crecimiento anual del 10% y mensual del 15%. En la

Tabla 40 se registra el número de horas que se estima prestar el servicio a entidades públicas o privadas, para el año 2024 se calcula un total de 174 horas al año. Posteriormente, dado el reconocimiento y crecimiento de la empresa para el año 2028 se proyecta un total de 496 horas.

Tabla 40*Proyección Ventas del Servicio de Asesoría y Capacitaciones en Gestión de Proyectos (Horas)*

	2024	2025	2026	2027	2028
Mes	Ventas año 0	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4
Enero	6	7	7	8	9
Febrero	7	8	8	9	10
Marzo	8	9	10	11	12
Abril	9	10	11	12	13
Mayo	10	12	13	14	15
Junio	12	13	15	16	18
Julio	14	15	17	18	20
Agosto	16	18	19	21	23
Septiembre	18	20	22	24	27
Octubre	21	23	26	28	31
Noviembre	24	27	29	32	36
Diciembre	28	31	34	37	41
Total ventas año (en horas)	174	191	210	231	254

Nota. En la tabla se muestra el número de horas a contratar con los servicios de asesoría y capacitación durante los primeros cinco años. Fuente: elaboración propia.

En la

Tabla 41 se detallan los valores por concepto de ventas de los servicios de asesoría y consultoría en los primeros cinco años. Se ha determinado un valor por hora para el año 2024 de cuatrocientos mil pesos (\$400.000), teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, por lo tanto, para el año 2024 se proyecta un ingreso por valor de setenta y siete millones quinientos ochenta y nueve mil novecientos un peso (\$77.589.901).

Tabla 41*Proyección Ingresos por Ventas de los Servicios de Asesoría y Capacitación*

	2024	2025	2026	2027	2028
Mes	Ventas año 0	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4
Enero	\$ 2.675.360	\$ 3.095.534	\$ 3.520.350	\$ 3.988.556	\$ 4.519.034
Febrero	\$ 3.076.664	\$ 3.559.864	\$ 4.048.402	\$ 4.586.840	\$ 5.196.890
Marzo	\$ 3.538.164	\$ 4.093.844	\$ 4.655.663	\$ 5.274.866	\$ 5.976.423
Abril	\$ 4.068.888	\$ 4.707.921	\$ 5.354.012	\$ 6.066.096	\$ 6.872.886
Mayo	\$ 4.679.221	\$ 5.414.109	\$ 6.157.114	\$ 6.976.010	\$ 7.903.819
Junio	\$ 5.381.105	\$ 6.226.225	\$ 7.080.681	\$ 8.022.412	\$ 9.089.392
Julio	\$ 6.188.270	\$ 7.160.159	\$ 8.142.783	\$ 9.225.773	\$ 10.452.801
Agosto	\$ 7.116.511	\$ 8.234.183	\$ 9.364.201	\$10.609.639	\$ 12.020.721
Septiembre	\$ 8.183.987	\$ 9.469.310	\$ 10.768.831	\$12.201.085	\$ 13.823.829
Octubre	\$ 9.411.586	\$10.889.706	\$ 12.384.155	\$14.031.248	\$ 15.897.404
Noviembre	\$ 10.823.323	\$12.523.162	\$ 14.241.779	\$16.135.935	\$ 18.282.014
Diciembre	\$ 12.446.822	\$14.401.637	\$ 16.378.045	\$18.556.325	\$ 21.024.317
Total ventas año	\$ 77.589.901	\$89.775.653	\$ 102.096.015	\$115.674.785	\$ 131.059.532

Nota. En la tabla se muestran los ingresos por ventas de los servicios de asesoría y capacitación durante los primeros cinco años. Fuente: elaboración propia.

Se presenta a continuación la

Tabla 42, elemento en el que se registra la sumatoria de ventas por concepto de consultoría a entidades estatales, asesorías y capacitaciones en gestión de proyectos en los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa Forero Diaz & Asociados. Para el año 2024 se estima un valor de mil novecientos treinta y dos mil millones cuatrocientos treinta y nueve mil ciento cuarenta y un pesos (\$1.932.439.141).

Tabla 42

Total Ventas Anuales Proyectadas por Conceptos de Consultoría, Asesoría y Capacitación.

Ventas anuales	2024	2025	2026	2027	2028
Mes	Ventas año 0	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4
Enero	\$ 2.675.360	\$ 3.095.534	\$3.520.350	\$3.988.556	\$ 4.519.034
Febrero	\$ 3.076.664	\$ 3.559.864	\$4.048.402	\$4.586.840	\$ 5.196.890
Marzo	\$ 3.538.164	\$ 4.093.844	\$4.655.663	\$5.274.866	\$ 5.976.423
Abril	\$29.830.683	\$ 34.515.691	\$ 39.252.452	\$ 43.354.380	\$47.889.999
Mayo	\$88.405.055	\$102.289.364	\$116.327.045	\$ 128.162.934	\$ 141.209.435
Junio	\$138.790.400	\$160.587.895	\$182.626.175	\$ 201.122.455	\$ 221.499.440
Julio	\$178.240.258	\$206.233.485	\$234.535.937	\$ 258.258.243	\$ 284.388.518
Agosto	\$ 248.725.345	\$287.788.490	\$327.283.143	\$ 360.320.476	\$ 396.702.642
Septiembre	\$ 278.774.841	\$322.557.359	\$366.823.519	\$ 403.861.242	\$ 444.650.002
Octubre	\$ 318.645.132	\$368.689.412	\$419.286.504	\$461.623.831	\$508.249.245
Noviembre	\$320.056.870	\$370.322.868	\$421.144.127	\$463.728.518	\$510.633.856
Diciembre	\$321.680.368	\$372.201.342	\$423.280.394	\$466.148.908	\$513.376.158
Total ventas año	\$ 1.932.439.141	\$2.235.935.149	\$2.542.783.710	\$ 2.800.431.249	\$3.084.291.642

Nota. En la tabla se detallan los valores estimados por concepto de ventas de los servicios de consultoría, asesoría y capacitación. Fuente: elaboración propia.

Financiación del Valor de la Inversión

A continuación, se presentan tres escenarios de financiación (33%, 66% y 0%) para la inversión requerida por la empresa Forero Diaz & Asociados para su operación con el fin de analizar la viabilidad de la empresa con diferentes formas de financiación y optar por la más favorable. En los tres escenarios se ha establecido un plazo de cinco años y una tasa de interés efectiva anual del 19%.

Escenario 1. Financiación del 33%

En la Tabla 43 se presentan las condiciones del préstamo bancario, en el escenario 1 se busca financiar el 33 % del valor total de la inversión, lo cual corresponde a ciento noventa y dos millones setenta y un mil doscientos treinta y tres pesos (\$ 192.071.233), el valor a pagar anualmente es de sesenta y dos millones ochocientos dieciséis mil novecientos veintiocho pesos (\$ 62.816.928), así:

Tabla 43*Financiación del 33% del Total de la Inversión*

PRESTAMO BANCARIO	
VALOR TOTAL CREDITO: 33% INVERSIÓN	\$ 192.071.233
Plazo en años	5
Tasa de interés	19%
Cuotas anuales iguales	\$ 62.816.928,65

Nota. La tabla muestra los datos para el cálculo del préstamo bancario correspondiente al 33 % de la inversión. Fuente: elaboración propia a partir de datos de tasa de interés obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion>.

En la

Tabla 44, se muestra la tabla de amortización del préstamo financiando el 33% del valor de la inversión, el valor a pagar por concepto de intereses en los cinco años es de ciento veintidós millones trece mil cuatrocientos diez pesos (\$122.013.410) y el valor total a pagar por el préstamo es de seiscientos veintiocho millones ciento sesenta y nueve mil doscientos ochenta y seis pesos (\$628.169.286).

Tabla 44*Tabla de Amortización de Financiación del 33%.*

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Nro. pago	Pago Interés	Pago capital	Valor cuota	Saldo
1	\$ 36.493.534,21	\$ 26.323.394,43	\$ 62.816.928,65	\$ 165.747.838,27
2	\$ 31.492.089,27	\$ 31.324.839,38	\$ 62.816.928,65	\$ 134.422.998,90
3	\$ 25.540.369,79	\$ 37.276.558,86	\$ 62.816.928,65	\$ 97.146.440,04
4	\$ 18.457.823,61	\$ 44.359.105,04	\$ 62.816.928,65	\$ 52.787.335,00
5	\$ 10.029.593,65	\$ 52.787.335,00	\$ 62.816.928,65	\$ 0,00
Valor total	\$ 122.013.410,53	\$ 192.071.232,71	\$ 314.084.643,24	

Nota. En la tabla se muestran los valores de pago de interés, abono a capital y valor de cuota del préstamo con la opción de financiación del 33% del total de la inversión. Fuente: elaboración propia a partir de datos de tasa de interés obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion>.

Escenario 2. Financiación del 66%

En la

Tabla 45 se presentan las condiciones financieras del préstamo bancario con la segunda opción, financiar el 66 % del valor total de la inversión, lo cual corresponde a trescientos ochenta y cuatro millones ciento cuarenta y dos mil cuatrocientos sesenta y cinco pesos \$ 384.142.465), el valor a pagar anualmente es de ciento veinticinco millones seiscientos treinta y tres mil ochocientos cincuenta y siete pesos (\$ 125.633.857).

Tabla 45*Financiación del 66% del Total de la Inversión*

PRESTAMO BANCARIO	
VALOR TOTAL CREDITO: 66% INVERSIÓN	\$ 384.142.465
Plazo en años	5
Tasa de interés	19%
Cuotas anuales iguales	\$ 125.633.857,30

Nota. La tabla muestra los datos para el cálculo del préstamo bancario correspondiente al 66 % de la inversión. Fuente: elaboración propia a partir de datos de tasa de interés obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion>

En la

Tabla 46, se encuentra la tabla de amortización del préstamo con el cual se busca financiar el 66% del valor de la inversión. El valor para pagar por concepto de intereses en los cinco años es doscientos cuarenta y cuatro millones veintiséis mil ochocientos veintiún pesos (\$244.026.821) y el valor total a pagar por el préstamo es de Seiscientos veintiocho millones ciento sesenta y nueve mil doscientos ochenta y seis pesos (\$628.169.286).

Tabla 46*Tabla de Amortización de Financiación del 66%*

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Nro. pago	Pago Interés	Pago capital	Valor cuota	Saldo
1	\$ 72.987.068,43	\$ 52.646.788,87	\$ 125.633.857,30	\$ 331.495.676,54
2	\$ 62.984.178,54	\$ 62.649.678,75	\$ 125.633.857,30	\$ 268.845.997,79
3	\$ 51.080.739,58	\$ 74.553.117,71	\$ 125.633.857,30	\$ 194.292.880,08
4	\$ 36.915.647,21	\$ 88.718.210,08	\$ 125.633.857,30	\$ 105.574.670,00
5	\$ 20.059.187,30	\$ 105.574.670,00	\$ 125.633.857,30	\$ 0,00
Valor total	\$ 244.026.821,07	\$ 384.142.465,41	\$ 628.169.286,48	

Nota. En la tabla se muestran los valores de pago de interés, abono a capital y valor de cuota del préstamo con la opción de financiación del 66% del total de la inversión. Fuente: elaboración propia.

Escenario 3. Sin Financiación, 100% Recursos Propios

En el escenario número 3, se plantea la situación en la que la empresa Forero Díaz y Asociados no considera el préstamo bancario como opción de financiación. Situación que implica que la totalidad de los recursos financieros requeridos para el proyecto provienen de los propios socios de la empresa. Es decir, no se recurre a la obtención de fondos externos a través de un préstamo bancario u otra fuente de financiamiento externa, en este caso, los recursos necesarios para su operación provienen exclusivamente a través de los aportes de los socios; situación que implica un mayor compromiso y riesgo, ya que asumen la responsabilidad total de la financiación del proyecto.

Flujo de Caja

Los flujos de caja dan cuenta de los movimientos de efectivo generado en el marco de la operación proyectada de la empresa Forero Díaz & Asociados en un período de tiempo de cinco años. Los flujos de caja son fundamentales para evaluar la viabilidad de la estructura de negocio analizada en el presente documento y para ello se presentan a continuación los flujos de caja correspondientes a los tres escenarios de financiación considerados en el análisis de viabilidad de la empresa Forero Díaz y Asociados.

Flujo de Caja Escenario 1. Financiación del 33%

En el primer escenario, muestra el resultado del ejercicio cuando se acude a la financiación de un 33% de la inversión requerida. En este caso, se busca obtener una parte del capital necesario a través de fuentes externas, como préstamos bancarios o inversionistas.

Tabla 47*Flujo de Caja Escenario 1 - Financiación 33%.*

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 1 / FINANCIACIÓN 33%						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ INGRESOS VENTAS		\$ 932.439.141	\$ 2.235.935.149	\$ 2.542.783.710	\$ 2.800.431.249	\$ 3.084.291.642
- EGRESOS OPERATIVOS		\$ 1.026.083.987	\$ 1.231.858.680	\$ 1.425.171.758	\$ 1.625.437.245	\$ 1.847.218.660
- DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
- PERDIDA EN VENTA DE - ACTIVOS						
- AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
- INTERES FINANCIERO		\$ 36.493.534	\$ 31.492.089	\$ 25.540.370	\$ 18.457.824	\$ 10.029.594
= UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO		\$ 856.063.211	\$ 958.785.971	\$ 1.078.273.173	\$ 1.142.737.771	\$ 1.213.244.980
+ IMPUESTO		\$ 297.685.390	\$ 332.914.624	\$ 373.847.122	\$ 396.022.733	\$ 420.279.044
= UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 558.377.821	\$ 625.871.347	\$ 704.426.051	\$ 746.715.039	\$ 792.965.936
+ DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
+ AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
= FLUJO DE CAJA		\$ 572.176.230	\$ 639.669.756	\$ 718.224.460	\$ 760.513.448	\$ 806.764.345
- CAPITAL DE TRABAJO	\$ 513.041.994					
+ PRESTAMO	\$ 192.071.233					
- INVERSIÓN	\$ 68.992.045					
- AMORTIZACIÓN CAPITAL		\$ 26.323.394	\$ 31.324.839	\$ 37.276.559	\$ 44.359.105	\$ 52.787.335
	-\$ 389.962.806	\$ 545.852.836	\$ 608.344.916	\$ 680.947.901	\$ 716.154.343	\$ 753.977.010
TASA DE OPORTUNIDAD	20%					
TASA INTERNA DE RETORNO	148%					
VALOR PRESENTE NETO	\$ 1.274.847.891					

Nota: En la tabla se muestra el flujo correspondiente al escenario 1, con financiación del 33%.

Fuente: elaboración propia.

Flujo de Caja Escenario 2. Financiación del 66%

El segundo escenario refleja el resultado del ejercicio al financiar el 66% de la inversión requerida. En el escenario 2, se incrementa la proporción de financiamiento externo, lo que implica una mayor dependencia de fuentes de financiamiento externas para cubrir una parte significativa de los costos del proyecto.

Tabla 48*Flujo de Caja Escenario 2 - Financiación 66%.*

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2 / FINANCIACIÓN 66%						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
+ INGRESOS VENTAS		\$ 1.932.439.141	\$2.235.935.149	\$2.542.783.710	\$2.800.431.249	\$3.084.291.642
- EGRESOS OPERATIVOS		\$ 1.026.083.987	\$ 1.231.858.680	\$ 1.425.171.758	\$ 1.625.437.245	\$ 1.847.218.660
- DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
- PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS						
- AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
- INTERES FINANCIERO		\$ 72.987.068	\$ 62.984.179	\$ 51.080.740	\$ 36.915.647	\$ 20.059.187
= UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO		\$ 819.569.677	\$ 927.293.882	\$ 1.052.732.803	\$ 1.124.279.948	\$ 1.203.215.386
+ IMPUESTO		\$ 297.685.390	\$ 332.914.624	\$ 373.847.122	\$ 396.022.733	\$ 420.279.044
= UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 521.884.287	\$ 594.379.257	\$ 678.885.681	\$ 728.257.215	\$ 782.936.342
+ DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
+ AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
= FLUJO DE CAJA		\$ 535.682.696	\$ 608.177.666	\$ 692.684.090	\$ 742.055.624	\$ 796.734.751
- CAPITAL DE TRABAJO	\$513.041.994					
+ PRESTAMO	\$ 384.142.465					
- INVERSIÓN	\$ 68.992.045					
- AMORTIZACIÓN CAPITAL		\$ 52.646.789	\$ 62.649.679	\$ 74.553.118	\$ 88.718.210	\$ 105.574.670
	-\$ 197.891.573	\$ 483.035.907	\$ 545.527.988	\$ 618.130.973	\$ 653.337.414	\$ 691.160.081
TASA DE OPORTUNIDAD	20%					
TASA INTERNA DE RETORNO	256%					
VALOR PRESENTE NETO	\$1.278.356.360					

Nota. En la tabla se muestra el flujo correspondiente al escenario 2, con financiación del 66%.

Fuente: elaboración propia

Flujo de Caja Escenario 3. Recursos Propios 100%

En el tercer escenario, se evalúa el resultado del ejercicio al financiar el 100% del proyecto con recursos propios. Con la inversión del 100% con recursos de los socios, la empresa Forero Díaz y Asociados depende exclusivamente de los aportes de sus socios para obtener los fondos necesarios, sin recurrir a préstamos bancarios u otras fuentes externas.

Tabla 49

Flujo de Caja Escenario 2 – Recursos Propios 100%.

FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3 / 100% RECURSOS PROPIOS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
+ INGRESOS VENTAS		\$1.932.439.141	\$2.235.935.149	\$2.542.783.710	\$2.800.431.249	\$3.084.291.642
- EGRESOS OPERATIVOS		\$1.026.083.987	\$1.231.858.680	\$1.425.171.758	\$1.625.437.245	\$1.847.218.660
- DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
- PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS						
- AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
- INTERES FINANCIERO						
= UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO		\$ 892.556.745	\$ 990.278.060	\$1.103.813.543	\$1.161.195.595	\$1.223.274.573
+ IMPUESTO		\$ 297.685.390	\$ 332.914.624	\$ 373.847.122	\$ 396.022.733	\$ 420.279.044
= UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 594.871.355	\$ 657.363.436	\$ 729.966.421	\$ 765.172.862	\$ 802.995.529
+ DEPRECIACION		\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460	\$ 11.506.460
+ AMORTIZACIÓN DIFERIDOS		\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949	\$ 2.291.949
= FLUJO DE CAJA		\$ 608.669.764	\$ 671.161.845	\$ 743.764.830	\$ 778.971.271	\$ 816.793.938
- CAPITAL DE TRABAJO	\$ 513.041.994					
+ PRESTAMO	\$-					
- INVERSIÓN	\$ 68.992.045					
- AMORTIZACIÓN CAPITAL						
	-\$ 582.034.039	\$ 608.669.764	\$ 671.161.845	\$ 743.764.830	\$ 778.971.271	\$ 816.793.938
TASA DE OPORTUNIDAD	20%					
TASA INTERNA DE RETORNO	110%					
VALOR PRESENTE NETO	\$1.271.339.421					

Nota. En la tabla se muestra el flujo correspondiente al escenario 3, 100 % de la inversión con recursos propios. Fuente: elaboración propia

Una vez calculados los flujos de caja, bajo las condiciones de operación y financiación proyectadas se procedió con el cálculo de la métrica que facilita la toma de decisiones objetivas frente a la inversión, la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual permite generar conclusiones frente la rentabilidad de la inversión al igualar el valor presente neto (VPN) de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial. En el siguiente apartado se explican los resultados obtenidos del ejercicio y se define el escenario más beneficioso para el inversionista.

Análisis de viabilidad Económica

En el presente acápite, se realiza el análisis de viabilidad económica de la empresa de consultoría Forero Díaz y Asociados, con el objeto de evaluar la rentabilidad y la factibilidad financiera de la empresa seleccionando de los escenarios analizados la mejor opción para el inversionista. Las herramientas analizadas corresponden a la TIR, la cual se utiliza para medir el rendimiento porcentual esperado de una inversión y el VPN que permite evaluar la rentabilidad y el valor neto generado por la inversión. El consolidado de los resultados obtenidos del ejercicio numérico realizado se encuentran consignados en la **Tabla 50**.

Tabla 50

Resultados de los Tres Escenarios para la Inversión

		TO	TIR	VPN
Escenario 1	Financiación 33%	20%	148%	\$ 1.274.847.891
Escenario 2	Financiación 66%	20%	256%	\$ 1.278.356.361
Escenario 3	Recursos propios	20%	110%	\$ 1.271.339.422

Nota. En la tabla se muestran los resultados de la TO, TIR y VPN para los tres escenarios de la inversión

Para analizar los resultados de la TIR y el VPN, se toma como tasa de oportunidad del inversionista el 20%.

TIR y VPN escenario 1. Financiación del 33%

En el primer caso, la TIR es del 148%, lo que indica que el proyecto genera un rendimiento del 148% y como la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, en este caso 20%, se considera que el proyecto es atractivo en términos de rentabilidad.

En cuanto al VPN, en este caso el resultado es mayor que cero, significa que el proyecto genera un retorno positivo después de descontar la tasa de oportunidad. En este caso, el VPN arroja como resultado \$1.274.847.891, lo cual indica que el proyecto tiene un retorno positivo y es atractivo para el inversionista.

TIR Y VPN escenario 2. Financiación del 66%

En el segundo caso, la TIR es del 256%, lo que indica que el proyecto genera un rendimiento del 256% y como la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, en este caso 20%, se considera que el proyecto es rentable y atractivo en términos de rentabilidad, de hecho, es un escenario más beneficioso para el inversionista que el escenario número uno en el que se financia solo el 33% de la inversión requerida.

En cuanto al VPN, en este caso el resultado es mayor que cero, significa que el proyecto genera un retorno positivo después de descontar la tasa de oportunidad. En este caso, el VPN arroja como resultado \$ 1.278.356.361, lo cual indica que el proyecto tiene un retorno positivo y es atractivo para el inversionista.

TIR y VPN escenario 3. Recursos propios 100%

En el tercer caso, la TIR es del 110%, lo que indica que el proyecto genera un rendimiento del 110% y como la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, en este caso 20%, se considera que el proyecto es atractivo en términos de rentabilidad; sin embargo, es importante

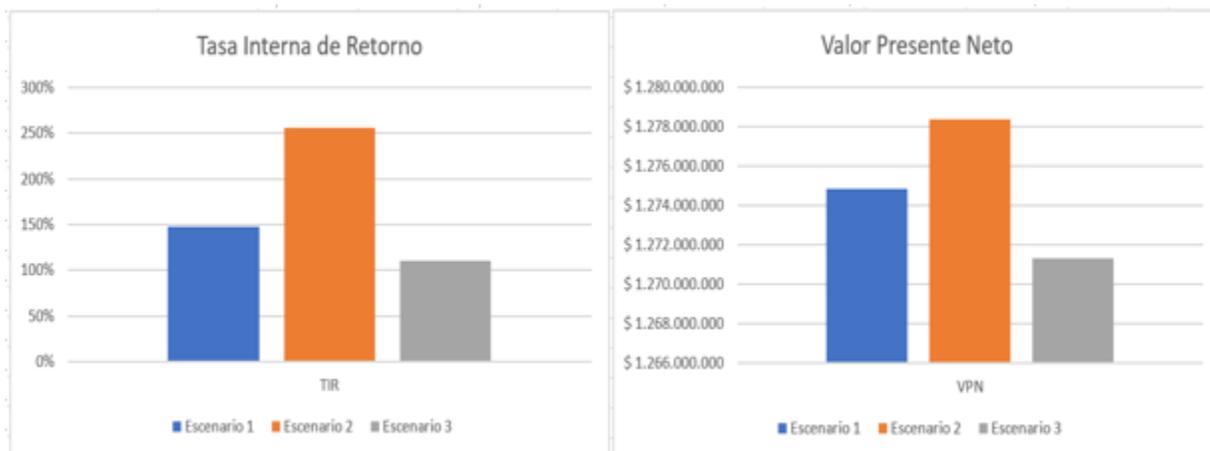
precisar que de los tres escenarios analizados el que presenta menor beneficio para el inversionista es este escenario en el que el 100% la inversión es cubierta con recursos propios.

Del análisis realizado es posible concluir frente a la TIR y VPN, lo siguiente:

Al comparar la TIR y el VPN con la tasa de oportunidad del inversionista del 20%, ambos indicadores muestran que el proyecto es rentable. La TIR es positiva y muy significativa para los tres escenarios analizados, sin embargo, la que presenta mayor beneficio para el inversionista es la arrojada por los datos del escenario número 2, en el cual se financia mediante crédito el 66% de la inversión, en este caso la TIR corresponde al 256% y el VPN al \$1.278.356.361. La diferencia en los resultados arrojados puede ser verificada en la Figura 68.

Figura 68

Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto de los 3 escenarios.



Nota. En la figura se muestra el resultado de la Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto de los tres escenarios. Fuente: elaboración propia.

Al ser la tasa de interés del crédito menor a la tasa de oportunidad del inversionista, se genera un efecto favorable en el resultado de la TIR y en el VPN de la empresa. Si la tasa de interés del crédito es menor a la tasa de oportunidad del inversionista, lo cual se traduce en un valor de TIR superior al de la tasa de interés del crédito. En este escenario, el proyecto puede

considerarse más atractivo en términos de rentabilidad, ya que se espera que genere un rendimiento mayor que el costo del crédito. Factor motivante para los inversionistas, pues el resultado esperado es la obtención de una rentabilidad superior a la tasa de interés del crédito utilizado para financiarlo. En cuanto al efecto generado en el resultado arrojado para el VPN, se tiene un efecto positivo, pues al ser la tasa de descuento utilizada en el cálculo del VPN menor que la tasa de oportunidad, los flujos de efectivo futuros se descontarán a una tasa más baja, lo que para el caso incrementa el valor presente de los flujos de efectivo y, por lo tanto, aumentar el VPN del proyecto.

Síntesis del Análisis de Viabilidad

Las herramientas de evaluación financiera, TIR y VPN, permiten identificar la viabilidad de la idea de negocio de la empresa Forero Díaz & Asociados, teniendo en cuenta el comportamiento de los precios, los costos fijos, los costos variables y la proyección de ventas se han elaborado los flujos de caja para tres escenarios de inversión, escenario 1 con financiación del 33%, escenario 2 con financiación del 66% y el escenario 3 con el 100% de recursos propios de los socios; para los tres escenarios se ha establecido una Tasa de Oportunidad del 20%.

Dadas las condiciones mencionadas anteriormente para cada escenario, se ha obtenido como resultado en el escenario 1, una TIR del 148% y un VPN de mil doscientos setenta y cuatro millones ochocientos cuarenta y siete mil ochocientos noventa y un pesos (\$1.274.847.891); en el escenario 2, una TIR del 256% y un VPN de mil doscientos setenta y ocho millones trescientos cincuenta y seis mil trescientos sesenta pesos (\$1.278.356.360) y en el escenario 3, una TIR del 110% y un VPN de mil doscientos setenta y un millones trescientos treinta y nueve mil cuatrocientos veinte un pesos (\$1.271.339.421). Con lo anterior, se puede concluir que la mejor opción es el escenario 2, con una financiación del 66%.

Al ser la tasa de interés del crédito menor que la tasa de oportunidad del inversionista, la TIR del proyecto es superior a la tasa de interés del crédito, lo que indica una mayor rentabilidad y un VPN del proyecto más favorable al inversionista dado que los flujos de efectivo futuros se descuentan a una tasa de descuento más baja.

Conclusiones

La definición del perfil de la empresa Forero Diaz & Asociados ha permitido identificar un amplio campo de oportunidades de desarrollo. La identificación se basa en las necesidades de los municipios de sexta categoría, dentro de los cuales un 44% presenta un bajo nivel de desempeño municipal y disponen de recursos para contratar servicios de consultoría y asesoría.

El estudio de mercado indica que existe un mercado potencial interesado en los servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos en el sector público. Los municipios de sexta categoría, con un nivel bajo de desempeño corresponden a 431 municipios, que se califican como potenciales clientes con necesidades en asesoría en gestión de proyectos. En cuanto a la oferta de servicios en asesoría en gestión de proyectos, solo se registra una empresa en la ciudad de Villavicencio. La empresa Forero Díaz & Asociados tiene la oportunidad de aprovechar la demanda insatisfecha y convertirse en un actor destacado en el mercado, mediante el enfoque en la calidad del servicio y la experiencia, la empresa puede lograr una expansión exitosa y contribuir al desarrollo y mejora de la gestión de proyectos en el sector público.

El estudio técnico y organizacional ha sido crucial para el establecimiento de la ubicación y estructura de la oficina principal de la empresa, se ha definido una capacidad de atención mínima de 12 municipios y máxima de 18 municipios inicialmente. La elección de Medellín como ubicación estratégica de la sede principal, teniendo en cuenta los beneficios de tomar el servicio de Oficina Virtual, lo cual disminuye considerablemente los costos de equipos de oficina y arrendamiento y facilita ampliar la cobertura dada la concentración de los municipios de sexta categoría a nivel nacional. La estructura organizacional conformada, por un gerente, tres asesores y tres coordinadores, junto con el diseño de indicadores clave de gestión, aseguran un control

efectivo de las actividades y un seguimiento continuo, lo que contribuirá a obtener mejores resultados en la prestación de los servicios de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

El estudio legal ha permitido determinar que la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es la forma jurídica más adecuada para la empresa. La empresa deberá cumplir con los trámites de constitución que tienen un costo de dos millones ochocientos cuarenta y seis mil pesos m/cte. (\$2.846.000); así como con las obligaciones tributarias y fiscales, como la declaración de renta, el impuesto sobre las ventas (19%), impuesto sobre la renta (33%) y la retención en la fuente (3.5%). La correcta gestión de estos aspectos legales y fiscales será fundamental para el adecuado funcionamiento y cumplimiento normativo de la empresa.

La evaluación económico financiera del proyecto respalda la viabilidad y rentabilidad de iniciar la empresa Forero Díaz y Asociados. Los tres escenarios analizados arrojan una TIR superior a la TO que se ha establecido en un 20%; en el escenario 1 en donde se financia el 33% del total de la inversión, se obtiene una TIR del 148% y un VPN de mil doscientos setenta y cuatro millones ochocientos cuarenta y siete mil ochocientos noventa y un pesos (\$1.274.847.891), en el escenario 2, con una financiación del 66%, se obtiene una TIR del 256% y un VPN de mil doscientos setenta y ocho millones trescientos cincuenta y seis mil trescientos sesenta pesos (\$1.278.356.360); en el escenario 3, donde la inversión es del 100% con aportes de los socios; una TIR del 110% y un VPN de mil doscientos setenta y un millones trescientos treinta y nueve mil cuatrocientos veinte un pesos (\$1.271.339.421), la mejor opción es el escenario 2, dado que la tasa de interés del crédito (19%) es menor que la tasa de oportunidad; estos resultados indican una alta rentabilidad en los tres escenarios dado que la TIR es mayor de la TO, y el VPN es mayor que cero, mostrando que el negocio a nivel económico y financiero es

factible y ofrece una perspectiva prometedora para generar beneficios financieros en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

El desarrollo del estudio propuesto tiene como resultado la determinación de la factibilidad y viabilidad de la estructura comercial propuesta, sin embargo, es importante considerar otros factores y realizar un análisis más detallado antes de tomar decisiones de inversión definitivas. Los resultados son una buena señal, pero se deben evaluar también los riesgos, el horizonte temporal y otros aspectos relevantes para tomar una decisión más acertada.

Bibliografía

- Albert, M., Márquez, C., Muñoz, S., & Montesino, Y. (2018). Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyectos. *Folletos Gerenciales*, 222-233.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Guía para liquidación de impuestos*. Bogotá.
 file:///C:/Users/Usuario/Downloads/GFI-GU-02%20GUIA%20PARA%20LA%20LIQUIDACION%20DE%20IMPUESTO%20(1).pdf
- Alibeiti, A. &.-H. (2005). Business process modeling for a highway agency - a demonstration with planning and programming activities. *Simposio de Diseño de Ingeniería de Sistemas e Información, 2005 IEEE* (págs. 308 - 317). Virginia: University of Virginia.
- Aristizabal, S. (2016). *Técnicas utilizadas en la gestión de calidad en la planeación y seguimiento de proyectos en organizaciones de Cali - Colombia*.
http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3728/1/Tecnicas_utilizadas_gestion_calidad_aristizabal_2016.pdf
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Vol. Sexta edición). México DF.: MC Graw Hill.
 Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Evaluacion_de_Proyectos_6ta_ed_Gabriel_B.pdf
- Bernal, A., Carrillo, S., Rodríguez, L., & Rojas, C. (2018). *Análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de planificación de la guía PMI para la empresa KAPPA INGENIERIAS & DISEÑOS SAS*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Civil. Especialización en gerencia de obras.
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16012/1/Trabajo%20de%20Grado%20Final.pdf>

- Cabrera, G., Zambrano, J., & Gómez, Y. (2015). *Plan de Negocios para una Empresa de Consultoría de Gestión Empresarial en Bogotá*.
https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3588/Negocios_consultor%C3%ADa_empresarial_Bogot%C3%A1.pdf?sequence=1
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFa y análisis PEST*. <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>
- Colombia Compra Eficiente. (12 de enero de 2023). *Modelo de Abastecimiento estratégico*. Herramienta de análisis de demanda: <https://www.colombiacompra.gov.co/colombiacompra/modelo-de-abastecimiento-estrategico>
- Colombia Compra Eficiente. (s.f.). *Guía de garantías en Procesos de Contratación*.
https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_garantias.pdf
- Consultores, A. (29 de Octubre de 2021). *Aiteco Consultores*. <https://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/#:%7E:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20es,oportunidades%20de%20mejora%20y%20proyectos.>
- Corte Constitucional. (2015). *Sentencia C-545 de 1994*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=28377>
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Guía metodológica para la formulación de indicadores*. Bogotá D.C.: DNP.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>
- DNP. (2021). *Departamento Nacional de Planeación*.
<https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>

- Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). *Modalidades de selección tipología y riesgos en la contratación*. <http://sirecec2.esap.edu.co/admon/archivos/20180705114955.pdf>
- ESERP MADRID. (03 de 09 de 2020). *¿Qué son los KPIs?: Definición, claves y ejemplos*. ESERP Business School: <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>
- Ferré, J., & Ferré, N. (1997). *Los Estudios de Mercado: Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Práctica*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bljzSIL6o0kC&oi=fnd&pg=PR9&dq=etapas+estudio+de+mercado&ots=hcju9Kgyy5&sig=EMZNF_7aj835HQdVajuHJoa1wK4#v=onepage&q=etapas%20estudio%20de%20mercado&f=false
- García, M., & Ibañez, A. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Gill.
- Ley 617. (6 de octubre de 2000). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=3771
- López, E., Sepúlveda, C., & Arenas, H. (2010). *La consultoría de Gestión Humana en empresas medianas*. Estudios Gerenciales.
- Mendez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30068?show=full>
- Mendez, J., & Ortiz, O. (2021). *Modelo de Negocio de una empresa dedicada a la consultoría en gerencia de proyectos del sector energético*. Bogotá: Universidad EAN.
- Mete, M. (2014). *Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Miranda+Gesti%C3%B3n+de+Proyectos&ots=l4HFh8fld-&sig=cfclU-13e__DzSZX-fEg58W79og#v=onepage&q=Miranda%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos&f=false

Monsalve, J. (2019). *Aplicación de la guía PMBOK 6ed en la planificación de la construcción de viviendas tipo (VIS) en el municipio de Valdivia (Antioquia), con materiales ecológicos WPC*. Bogotá: Facultad de ingeniería. Programa de ingeniería civil. Especialización en Gerencias de Obras.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23413/1/.Proyecto%20de%20Grado%20-%20Viviendas%20VIScon%20material%20WPC%20-%2028-05-2019.pdf>

Munuera, J., & Rodriguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (Vol. 2a. Ed.). Madrid.

Murray R., S., & Larry J., S. (2007). *Estadística*. México: McGraw-Hill.

National Institute of Standards and Technology. (1993). *Integration Definition for Function Modeling (IDEF0)*. Federal Information Processing Standards Publication.

<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/FIPS/fipspub183.pdf>

Oficinas virtuales de Colombia. (2023). <https://oficinas-virtuales.com/>

Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: Universidad de Lausana.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*.

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/43Osterwalder_Pigneur2011Generacion_de_m.pdf

PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Vol. Quinta edición).

PMBOK.

PMI. (2017). *PMBOK Sexta Edición*.

Pontificia Universidad Javeriana. (2012). *Directrices para la actividad académica de consultoría en la Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá.

<https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/areacontable/generales/DIRECTRICES%20CONSULTORIAS%2008.doc>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard

Business Review. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-libre.pdf?1530417765=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&Expires=1673237269&Sign)

[_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-libre.pdf?1530417765=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&Expires=1673237269&Sign)

[libre.pdf?1530417765=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-libre.pdf?1530417765=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&Expires=1673237269&Sign)

[disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-libre.pdf?1530417765=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&Expires=1673237269&Sign)

[Expires=1673237269&Sign](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia-libre.pdf?1530417765=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&Expires=1673237269&Sign)

Ramírez, H. F. ((s.f.)). *Finanzas públicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/465/#indice>

Revista consultoría. (sf). *Revista consultoría*. <https://revistaconsultoria.com.mx/que-es-consultoria/>

Sentencia C-545 de 1994 Corte Constitucional. (s.f.).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=28377>

Sobrero, F. (Abril de 2009). *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión*.

<http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20->

%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS
%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf

Superintendencia de Sociedades. (03 de 04 de 2014). Guía para contingencias en el Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM.

<https://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/oficina-asesora-de-planeacion/polinemanu/sgi/Documents/Documentos%20Análisis%20Economico%20y%20Riesgos/Documents/AER-G-001%20GU%CDA%20PARA%20CONTINGENCIAS%20EN%20EL%20SIREM.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (2016). *Cien preguntas y respuesta sobre la sociedad por acciones simplificada (SAS)*. Colección Buen Gobierno.

https://www.academia.edu/29888174/CIEN_PREGUNTAS_Y_RESPUESTAS SOBRE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SAS

Torruco, U., Varela, M., Martínez, M., & Díaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>

UNSPSC. (2022). *UNSPSC*. Obtenido de Listado de Códigos UNSPSC :

<https://www.unspsc.org/>

Valdez, S. (2021). *Análisis de procesos en el área de equipos de una empresa constructora utilizando metodología IDEF0*. Lima, Perú: Universidad de Piura.

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5278/ING-L_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Valencia, S. (2016). *El principio de la planeación en la contratación estatal colombiana: consecuencias de su transgresión. Trabajo de grado.*
<http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/336>
- Vanegas, E. A., Moreno, V., & Echeverri, P. (2020). Ética de lo público: formar para la integridad humana y profesional en el contexto de la educación superior en Colombia. *Revista CS (31)*, 297-326. <https://doi.org/10.18046/recs.i31.3251>
- Varela, R., & Bedoya, O. (14 de Agosto de 2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Cali, Colombia.
- Vásquez, T. (7 de Julio de 2006). *La Constitución del 91, entre los derechos y el modelo de desarrollo. Análisis y evaluación de la gobernanza.* <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-238.html>

Apéndices

Apéndice A

Fases, Etapas y actividades de la Metodología

METODOLOGÍA				
FASES		ETAPAS		ACTIVIDADES
I	Identificación del perfil de la idea de negocio de consultoría y de asesoría de gestión de proyectos de los municipios	1	Consultar bibliografía disponible sobre el tema	1 Desarrollar la investigación en todos los medios disponibles.
		2	Definir el Perfil de la Idea de Negocio	2 Construir el lienzo Canvas como insumo del modelo de la idea de negocio
				3 Realizar un análisis de la idea de negocio
				4 Analizar el producto: servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos
				5 Análisis de la demanda
II	Análisis de las características, debilidades y amenazas de la idea de negocio de consultoría y asesoría de gestión de proyectos de los municipios	3	Estudio de mercado	6 Estructurar la encuesta para servidores públicos de las alcaldías de los municipios seleccionados
				7 Calcular muestra a la cual será aplicado el instrumento desarrollado
				8 Aplicar la encuesta para servidores públicos de las alcaldías de los municipios seleccionados
				9 Consolidar los resultados obtenidos de la investigación realizada y tabular los resultados de la encuesta aplicada
				10 Realizar diagrama de Pareto para facilitar el análisis y la toma de decisiones.
				11 Realizar una síntesis de la encuesta
				12 Elaborar el mapa de empatía
				13 Identificar el grupo de interés del proyecto o stakeholders y realizar análisis de la demanda
				14 Realizar una síntesis de la demanda
				15 Determinar la competencia y las ofertas del mercado.
				16 Determinar el tamaño del mercado y realizar el análisis de precios
				17 Analizar las cinco fuerzas de Porter
				18 Realizar síntesis de la oferta
		19 Realizar el análisis de precios		
		20 Realizar síntesis del análisis de precios		
		21 Definir la comercialización del servicio		
		22 Diseñar el Plan de Mercadeo		
		23 Realizar síntesis del estudio de mercado		
		4	Estudio técnico	24 Establecer la localización de la empresa
25 Establecer el tamaño de la organización de acuerdo con los servicios ofrecidos				

METODOLOGÍA				
FASES	ETAPAS		ACTIVIDADES	
			26	Identificar los equipos, maquinaria, muebles y enseres, inmuebles y terrenos necesarios para el funcionamiento de la empresa
			27	Diseñar el proceso para la prestación del servicio de asesoría y consultoría en gestión de proyectos.
			28	Elaboración de la síntesis de estudio técnico
	5	Estudio administrativo y organizacional	29	Planificación de la empresa
			30	Determinar la estructura organizacional
			31	Definir los perfiles y funciones
			32	Determinar la capacidad operativa del proyecto
			33	Diseñar procedimientos operativos, administrativos y plan de cargas de trabajo
			34	Diseño de métricas para el seguimiento y control de la gestión de la empresa
			6	Estudio legal
	36	Definir los aspectos legales necesarios para la constitución de la empresa		
	37	Identificar los aspectos jurídicos aplicables a la idea de negocio desde el ámbito tributario, comercial y laboral		
	38	Síntesis del estudio legal		
	III	7	Estudio de la estructura financiera	39
40				Estimar flujo de caja para un umbral de cinco años.
41				Elaborar estado de resultados y balance del proyecto de negocio para establecer las utilidades y particularidades del negocio
8		Análisis de la viabilidad de la firma	42	Realizar el cálculo y análisis de los indicadores financieros y de rentabilidad.
			43	Aplicar herramientas de análisis para la toma de decisiones
			44	Realizar análisis de sensibilidad para determinar las variaciones e impacto en los principales indicadores del proyecto.
Evaluar la factibilidad de la firma consultora y asesoría de gestión de proyectos de los municipios.				

Nota. En la tabla se describen las fases, etapas y actividades desarrolladas. Fuente: Elaboración propia

Apéndice B*Empresas Oferentes de Servicios de Asesoría y Consultoría*

N.	Razón social	Tipo Societario	Objeto Social	Ciudad Domicilio	Estado
1	Bravo Cortes y Cía. LTDA	Limitada	Actividades de consultoría de gestión	Bogotá, D.C.	Reorganización
2	PMK Psicomarketing International SAS	S A S	La sociedad tendrá como objeto principal asesorar el sector empresarial en el desarrollo, implementación y seguimiento de estrategias organizacionales en las áreas gerencial, de mercadeo, administrativa, financiera, y de sistemas.	Bogotá, D.C.	Activa
3	Procalidad S.A	Anónima	Servicios de consultoría en inteligencia de negocios, distribución y renovación de licencias.	Bogotá, D.C.	Activa
4	Rincón Aguilar Y Cía. SAS	S A S	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
5	Proes Ingenieros Consultores S.A.S	S A S	Actividades de Consultoría de Gestión	Bucaramanga	Activa
6	Molina Consultores Organizacionales SAS	S A S	Consultoría de Gestión	Bogotá, D.C.	Activa
7	VAAR S A S	S A S	Prestación de servicios de asesoría en los campos económicos, de inversiones. de planeación y administración.	Bogotá, D.C.	Activa
8	Investment Advisors de Colombia S.A.S	S A S	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
9	Korn Ferry International Colombia	Sucursal extranjera	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
10	Health Safety and Environment LTDA	Limitada	Prestación de servicios varios en calidad de asesorías técnicas y económicas, consultorías estudios.	Bogotá, D.C..	Activa

N.	Razón social	Tipo Societario	Objeto Social	Ciudad Domicilio	Estado
11	Research & Opportunities	S A S	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
12	PWC Strategy & (Colombia) LTDA	Limitada	Consultoría.	Bogotá, D.C.	Liquidación voluntaria
13	Consucol SAS	S A S	Consultoría.	Bogotá, D.C.	Activa
14	Emilui SAS	S A S	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
15	Notilex SAS	S A S	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
16	BSP S.A.S	S A S	7020.	Bogotá, D.C.	Activa
17	Sinfin LTDA y CIA. S.C.A.	S.C.A.	Actividades de asesoramiento.	Cali	Activa
18	Formactiva LTDA	S A S	Formación y consultoría empresarial.	Medellín	Activa
19	Consultoría Estratégica Integral SA	Anónima	Consultoría de gestión.	Medellín	Activa
20	Proyectos Y Sistemas Contables SAS	S A S	Consultoría de proyectos.	Villavicencio	Activa
21	Organización Luis Fernando Romero Sandoval Ingenieros SAS	S A S	Actividades de consultoría de gestión.	Villavicencio	Activa
22	Galtar Colombia S A S	S A S	Consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa
23	Hay Group LTDA	Limitada	Actividades de consultoría de gestión.	Bogotá, D.C.	Activa

Nota. En la tabla se muestran las empresas identificadas con objetos similares. Fuente: Elaboración propia