



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA LÍNEA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
PARA LA SEGURIDAD URBANA – ESU DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

SORAYA DUARTE MORA

CRISTINA RESTREPO ACEVEDO

SANDRA LUCÍA ZAPATA GRISALES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2013

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA LÍNEA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
PARA LA SEGURIDAD URBANA – ESU DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

SORAYA DUARTE MORA

CRISTINA RESTREPO ACEVEDO

SANDRA LUCÍA ZAPATA GRISALES

Trabajo de grado para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Víctor Hugo Hernández Usuga

Ingeniero de procesos con especialización en formulación y evaluación de proyectos privados

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	10
Executive Summary	13
1. Nombre del Proyecto	16
2. Formulación y descripción del problema	17
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
4. Objetivos	21
4.1 General	21
4.2 Específicos	21
5. LIMITACIONES DEL PROYECTO	23
6. MARCO DE REFERENCIA	24
6.1 Estado del arte	24
6.2 Marco teórico	29
6.3 Marco conceptual	32
7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	35
8. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	39
9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	40
10. ESTUDIO SECTORIAL	41
10.1 Análisis del macro entorno	41
10.2 Análisis del micro entorno	51
10.2.1 Competidores directos	51
10.2.2 Clientes	52
10.2.3 Proveedores	52
10.2.4 Productos sustitutos	53
10.2.5 Competidores potenciales	54

11. ESTUDIO DE MERCADO	56
11.1 Oferta y demanda	56
11.2 Tamaño y valor del mercado	57
11.3 Caracterización del cliente	58
11.4 Análisis de la competencia	60
11.5 Estrategias de mercado	63
11.5.1 Producto	64
11.5.2 Precio	65
11.5.3 Plaza	66
11.5.4 Promoción	66
11.6 Presupuesto de la estrategia de mercado	68
11.7 Proyección de ventas.	69
12. ESTUDIO TÉCNICO	69
12.1 Estado actual del servicio	70
12.2 Descripción del proceso	70
12.3 Plan de compras de equipos e infraestructura	78
13. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	78
13.1 Estrategia organizacional	79
13.1.1 Tipo de empresa, creación y razón social	79
13.1.2 Objeto	80
13.1.3 Misión	80
13.1.4 Visión	81
13.2 Organigrama de la línea logística de la ESU.	81
13.3 Análisis DOFA de la línea logística de la ESU	83
13.4 Análisis legal	85
13.4.1 Legislación aplicable al régimen contractual	85
13.4.2 Legislación aplicable al régimen laboral	87
13.5 Análisis de riesgos	88
13.5.1 Identificación y categorización de riesgos	88
13.5.2 Valor esperado de los riesgos	89

	5
13.6 Costos y gastos de operación de la línea logística de la ESU.	93
14. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	95
14.1 Supuestos macroeconómicos	95
14.2 Resumen de los estados financieros.	96
14.2.1 Balance general	96
14.2.2 Estado de resultados de la línea logística de la ESU.	98
14.2.3 Flujo de caja	100
14.3 Evaluación del proyecto.	102
14.4 Plan financiero	104
Conclusiones	113
Recomendaciones	116
Referencias	117
Anexos	119

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Evolución del Presupuesto de la Fuerza Pública como porcentaje del PIB 1926-2007	42
Gráfico 2. Gasto Militar como porcentaje del PIB (1998-2007) Países Latinoamericanos	43
Gráfico 3. Variación promedio del gasto militar en América Latina 1998-2007 (Millones de dólares de 2005)	44
Gráfico 4. Círculo Virtuoso	49
Gráfico 5. Factores para seleccionar la Administración Delegada de Recursos	59
Gráfico 6. Bienes y servicios que más contratan las entidades públicas	60
Gráfico 7. Organigrama línea logística	81
Gráfico 8. Utilidades del estado de resultados	99
Gráfico 9. Flujo de caja proyectado	102
Gráfico 10. Proyección ventas en cuanto a recursos a administrar y honorarios.	106
Gráfico 11. Resultados del análisis de sensibilidad del VPN	109
Gráfico 12. Diagrama de tornado de las variables sensibles	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gasto Militar como % del PIB (1998-2007) Países Latinoamericanos	43
Tabla 2. Inversión en seguridad en el municipio de Medellín.	46
Tabla 3. Inversión en seguridad vigencia 2012 de los Municipios del Área Metropolitana	48
Tabla 4. Inversión en seguridad como porcentaje del PIB para el período de 2014 a 2018	50
Tabla 5. Inversión en seguridad vigencia 2012 de Medellín y demás municipios del Área Metropolitana.	57
Tabla 6. Análisis de competencia directa. Fuente: elaboración propia.	62
Tabla 7. Identificación competencia indirecta	63
Tabla 8. Presupuesto mezcla de mercadeo.	68
Tabla 9. Proyección de ventas del proyecto.	69
Tabla 10. Descripción del proceso de contratación de bienes y servicios.	70
Tabla 11. Necesidades y requerimientos	73
Tabla 12. Inversión inicial del proyecto.	78
Tabla 13. Cargos directos.	83
Tabla 14. Matriz DOFA de la línea logística de la ESU.	83
Tabla 15. Riesgos de la línea logística de la ESU	88
Tabla 16. Escala de probabilidad e impacto para la medición de riesgos.	90
Tabla 17. Priorización de riesgos de la línea logística de la ESU	90
Tabla 18. Costos y gastos de operación.	93
Tabla 19. Supuestos macro económicos	95
Tabla 20. Balance general	96

Tabla 21. Estado de resultados de la línea logística de la ESU.	98
Tabla 22. Flujo de caja	100
Tabla 23. Supuestos macroeconómicos	104
Tabla 24. Valoración mano de obra indirecta	107
Tabla 25. Análisis de sensibilidad	109

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Procedimiento de Compra y Contratación de Bienes y Servicios	120
Anexo B. Procedimiento Solicitud Privada de Oferta	121
Anexo C. Instrumento de encuesta a profundidad	122

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa para la Seguridad Urbana ESU es una empresa industrial y comercial del Estado, propiedad del municipio de Medellín, dedicada a la logística y la convivencia ciudadana, así como al diseño, integración y comercialización de proyectos, soluciones tecnológicas y sistemas en seguridad, dirigidos a apoyar las políticas públicas de seguridad ciudadana.

Entre las unidades de negocio de la ESU está la línea logística, dedicada a la contratación, suministro de bienes y servicios que apoyan las actividades misionales de las entidades públicas, con énfasis en los organismos de seguridad y justicia, a través de seis sub líneas: alimentación, compra de parque automotor, eventos, dotaciones, transporte y tecnología.

Para la vigencia 2012, a través de esta línea, la ESU suscribió contratos interadministrativos para administración de recursos por valor de \$72.000 millones, percibiendo como honorarios por administración aproximadamente el 10% con el IVA incluido sobre los recursos a administrar, monto que no había sido sometido a un análisis financiero para establecer la viabilidad de la línea.

La línea logística de la ESU se encuentra en el sector de seguridad, en el que comparando el porcentaje del PIB que invierte Colombia en materia de seguridad, con respecto a la destinación que para el mismo fin hacen otros países sur americanos, Colombia ocupa el primer lugar con un promedio de 3.9%. En el contexto local, específicamente en la ciudad de Medellín, se sigue por encima esa tendencia, destinando una parte importante del total del presupuesto

municipal, en promedio el 5% anual, a inversiones en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

A través del estudio de mercado realizado, se logró confirmar que el nicho de clientes de la ESU está conformado por entidades públicas del orden municipal, cuya actividad misional es garantizar la gobernabilidad en materia de seguridad, fuerza pública, convivencia y derechos humanos, en cada uno de los territorios a los que pertenecen, utilizando para ello recursos 100% públicos con destinación específica para tal fin.

En las Secretarías y entes públicos del municipio de Medellín se concentra cerca del 80% de la operación de la empresa, el porcentaje restante se distribuye en los demás municipios del área metropolitana, para un total de 49 entidades, entre Secretarías de Gobierno y entes descentralizados, que consumen al año \$147.000 millones de pesos en seguridad. Si bien estas entidades cuentan con departamentos o áreas encargadas de la contratación; con el estudio de mercado se pudo establecer que el 75% de dichas áreas no ofrecen una capacidad de respuesta suficiente para cumplir con oportunidad las necesidades de seguridad de la ciudadanía. En tal sentido la propuesta de valor que buscan los clientes al contratar bajo la figura de Administración Delegada de Recursos es simplificar y hacer más transparentes sus procesos contractuales, al tiempo que obtienen servicios logísticos ágiles y oportunos como los que presta la ESU a través de su línea logística.

Dada la especificidad y especialidad del servicio prestado por la ESU a través de su línea logística, se ha determinado que la estrategia de mercado seguirá siendo directa y personalizada, a través de técnicas *One to One* y Mercadeo Relacional.

Para la realización de la proyección de ventas se tomaron datos históricos, partiendo de que en el 2013 se suscribieron 40 contratos interadministrativos con un consumo promedio, en cuanto a recursos a administrar, de \$953 millones de pesos y de acuerdo a la investigación de mercado se toma un porcentaje de honorarios por administración promedio del 8% con el IVA incluido. Se toman los datos históricos únicamente de la vigencia fiscal 2013, toda vez que en dicho año se crea en la ESU la Dirección Comercial, área encargada de realizar las ventas de contratos interadministrativos y consolidar y actualizar en tiempo real la información de las ventas realizadas. Adicional, para los años anteriores se tienen las cifras de ventas consolidadas para todas las líneas de negocio (vigilancia física, Sistemas Integrales de Seguridad, Combustible y Logística) que opera la entidad. Para los años siguientes se plantea una tendencia de crecimiento en el precio con el IPC proyectado, con un consumo promedio de recursos a administrar para el 2018 por valor de \$1.115 millones de pesos.

Dado que la ESU- dispone de los equipos e infraestructura necesaria para la operación de la línea logística, la cual funciona desde hace varios años, se requiere una inversión de \$220.000.000, destinados a la adquisición de un software logístico y a la renovación de puestos de trabajo. Los demás costos y gastos se cuantifican en el estudio administrativo.

Por lo anterior, y una vez hecha la evaluación financiera, se logra concluir que la línea logística de la ESU es factible financieramente, ya que su VPN es mayor que cero y asciende a la suma de \$6.431.834.181, con un rendimiento de los recursos por encima de la tasa de aceptación, situándose en un 1.166% en términos de Tasa Interna de Retorno (TIR). Los altos valores de la TIR y el VPN serán en el desarrollo del proyecto.

EXECUTIVE SUMMARY

The Empresa para la Seguridad Urbana –ESU- is an industrial and trading enterprise, owned by the Medellin Municipality, dedicated to logistics and citizen coexistence, as well as the design, integration and marketing of projects, technological solutions and security systems, directed to support public policies on citizen security.

Among the business units of the ESU, Logistics' line is dedicated to the recruitment and supply of goods and services that support the mission of public entities, with emphasis on security and justice organisms, through six sub lines: food, vehicle fleet purchasing, events, endowments, transportation and technology.

For the 2012 term, through this line, the ESU subscribed interadministrative contracts, for resource management worth COP 72,000 million, perceiving management fees about 10% VAT about resources to manage, an amount that had not been subjected to a financial analysis to determine if the line was viable or not.

The ESU's Logistics line is in the security sector, in which comparing the percentage of GDP invested by Colombia in safety, in regards to the destination that make other South American countries for the same purpose, Colombia ranks the first place with an average of 3.9%. In the local context, specifically in the city of Medellín, is still above the trend, allocating a significant portion of the total municipal budget, an average of 5% per year, for investments in security and citizen coexistence.

Through the conducted market survey, we were able to confirm that the ESU's specific market is comprised by public entities of the municipal order, whose mission is to ensure governance in security matters, public force, coexistence and human rights, in each one of the territories to which they belong, using 100% public resources earmarked for this purpose.

In the secretaries and decentralized public entities of the Municipality of Medellín, is concentrated about 80% of the operation of the Company, the remaining percentage is distributed in the other municipalities of the metropolitan area, for a total of 49 entities, among government secretaries and entities decentralized, which annually consume COP 147,000 million in security. Although these institutions have departments or areas responsible for the hiring, with the market survey it was established that 75% of these areas do not provide a sufficient response capacity to meet opportunely the security needs of the citizenship. In this sense the value proposition that customers seek when hiring under the figure of Delegated Resource Management is to simplify and make more transparent its contractual processes, while gaining agile and timely logistics services as provided by the ESU through its Logistics line.

Given the specificity and specialty of the service provided by the ESU through its Logistics line, it has been determined that the marketing strategy will remain direct and personalized, through techniques such as One to One and Relational Marketing.

To achieve sales forecast, historical data were taken, assuming that in 2013, 40 interadministrative contracts were subscribed with an average consumption, in terms of resources to manage, of COP 953,343,099 and according to market research, is taken a percentage of the average management fee of 8% VAT. Historical data are taken only from the fiscal year 2013 ,

since in that year the ESU's Commercial Division was created, area in charge of performing the sales of inter-administrative agreements, consolidate and give live updates of achieved sales . On top of that, previous years sales figures are not disaggregated by business line ((physical surveillance, integrated security systems, Fuel and Logistics) which the entity operates. For the following years a growing trend is set with the CPI projected, with average resource consumption to manage for 2018 worth COP 1,115,083,366.

Given that The Empresa para la Seguridad Urbana -ESU- has the equipment and infrastructure necessary for the operation of the Logistics line, which has been working for several years, it's only required to make an investment of COP 220 million, for the acquisition of a logistics software and renovation jobs. The other costs and expenses are quantified in the administrative study.

Therefore, and with the financial evaluation done, is possible to conclude that the Logistics line of The Empresa para la Seguridad Urbana - ESU is financially feasible, since its NPV is greater than zero and ascends to the sum of COP 6,431,834,181, with a yield of 1.166% in terms of Internal Rate of Return.

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Estudio de prefactibilidad de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana –
ESU de la ciudad de Medellín.

2. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Evaluando las fuentes electrónicas, consultadas el 6 de Febrero de 2014, la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU de acuerdo a la misión está definida como una “Empresa Industrial y Comercial del Estado dedicada a la logística y la convivencia ciudadana, así como el diseño, integración y comercialización de proyectos, soluciones tecnológicas y sistemas en seguridad, dirigidos a apoyar las políticas públicas de seguridad ciudadana”¹. El valor total de los contratos interadministrativos suscritos por la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana- ESU en la vigencia fiscal 2012 ascendieron a la suma de \$72.000 millones, de los cuales el 59,38% corresponden a convenios con la Secretaría de Seguridad del municipio de Medellín, seguido por la Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos con un porcentaje de participación del 18,94% y por la Secretaría de Gobierno del Municipio de Itagüí con un porcentaje correspondiente al 9,78%. Lo anterior evidencia que el 88% de los ingresos de la línea se encuentran concentrados en 3 clientes y el 12% restante fue contratado con 14 entidades diferentes.

Por la situación antes planteada, la Gerencia de la entidad ha incluido dentro de los objetivos estratégicos el incremento de sus clientes, trazando como meta contratar con todos los municipios y entes descentralizados del área metropolitana, buscando así disminuir el riesgo de mercado en el que se incurre por tener los ingresos concentrados en tan solo 3 clientes.

Adicional a la situación anterior, existe una problemática actual relacionada con el análisis de los resultados de la línea logística, ya que desde hace más de 10 años, la ESU percibe como

¹ Misión (s.f). Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de www.esu.com.co

honorarios por administración el 10% sobre los recursos a administrar y no se cuenta una prefactibilidad que permita determinar la viabilidad de la línea.

Es necesario conocer la viabilidad financiera de la línea logística, ya que el decreto 178 de 2002, en su artículo 6 define el objeto social de la Entidad como el de "...obtener recursos, con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, para ser destinados a las labores de apoyo logístico e institucional, a los organismos de seguridad, a las fuerzas armadas y de Policía...". De lo anterior se desprende la exigencia que tiene la ESU de generar excedentes.

Todas las situaciones antes mencionadas, crean la necesidad de realizar un estudio de prefactibilidad de la línea logística a partir de los diferentes estudios, que permitan determinar la viabilidad de la línea y su modelo de operación óptimo para convertirla en una unidad de negocio viable y posicionada en el mercado.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Partiendo que en el decreto 178 de 2002, el objeto social de la empresa es “(...) *el de obtener recursos con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, para ser destinados a las labores de apoyo logístico e institucional a los organismos de seguridad, a las fuerzas armadas y de Policía (...)*”; se desprende que la ESU está obligada a generar excedentes para el municipio de Medellín. Para lograr lo anterior la empresa cuenta con varias líneas de negocio como son: Sistemas Integrales de Seguridad, Combustible, Vigilancia Física y Logística Especializada; líneas que en conjunto generan la rentabilidad anual de la Entidad.

En la actualidad la Gerencia y el equipo directivo, tienen la necesidad de conocer los resultados financieros reales que la línea logística aporta a la operación del negocio, no sólo para contar con datos y cifras actualizadas, sino para determinar estrategias financieras y de mercado que permitan posicionar la línea con sus clientes actuales y potenciales; evitando así un detrimento patrimonial al operar una línea que no genera excedentes. Este detrimento se puede derivar de hallazgos administrativos o fiscales que generan los diferentes entes de control (Contraloría, Contaduría y Secretaría de Hacienda, entre otros) que vigilan la operación de la Empresa.

La Empresa al contar con toda la información antes mencionada, podrá crear estrategias que beneficien no sólo al municipio de Medellín (como principal cliente y propietario de la ESU), sino a las demás entidades con las que se suscribe contratos interadministrativos. Esto

ocurre, porque en la medida que se conozca la viabilidad y se optimicen procesos, se podrán reducir los márgenes de intermediación por la administración de recursos, haciendo a la Empresa más competitiva frente a otros entes descentralizados que ofrecen los mismos servicios.

4. OBJETIVOS

4.1 General

Realizar un estudio de prefactibilidad de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU de la ciudad de Medellín

4.2 Específicos

- Determinar el estado actual del sector, comprendido por un análisis económico, financiero, técnico, tecnológico, ambiental y legal.
- Calcular el tamaño y valor del mercado de la línea logística de la ESU, a través de la caracterización de los clientes actuales y potenciales a través de una investigación de mercados.
- Analizar el modelo de operación de la línea logística de la ESU, para determinar si el procedimiento actual es acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y a la normatividad que rige la contratación de la Entidad, calculando los costos asociados al proceso. Determinar la viabilidad financiera a través del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la línea logística de la ESU, identificando los ingresos generados por la administración de los recursos, así como los costos y gastos asociados a la operación.

5. LIMITACIONES DEL PROYECTO

- Dificultad para acceder a los Secretarios de Despacho a los que se les debe realizar las entrevistas a profundidad necesarias para el desarrollo de la investigación de mercado.
- Disposición y dedicación de tiempo por parte los empleados de la ESU para el suministro de información.
- Falta de interés de la alta gerencia en aplicar los resultados de los estudios realizados.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Estado del arte

Partiendo del hecho que el objeto principal de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU es la suscripción y ejecución de contratos interadministrativos, con recursos con destinación específica a la seguridad ciudadana, el tema en que se enfocará el presente capítulo es la contratación de recursos públicos en Colombia, tomando como punto de partida el 2003, año en el cual se define la ley que rige actualmente esta actividad pública.

En la actualidad la contratación pública en Colombia se encuentra reglamentada por la ley 80 de 1993, conocida también como Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Dicha ley fue modificada por la ley 1150 de 2007, por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y en el año 2012 se reglamentó el Estatuto General de Contratación a través del decreto 734 de 2012.

La ley 1150 en su artículo segundo, cita las modalidades de selección para la escogencia de contratistas, las cuales se describen a continuación:

- **Licitación pública:** en esta modalidad de selección, la Entidad que tiene la necesidad de adquirir bienes o servicios, debe realizar un concurso para seleccionar al contratista. Dicho concurso consiste en publicar en la página web de la Entidad e invitar a mínimo tres (3) posibles

oferentes a presentar sus propuestas, de acuerdo unos términos y condiciones de contratación; que en cualquier caso, deben permitir seleccionar al proveedor que oferte las mejores condiciones de precio y calidad.

Por regla general la selección de un contratista se deberá realizar a través de esta modalidad de selección.

- **Selección abreviada:** consiste en un concurso con un procedimiento más sencillo que se puede realizar, cuando los bienes o servicios a adquirir se encuentran definidos en los literales del artículo 2 de la ley 1150 de 2007, los cuales se resumen a continuación:

- Bienes o servicios con características técnicas uniformes, que según la ley antes mencionada “corresponde a aquellos que poseen las mismas especificaciones técnicas, con independencia de su diseño o sus características descriptivas, y comparten patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos”

- Contratación de menor cuantía, la cual está determinada por el presupuesto anual de la Entidad. Dichas cuantías pueden ser consultadas en el artículo segundo de la ley 1150 de 2007.

- Celebración de contratos para la prestación de servicios de salud.

- Se utilizará esta modalidad de selección cuando un proceso de licitación pública se declare desierto.

- “La enajenación de bienes del estado, con excepción de aquellos a que se refiere la ley 226 de 1995”.
- “Productos de origen o destinación agropecuarios que se ofrezcan en las bolsas de productos legalmente constituidas”.
- “Los actos y contratos que tengan por objeto directo las actividades comerciales e industriales propias de las Empresas Industriales y Comerciales Estatales y de las Sociedades de Economía Mixta, con excepción de los contratos que a título enunciativo identifica el artículo 32 de la ley 80 de 1993”.
- “Los contratos de las entidades, a cuyo cargo se encuentre la ejecución de los programas de protección de personas amenazadas, programas de desmovilización y reincorporación a la vida civil de personas y grupos al margen de la ley, incluida la atención de los respectivos grupos familiares, programas de atención a población desplazada por la violencia, programas de protección de derechos humanos de grupos de personas habitantes de la calle, niños y niñas o jóvenes involucrados en grupos juveniles que hayan incurrido en conductas contra el patrimonio económico y sostengan enfrentamientos violentos de diferente tipo, y población en alto grado de vulnerabilidad con reconocido estado de exclusión que requieran capacitación, resocialización y preparación para el trabajo, incluidos los contratos fiduciarios que demanden”.
- “La contratación de bienes y servicios que se requieran para la defensa y seguridad nacional”.

- **Concurso de méritos:** modalidad de selección que sirve para la escogencia de consultores o proyectos, en la que los criterios de selección están determinados por la experiencia, la capacidad intelectual y la organización de los oferentes. Puede realizarse a través de un concurso con precalificación, que consiste en una lista limitada de proponentes o por un concurso abierto, en el cual no hay una precalificación de los proponentes sino que cualquier interesado puede presentar su propuesta de acuerdo al pliego de condiciones.

- **Contratación directa:** en esta modalidad de selección no se lleva a cabo ningún concurso, y se puede realizar explícitamente en los siguientes casos:

- Urgencia manifiesta, que según el artículo 42 de la ley 80 de 1993, “existe cuando la continuidad del servicio exige el suministro de bienes, o la prestación de servicios, o la ejecución de obras en el inmediato futuro, cuando se presenten situaciones relacionadas con los Estados de Excepción; cuando se trate de conjurar situaciones excepcionales relacionadas con hechos de calamidad o constitutivos de fuerza mayor o desastre que demanden actuaciones inmediatas y, en general cuando se trate de situaciones similares que imposibiliten acudir a los procedimientos de selección o concursos públicos”.

- Contratación de empréstitos.

- Contratos interadministrativos, siempre y cuando el objeto social de la entidad ejecutora esté acorde con las actividades a desarrollar.

- Contratación de bienes y servicios para la seguridad del estado, que se necesite reserva para su adquisición.
- Contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas.
- Contratos de encargo fiduciario.
- Cuando no exista pluralidad de oferentes.
- Prestación de servicios profesionales.
- Arrendamiento de inmuebles.

Fundamentados en la causal de contratación directa que señala los contratos interadministrativos, las entidades estatales acuden a otras entidades públicas como las empresas industriales y comerciales, entes descentralizados y empresas de economías mixtas, para que a través de contratos de administración delegada de recursos ejecuten sus presupuestos, permitiendo al mandante enfocar sus actividades, recursos y esfuerzos, en el desarrollo de sus actividades misionales.

La demanda del mercado para la ejecución de contratos de administración delegada de recursos es suplida por entidades públicas del orden municipal, que geográficamente están ubicadas en el lugar de ejecución de los contratos. Dichas entidades, aunque ofrecen soluciones logísticas para la ejecución de los recursos destinados a los diferentes programas de las administraciones municipales, cada una de ellas tiene un modelo de operación diferente que se fundamenta en la aplicación de la ley 80 de 1993, a través de sus reglamentos de contratación.

Frente a esta situación, los clientes cuentan con un portafolio de opciones que les permite tomar la decisión de compra, basándose en criterios como la oportunidad de la contratación, la posibilidad de responder ante situaciones de seguridad que requieran acciones inmediatas y los costos de la administración delegada de recursos.

6.2 Marco teórico

Son abundantes los conceptos existentes sobre prefactibilidad y factibilidad en la formulación de proyectos, coincidiendo todos en que dichos estudios son fundamentales a la hora de tomar decisiones con respecto a una inversión. Para el presente estudio tomamos como referencia teórica la bibliografía de académico Nassir Sapag Chai, específicamente el documento “Conceptos introductorios sobre proyectos de inversión”², en el cual el autor aborda los estudios de factibilidad de la siguiente forma a la luz de cinco perspectivas: la técnica, legal, económica, de gestión y política.

“Es común considerar a la evaluación de un proyecto como una técnica de decisión por si sola, aunque en este texto se intentará demostrar que es únicamente una fuente de información que contribuye a tomar la decisión. Antes de realizar la evaluación de un proyecto existe una gran incertidumbre

² Conceptos introductorios sobre proyectos de inversión (s.f). Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de <http://www.nassirsapag.cl/art02.htm>

acerca de los resultados que se podrían esperar si se llega a materializar la inversión o de si están dadas las condiciones que asegurarían un mínimo de confianza de éxito. Aparte de la intuición, los estudios de viabilidad, en este sentido, contribuyen a clarificar si el proyecto es posible de hacer desde cinco perspectivas distintas, ya que podría fracasar si una sola fuese inviable: la técnica, legal, económica, de gestión y política.

La viabilidad técnica debe comprobar si es posible, física o materialmente, hacer el proyecto. Esta demostración queda generalmente en manos de un experto del área médica que conoce las condiciones en que debe funcionar un determinado equipo, aunque siempre apoyado por la información de expertos en las áreas complementarias.

La viabilidad legal debe verificar la inexistencia de restricciones legales para la habilitación y operación normal del proyecto. Aunque en la gran mayoría de los casos este estudio es desarrollado por expertos en el área legal, es posible que el propio evaluador investigue el marco normativo que pudiera restringir el desarrollo del proyecto.

La viabilidad económica debe determinar la magnitud de los beneficios netos del proyecto, mediante la comparación de sus costos y beneficios proyectados. Como se mencionó antes, no porque un proyecto muestre un resultado no rentable se debe rechazar. Otras consideraciones (humanitarias, estratégicas, éticas o políticas) podrán tener prioridad sobre ésta. Sin embargo,

siempre será recomendable conocer la cuantía del costo que se deberá asumir por aceptar un proyecto no rentable.

La viabilidad de gestión debe demostrar que existen las capacidades gerenciales para llevar a cabo el proyecto en forma eficiente. Una de varias opciones para medir esto se relaciona directamente con la calidad del trabajo realizado por el evaluador del proyecto. Si el estudio de viabilidad económica exhibe deficiencias notorias, es muy posible que se presuma que la incapacidad para hacer un buen análisis o para hacerse asesorar en una etapa tan decisiva del proyecto, se mantendrán una vez implementado el proyecto.

La viabilidad política debe preparar la información para adecuarla a los requerimientos de cada uno de los agentes que participan de la decisión de aprobación o rechazo del proyecto: la gerencia, los socios propietarios, los distintos integrantes —con intereses a veces también muy distintos— del directorio, la entidad financiera que podría aportar los recursos financieros para ejecutar el proyecto, etcétera. Como cada uno de ellos puede tener distintos grados de aversión al riesgo, información, expectativas, recursos y opciones de inversión, entre otros, la forma de considerar la información que proviene de un mismo estudio puede ser interpretada de una manera muy diferente por cada uno de ellos.”

Adicionalmente se toma como referencia el Manual para la Preparación de Estudios de Viabilidad Industrial, Edición corregida y aumentada, 1994, de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –ONUDI-, en su segunda parte denominada “El estudio de viabilidad”, donde se establecen las diversas variantes posibles a ser consideradas en el marco de un estudio como éste.

6.3 Marco conceptual

La Línea logística es una línea de negocio de la ESU, dedicada a la contratación y suministro de bienes y servicios que apoyan las actividades misionales de las entidades públicas, con énfasis en los organismos de seguridad y justicia. Dicha contratación se efectúa a través de la suscripción de contratos interadministrativos entre entidades públicas, para la administración delegada de recursos, lo cual se constituye en el plus diferencial que tiene esta empresa, siendo a la vez su razón social principal, por encima del suministro de bienes y servicios.

La administración delegada de recursos es un contrato realizado entre dos entidades públicas, mediante el cual el mandatario ejecuta los recursos económicos a través de los lineamientos del mandante. La ESU, como mandatario, percibe unos honorarios por la gestión y administración de los recursos entregados por el mandante, los cuales se calculan como un porcentaje sobre los recursos a administrar.

Para el plan de negocios que soporta su operación, la ESU toma como punto de partida dos fuentes de información. La primera es el histórico de contratos interadministrativos suscritos en años anteriores. La segunda es el Plan Operativo Anual de Inversiones -POAI- de las entidades públicas del área metropolitana de Medellín, este plan es reglamentado por el Decreto 111 de 1996³ “Estatuto Orgánico del Presupuesto” el cual en su artículo 8 lo define como el documento que “*señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas. Este plan guardará concordancia con el plan nacional de inversiones*”. El PAOI entonces determina el presupuesto que cada entidad pública destinará a diferentes temas como salud, educación y seguridad, entre otros, razón por la cual es una referencia fundamental para la ESU a la hora de proyectar la meta de recursos a administrar vía contratos interadministrativos para temas de seguridad.

Una vez suscrito un contrato interadministrativo entre la ESU y una entidad pública, su ejecución se perfecciona a través de requerimientos por parte del mandante, los cuales deben ser canalizados por el Centro de Información Documental – CID, unidad perteneciente a la Dirección Administrativa y Financiera de la empresa, que se encarga de recibir, indexar y repartir los requerimientos de compra y contratación de bienes y servicios. Todo requerimiento debe contar con:

³ Colombia. Ministerio de Hacienda. Decreto 111 de 1996. Artículo 8. Bogotá: El Ministerio

- **Disponibilidad presupuestal:** documento de gestión financiera y presupuestal que permite dar certeza sobre la existencia de una apropiación disponible y libre de afectación para la asunción de un compromiso.

- **Compromiso presupuestal:** a diferencia del certificado de disponibilidad presupuestal, que afecta provisionalmente la apropiación existente, este la afecta en forma definitiva. Esto implica que los recursos financiados mediante este registro no podrán ser destinados a ningún otro fin. En el registro se deberá indicar claramente el valor y el plazo de las prestaciones a las que haya lugar. Esta operación constituye un requisito de perfeccionamiento de los actos administrativos.

Los requerimientos, y el cumplimiento de los mismos, son los que dan cuenta de la ejecución real de los contratos interadministrativos, y sobre estos es que se calcula el ingreso final de la ESU. Es importante anotar que los honorarios de administración pueden verse afectados por los recursos que no sean ejecutados.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

El presente estudio de prefactibilidad de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana-ESU, es descriptivo y se formula con base en los lineamientos del Manual para la Preparación de Estudios de Viabilidad Industrial, Edición corregida y aumentada, 1994, de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –ONUDI-, específicamente lo establecido en la segunda parte de dicho documento, denominada “El estudio de viabilidad”, donde se establecen las diversas variantes posibles a ser consideradas en el marco de un estudio como éste.

En el caso específico del presente proyecto se contemplarán puntualmente los siguientes aspectos:

Justificación y antecedentes del proyecto:

- Nombre del Proyecto
- Justificación
- Objetivo General

Objetivos Específicos

- Ubicación del proyecto

- Marco normativo (estado del arte)

Análisis de mercados y conceptos de comercialización:

- Identificar el sector al que pertenece el proyecto, para luego realizar una búsqueda de información secundaria que permita hacer un análisis de éste.
- Establecer la situación actual del macro entorno, partiendo de un análisis histórico de las inversiones en materia de seguridad a nivel internacional, nacional y local, que permita concluir la línea de tendencia del mismo y su potencialidad para la inversión en nuevos proyectos en dicho sector.
- Realizar un análisis del microentorno del proyecto, definiendo las cinco fuerzas de Porter (competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales), analizando la interrelación que tienen cada uno de estos aspectos con el proyecto y su poder de negociación entre sí.
- Realizar análisis de competencia en el contexto local, entendido local como Medellín y área metropolitana donde tiene concentrada su operación la ESU, para identificar otros prestadores de servicios dirigidos a entidades públicas, asociados a la seguridad y logística en general. Para ello se elaborará una tabla donde se analicen en una matriz cada uno de los competidores directos para la Administración Delegada de Recursos. En la matriz se hará un análisis horizontal de los siguientes aspectos: tipo de empresa, tipo de contratación, misión, visión, ubicación, antigüedad, clientes y estrategia comercial. Se complementará con un análisis

de la competencia indirecta, registrando nombre de las empresas identificadas, ubicación y misión.

- Caracterizar las sub líneas de la línea logística, determinando su alcance, y con base en ello cómo viabiliza su operación, a través del relacionamiento con los proveedores.

- Determinar la oferta y demanda de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, para definir el tamaño y valor del mercado.

- Hacer la identificación y caracterización del mercado objetivo, y potencial, de la Empresa para la Seguridad Urbana, a fin de establecer sus necesidades y demandas. Esto se hará a través del diseño y aplicación de entrevistas a profundidad.

- Definir la estrategia de marketing en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, a través de los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas a profundidad.

Operación:

- Describir el proceso de la línea logística, para establecer las necesidades y requerimientos presupuestales, técnicos, tecnológicos y de personal para determinar el costo promedio de un contrato de bienes o servicios.

Organización:

- Definir la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la línea logística de la ESU.

- Determinar si el procedimiento actual es acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y a la normatividad que rige la contratación de la Entidad.

- Plantear la estructura ideal e idónea de la línea logística de la ESU.

- Revisar el marco normativo a través del cual debe regirse la operación de la Empresa para la Seguridad Urbana, tanto en la prestación de sus servicios, como en el aspecto laboral, entre otra legislación que se considere pertinente.

Evaluación financiera:

- Determinar la viabilidad financiera a través del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la línea logística de la ESU, identificando los ingresos generados por la administración de los recursos, así como los costos y gastos asociados a la operación.

8. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

Una vez el proyecto esté planteado y formulado será publicado a todos los empleados de la ESU a través de la intranet corporativa. A los interesados directos (Gerencia y equipo directivo) se les entregará una copia física en la exposición del mismo y a cada miembro se le entregará una copia electrónica que será utilizado para aplicar las estrategias y políticas que arroje la investigación.

El proyecto a su vez, también será divulgado en la Institución Universitaria Esumer y estará disponible para su consulta digital en la biblioteca de dicha institución.

9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

El principal público de interés del proyecto es la Gerencia y el grupo directivo de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU. Este público objetivo busca conocer la viabilidad de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana- ESU.

El beneficiario directo es el municipio de Medellín, al contar con una empresa industrial y comercial que al operar la línea logística bajo estrategias y políticas de operación claras, genere excedentes necesarios para ser invertidos en la seguridad de la Ciudad.

Por último para el proyecto existen usuarios académicos, los cuales podrán consultar el trabajo en la biblioteca de la Institución Universitaria Esumer

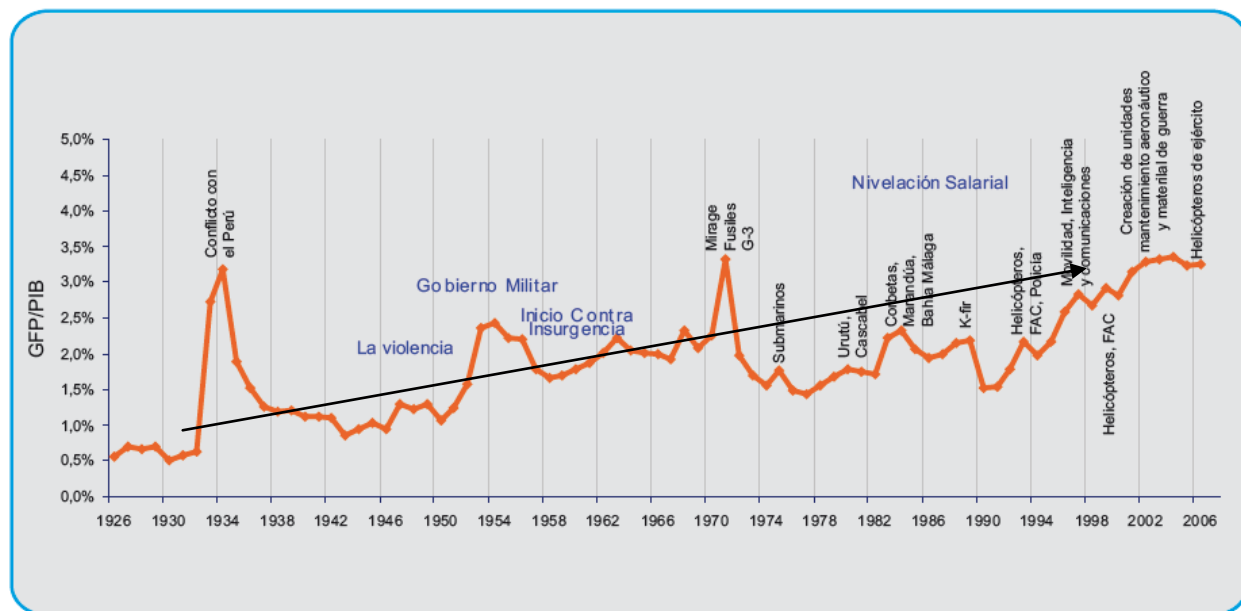
10. ESTUDIO SECTORIAL

10.1 Análisis del macro entorno

El gasto en defensa en sí mismo no genera desarrollo pero es indispensable para generar un ambiente de seguridad que ofrezca garantías a los distintos agentes económicos. La falta de tales condiciones hace imposible mantener un desarrollo económico sostenido en un ambiente de paz y convivencia. (Ministerio de Defensa Nacional de la República de Colombia, 2009, pág. 7)

Si bien en los últimos años el Gobierno Nacional de Colombia se ha enfocado en fortalecer el sector de defensa, la fuerza pública y con ello la seguridad ciudadana, es importante anotar que la asignación presupuestal a dicho sector no se ha hecho de una forma constante y sostenida que dé cuenta de una planeación estratégica a largo plazo, sino que ha respondido a situaciones coyunturales de inversión y orden público, tal y como puede apreciarse en el gráfico 1. Evolución del Presupuesto de la Fuerza Pública como porcentaje del PIB 1926-2007, donde claramente se presentan picos destacados en los años 1934 (conflicto con Perú), 1955 (surgimiento del movimiento guerrillero), 1972 (renovación tecnológica y de movilidad), 1985 (nivelaciones salariales). Finalmente en la década del 90 se da una tendencia ascendente que corresponde al combate del narcotráfico y el desmedido incremento de la violencia vivido a finales del siglo pasado.

Gráfico 1. Evolución del Presupuesto de la Fuerza Pública como % del PIB 1926-2007



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 11

Como se aprecia en el gráfico anterior, a partir del año 2000 se sigue trazando el aumento sostenido de la inversión para seguridad, iniciado en el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez con la puesta en marcha de la Política de Defensa y Seguridad Democrática –PDS–, que se concentró en seguir combatiendo a los movimientos guerrilleros, atacar al paramilitarismo, concluyendo con el Proceso de Paz con las Autodefensas Unidas de Colombia, y por último la lucha contra los grupos armados ilegales y la delincuencia en general.⁴

Comparando el porcentaje del PIB que invierte Colombia en materia de seguridad, con respecto a la destinación que para el mismo fin hacen otros países, Colombia ocupa el primer lugar con un promedio de 3,9%, pero como se explica en el texto Gasto en Defensa y Seguridad

⁴ Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p 11-26

1998-2011 del Ministerio de Defensa, el gasto de Colombia incluye también el presupuesto asignado a la Policía, ítem que no tienen los otros países, y que para el gobierno nacional tiene un porcentaje aproximado del 1,2% del PIB, que de restarse, dejaría a Colombia dentro del promedio de los países de la zona.⁵ (Ver Tabla 1 y Gráfico 2)

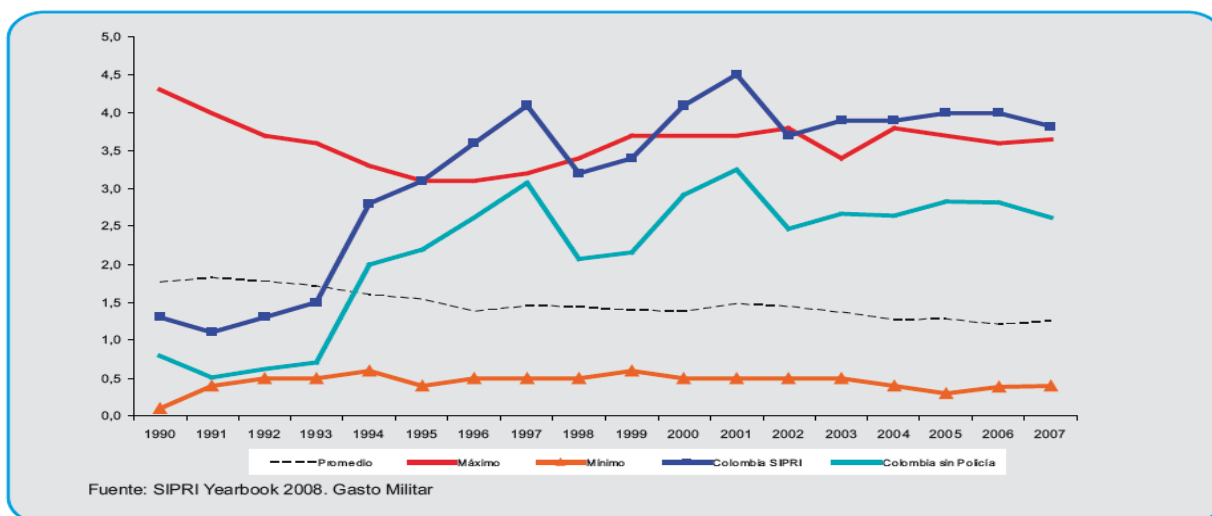
Tabla 1. Gasto Militar como % del PIB (1998-2007) Países Latinoamericanos

Posición	País	Máx.	Mín.	Promedio
1	Colombia	4,5	3,2	3,9
2	Chile	3,8	3,4	3,6
3	Ecuador	3,0	1,7	2,2
4	Bolivia	2,1	1,4	1,8
5	Brasil	1,9	1,4	1,6
6	Uruguay	1,8	1,3	1,6
7	Perú	1,7	1,3	1,5
8	Venezuela	1,5	1,2	1,3
9	Argentina	1,4	0,8	1,2
10	Paraguay	1,3	0,8	1,0
11	Nicaragua	0,9	0,7	0,7
12	El Salvador	0,9	0,6	0,7
13	R. Dominicana	1,0	0,4	0,6
14	Guatemala	0,9	0,3	0,6
15	México	0,6	0,4	0,5

Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 15

Gráfico 2. Gasto Militar como % del PIB (1998-2007) Países Latinoamericanos

⁵ Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. P 11-26

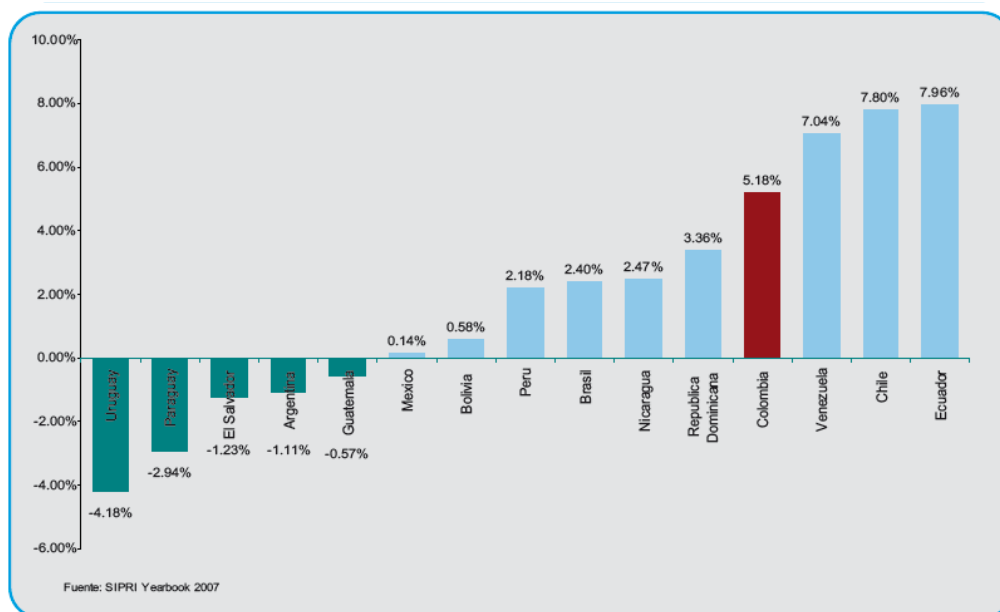


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 15

Según el Ministerio de Defensa, en los últimos años Colombia se ha posicionado como uno de los países que más invierte en gasto militar, después de Chile, Venezuela y Ecuador, lo cual ha permitido ampliar la cobertura por habitante, la cual para el año 2007 era de 881 hombres por cada 100.000 habitantes, mejorando las condiciones en materia de seguridad ciudadana.⁶

Gráfico 3. Variación promedio del gasto militar en América Latina 1998-2007 (Millones de dólares de 2005)

⁶ Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 15



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 16

Si bien la asignación presupuestal en Colombia ha estado determinada por situaciones coyunturales, en la última década la seguridad ha tomado gran relevancia, tanto así que a finales de 2010, siendo Presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón, quien venía de ser Ministro de Defensa, se anunció la creación de la Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana⁷. Lo anterior se concretó en un ejercicio de planeación estratégica de política pública denominado Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

En el contexto local, durante décadas Medellín ha sido referente en materia de seguridad, o mejor aún de inseguridad debido a, entre otros factores, el surgimiento en los ochentas del

⁷ Acerca de la ACPSC (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Seguridad-Ciudadana/consejeria/Paginas/consejeria.aspx>

denominado Cartel de Medellín, bajo en el mando de Pablo Escobar. Esta situación ha llevado a que las administraciones municipales de Medellín destinen una parte importante de su presupuesto, en promedio el 5%, a inversiones en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

A continuación se presenta la inversión presupuestal hecha por las tres últimas administraciones municipales de Medellín, desde 2007 hasta 2012, mostrando el incremento gradual que ha tenido este rubro, el cual sufrió una contracción cercana al 8% en 2011, con respecto a lo invertido en 2010, pero con una variación positiva en los demás años:

Tabla 2. Inversión en seguridad en el municipio de Medellín.

ADMINISTRACIÓN	VIGENCIA	INVERSIÓN
Medellín la más Educada	2007	\$ 52.045.200.000
Medellín Obra con Amor	2009	\$ 65.791.392.714
	2010	\$ 93.239.000.000
	2011	\$ 85.778.905.000
Medellín Un Hogar para la Vida	2012	\$ 90.096.137.687
PROMEDIO INVERSIÓN		\$ 77.390.127.080

Fuente: Elaboración propia, según información disponible en decretos del Concejo de Medellín sobre aprobaciones y ejecuciones presupuestales del municipio para cada uno de los años mencionados. No se encontró información para la vigencia 2008.

Sin embargo, dicha inversión no corresponde exclusivamente a seguridad o apoyo a los organismos de seguridad y justicia. Dentro del presupuesto asignado a la Secretaría de Gobierno de Medellín, quien hasta 2012 tuvo la responsabilidad de gestionar la seguridad, también se hacía la destinación presupuestal para derechos humanos y reparación a víctimas, control del espacio público, actividades de prevención y promoción de la convivencia ciudadana, entre otros.

Para el año 2012, el actual gobierno de la ciudad de Medellín, mediante Decreto No 0495 de 2012, modificó la estructura administrativa de la Secretaría de Gobierno y creó la Secretaría de Seguridad de Medellín, la cual de conformidad con el artículo 1 del citado decreto, tiene por objeto “Planificar, gestionar, articular, desarrollar, implementar y evaluar todas las acciones tendientes a fortalecer y mejorar la seguridad en el municipio de Medellín”⁸.

Además de la creación de esta nueva secretaría con un enfoque exclusivo a los aspectos relacionados con la seguridad ciudadana, la administración municipal mediante Acuerdo No 77 de 2012 del Concejo Municipal de Medellín, creó y reglamentó el Fondo Territorial de Seguridad y Convivencia Ciudadana del municipio de Medellín –FONSET-, cuyo objetivo es “...administrar, recaudar y canalizar recursos para efectuar gastos e inversiones para propiciar condiciones de seguridad y convivencia para garantizar el orden público, en el marco de la Política y Estrategia Municipal de Seguridad y Convivencia Ciudadana”⁹.

Con la creación del FONSET, también se creó el Comité Territorial de Orden Público del municipio de Medellín, ente encargado de “estudiar, aprobar, hacer seguimiento y definir la destinación de los recursos apropiados para el FONSET”.

Para la vigencia 2013, el FONSET tenía proyectado recaudar un total de \$54 mil millones de pesos, recursos cuya ejecución efectivamente se está dando en la presente vigencia, atendiendo exclusivamente gastos operativos, logísticos y de administración que sean

⁸Municipio de Medellín. Secretaría de Servicios Administrativos. Decreto 0495 de 2012. p. 1.

⁹ Concejo de Medellín. Acuerdo 077 de 2012. p.1

estrictamente necesarios para la formulación, diagnóstico, diseño, aprobación implementación, desarrollo y evaluación de los programas y proyectos de seguridad para la ciudad. Para el 2014 se espera un incremento del 10%, siendo Medellín una de las ciudades a nivel nacional, después de Bogotá, que más recursos destinan para la seguridad.

Una situación similar presentan los demás municipios del Área Metropolitana, los cuales a pesar de no tener una destinación presupuestal tan destacada como la de la capital antioqueña, también incluyen en sus Planes Operativos Anuales de Intervención –POAI-, rubros exclusivos para la seguridad en sus respectivos territorios, tal y como puede verse a continuación en el consolidado presupuestal para la seguridad, vigencia 2012, de los 9 municipios que conforman el área metropolitana:

Tabla 3. Inversión en seguridad vigencia 2012 de los Municipios del Área Metropolitana

MUNICIPIO	PRESUPUESTO DESTINADO A SEGURIDAD
Itagüí	\$ 9.000.000.000
Caldas	\$ 1.471.000.000
La Estrella	\$ 8.774.000.000
Envigado	\$ 10.289.000.000
Bello	\$ 3.179.378.159
Copacabana	\$ 1.227.745.208
Sabaneta	\$ 1.087.126.185
Girardota	\$ 1.313.319.800
Barbosa	\$ 171.300.000
TOTAL	\$ 36.512.869.352

Fuente: Elaboración propia

Este panorama lleva a inferir entonces que la inversión en seguridad está directamente ligada a un desarrollo económico sostenible, que genera confianza y posibilita la inversión nacional y extranjera, constituyéndose en una unidad de negocio que genera rentabilidad

financiera, económica y social cíclica (Círculo Virtuoso) y perdurable en el tiempo, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Círculo Virtuoso



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. p. 27

A partir de la línea de tendencia del Gráfico 1 “Evolución del Presupuesto de la Fuerza Pública como porcentaje del PIB 1926-2006” puede concluirse que la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU- tiene un gran potencial de crecimiento, ya que desde el año 1992 a 2006, la inversión en seguridad se ha comportado de acuerdo a la siguiente ecuación, la cual expresa que la inversión en seguridad (P) depende del PIB, que a su vez está en función de la raíz cuadrada de las variables dividido el número de años de la referencia (1992-2006):

$$P (PIB) = \text{sqrt}(1057,35 - (2,099 * 10^6)/AÑO)$$

$R^2 = 89,36\%$, *Error estándar de 0,9594 , un error absoluto medio*

= 0,6492 y un estadístico Durbin – Watson = (P = 84,87)

Para determinar la ecuación antes planteada se utilizó el software estadístico STATGRAPHICS CENTURIÓN 16 Versión 16.1.15, con el cual adicionalmente se puede pronosticar la inversión en seguridad como porcentaje del PIB para el período de 2014 a 2018, tal y como se presenta a continuación:

Tabla 4. Inversión en seguridad como porcentaje del PIB para el período de 2014 a 2018

AÑO	% PIB	95%		95%	
		Límite inferior	Predicción superior	Límite inferior	Confianza superior
2014	3,83089%	3,31721%	4,28341%	3,44274%	4,18318%
2015	3,89784%	3,37466%	4,35467%	3,49270%	4,26467%
2016	3,96360%	3,43058%	4,43299%	3,54180%	4,34464%
2017	4,02822%	3,48508%	4,50637%	3,59008%	4,42317%
2018	4,09176%	3,53828%	4,57881%	3,63760%	4,50032%

Fuente: Elaboración propia

Consecuente con el incremento gradual que ha tenido la inversión en seguridad en Medellín y los demás municipios del Área Metropolitana, se evidencia que el sector puede soportar el incremento en ventas del presente proyecto.

10.2 Análisis del micro entorno

A continuación se presenta un análisis del micro entorno de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU basado en la metodología de las 5 fuerzas de Porter:

10.2.1 Competidores directos

En el entorno de Medellín y su área metropolitana en la actualidad la ESU no tiene una competencia directa en la operación de recursos públicos con destinación específica para la seguridad y con un manual de contratación flexible que le permite responder con oportunidad ante las necesidades de los clientes; sin embargo existen entidades del orden municipal que se han ido posicionando paulatinamente en el mercado como operadores de servicios logísticos, pero con grandes restricciones normativas definidas desde sus objetos sociales y alcances según su actividad misional. Adicional a lo anterior sus tiempos de respuesta frente a las necesidades de los clientes se ven afectados al regir su actividad contractual bajo la luz de la ley 80 de 1993 “Estatuto de Contratación Pública”.

Finalmente, la principal ventaja competitiva de la línea logística de la ESU en cuanto a los competidores directos radica en su régimen de contratación, el cual le permite responder de forma oportuna y eficiente a sus clientes.

10.2.2 Clientes

Los clientes de la ESU, son entidades públicas, concretamente alcaldías municipales, algunas de sus secretarías y entes descentralizados. Teniendo en cuenta que la ESU no cuenta con competencia directa en la prestación de servicios logísticos asociados a la seguridad, su poder de negociación es alto frente a la definición de los porcentajes de administración que se cobran por cada uno de los contratos interadministrativos; sin embargo este poder se ve afectado por factores políticos y presupuestales que llevan a negociar menores costos de administración.

10.2.3 Proveedores

Para la ejecución de los contratos interadministrativos la ESU cuenta con un alto número de proveedores. Para determinar la capacidad de negociación que tiene con éstos, es necesario desagregar a dichos proveedores en dos grandes grupos, el primero está conformado por las empresas con las cuales la ESU ha suscrito alianzas, este es el caso de las líneas de alimentación, transporte, eventos y tecnología; el segundo grupo está conformado por los proveedores con los cuales no se tienen alianzas y la relación contractual se deriva de la realización de un proceso.

Teniendo claro los dos grupos, se puede afirmar que con el primero la ESU tiene un alto poder de negociación que se respalda principalmente en los volúmenes de contratación que se realizan en el marco de una alianza estratégica, el respaldo presupuestal al operar recursos públicos y las políticas de pago que se realizan en máximo 30 días. A diferencia de la situación antes planteada, con los proveedores con los que no existen alianzas suscritas, la capacidad de

negociación disminuye en la medida en que la relación contractual está enmarcada en una solicitud pública o privada de oferta, en la que las condiciones están determinadas desde los términos de contratación; lo que disminuye la posibilidad de negociar directamente mejores precios y condiciones de entrega. Sin embargo, en todos los casos antes mencionados, el acuerdo 050 de 2013 en sus artículos 17 y 18¹⁰ permite bajo condiciones específicas la negociación directa y el ajuste económico, situación que aumenta la capacidad de obtener mejores condiciones comerciales.

10.2.4 Productos sustitutos

La ESU para ejecutar los recursos de sus clientes, basa su operación en la figura jurídica de contratos interadministrativos de administración delegada de recursos, en la que se pacta un porcentaje por dicha administración; sin embargo las entidades públicas pueden realizar sus propios procesos de contratación evitando así pagar el margen de administración de recursos. Frente a esta situación la ESU presenta una ventaja fundamentada, como se ha explicado anteriormente en su modelo, que opera bajo su propio reglamento de contratación, suscribiendo alianzas estratégicas, que le permiten no solo responder de manera oportuna ante las necesidades de sus clientes, sino accediendo a los mejores precios del mercado, soportados en economías de escala.

¹⁰ Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo 050 de 2013 2013. p.7. Medellín: La ESU.

10.2.5 Competidores potenciales

Tal y como se describió en el análisis de la fuerza de competidores directos, la ESU, en la actualidad no cuenta con una competencia directa; sin embargo en el caso en que otra alcaldía cercana geográficamente al municipio de Medellín cree una empresa industrial y comercial del estado, cuya actividad económica se asemeje a la de la ESU, ésta última tiene un poder de reacción y fidelización de clientes basado en 32 años de experiencia en la ejecución de recursos públicos con énfasis en seguridad, lo que le permite contar con grandes aliados proveedores que suplen las necesidades de los usuarios en cuanto a tiempos de entrega y economía.

En el ámbito nacional existen dos entidades públicas cuya razón social podría llegar a ser semejante a la de la ESU, la primera de ellas está situada en Cartagena y su misión está definida como *“Obtener recursos, aplicarlos y controlarlos racional y transparentemente en la ejecución de proyectos propios y en el apoyo logístico y tecnológico a los programas y proyectos diseñados por la Alcaldía Distrital, Organismos de Seguridad y Fuerza Pública de Cartagena de Indias, para contribuir con el mejoramiento de las condiciones de seguridad integral y convivencia del Distrito”*¹¹, la segunda está ubicada en Bogotá y su objetivo misional es *“Proporcionar bienes y servicios a las autoridades competentes, con el fin de coadyuvar en la efectividad de la seguridad y convivencia humana en Bogotá D.C.”*¹².

¹¹ Misión. (s.f). Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de www.distriseguridad.gov.co

¹² Misión. (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://www.fvs.gov.co/portal/index.php/que-es-el-fvs/mision>

Considerando que la misión de la ESU es ser una *“Empresa Industrial y Comercial del Estado dedicada a la logística y la convivencia ciudadana, así como el diseño, integración y comercialización de proyectos, soluciones tecnológicas y sistemas en seguridad, dirigidos a apoyar las políticas públicas de seguridad ciudadana”*¹³, se puede ver claramente que las entidades analizadas en esta fuerza de Porter centran su operación en el ámbito de los municipios a los cuales pertenecen, a diferencia de la ESU que cuenta con una misión amplia que le permite desarrollar estrategias comerciales para ejecutar recursos públicos adicionales al municipio de Medellín.

De las entidades antes analizadas se puede afirmar que su capacidad de respuesta no sería óptima al no contar con un centro de operaciones en la ciudad de Medellín, situación que se convierte en una ventaja competitiva de la Empresa para la Seguridad Urbana.

Ante la incursión de nuevos competidores, la ESU se encuentra preparada para competir haciendo uso de su experiencia, que se respalda en la capacidad de respuesta que la seguridad de los Municipios requiere.

¹³ Misión. (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://www.esu.com.co/esu/index.php/es/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos>

11. ESTUDIO DE MERCADO

11.1 Oferta y demanda

Para los servicios logísticos prestados por la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, la oferta del mercado está dada por entidades públicas del orden municipal, que geográficamente están ubicadas en el lugar de ejecución del presente proyecto. Dichas entidades, aunque ofrecen soluciones logísticas para la ejecución de los recursos destinados a los diferentes programas de las administraciones Municipales, cada una de ellas tiene un modelo de operación diferente que se fundamenta en la aplicación de la ley 80 de 1993, a través de sus reglamentos de contratación. Frente a esta situación, los clientes cuentan con un portafolio de opciones que les permite tomar la decisión de compra, basándose en criterios como la oportunidad de la contratación, la posibilidad de responder ante situaciones de seguridad que requieran acciones inmediatas y los costos de la administración delegada de recursos.

Teniendo en cuenta que todas las entidades que son competencia directa de la ESU son dependientes del municipio de Medellín, se genera una competencia no agresiva por la ejecución de los recursos del mismo Municipio, la cual está determinada por relaciones comerciales que se han construido a través de los años y los cambios de una entidad a otra ocurren por referencias de clientes actuales de la ESU.

La demanda de los servicios logísticos está definida por alcaldías municipales y sus secretarías, entes descentralizados y entidades de control entre otros estamentos públicos.

Para conocer los valores de compra de los clientes de la línea logística de la ESU, es necesario conocer los Planes Operativos Anuales de Inversión de las alcaldías, en su componente de Seguridad y Convivencia Ciudadana, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 5. Inversión en seguridad vigencia 2012 de Medellín y demás municipios del Área Metropolitana.

MUNICIPIO	PRESUPUESTO DESTINADO A SEGURIDAD
Medellín	\$ 111.000.000.000
Itagüí	\$ 9.000.000.000
Caldas	\$ 1.471.000.000
La Estrella	\$ 8.774.000.000
Envigado	\$ 10.289.000.000
Bello	\$ 3.179.378.159
Copacabana	\$ 1.227.745.208
Sabaneta	\$ 1.087.126.185
Girardota	\$ 1.313.319.800
Barbosa	\$ 171.300.000
TOTAL	\$ 147.512.869.352

Fuente: Elaboración propia según información disponible en los Planes Operativos Anuales de Inversión –POAI- para la vigencia 2012 de los municipios citados, los cuales están disponibles en los respectivos sitios web de dichos municipios.

11.2 Tamaño y valor del mercado

Según información disponible en el Sistema de Gestión de la Calidad de la ESU el tamaño del mercado de la línea logística son 49 entidades descentralizadas y Secretarías de Gobierno de

los municipios del Área Metropolitana que consumen al año en seguridad \$147.000 millones de pesos.

11.3 Caracterización del cliente

La caracterización del cliente se obtiene como resultado de la realización una investigación de mercados, exploratoria a 4 clientes actuales y potenciales, mediante entrevistas a profundidad personalizadas a los secretarios de despacho.

El nicho de mercado de los clientes de la ESU está conformado por entidades públicas del orden municipal, cuya actividad misional es garantizar la gobernabilidad en materia de seguridad, fuerza pública, convivencia y derechos humanos, en cada uno de los territorios a los que pertenecen, utilizando para ello recursos 100% públicos con destinación específica para tal fin.

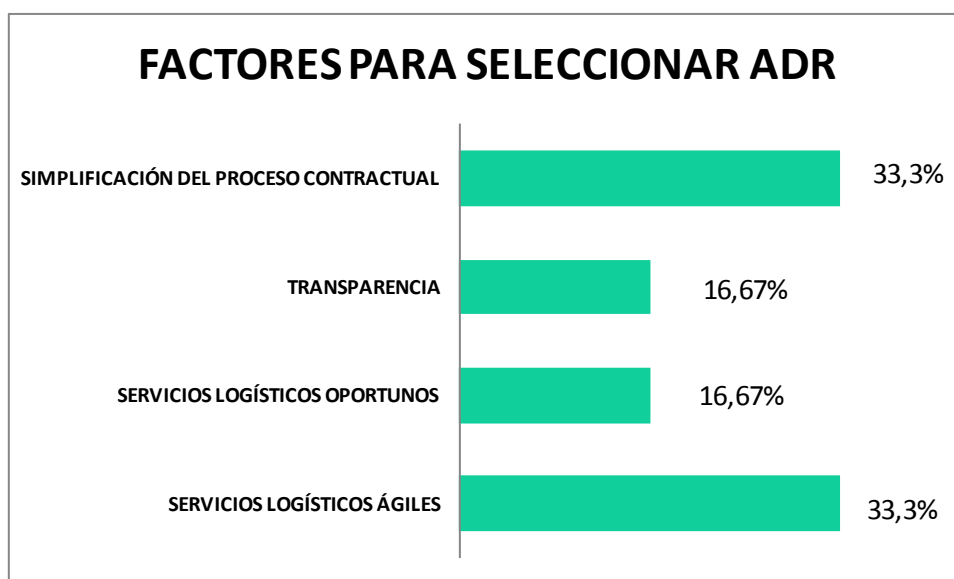
Como resultado de la investigación de mercado es posible observar que estas entidades cuentan con departamentos o áreas encargadas de la contratación; sin embargo a través de las entrevistas realizadas, específicamente en la pregunta Nro. 6 (ver Anexo C) es posible afirmar que el 75% de dichas áreas no ofrecen una capacidad de respuesta suficiente para cumplir con oportunidad ante las necesidades de seguridad de la ciudadanía.

Para la ejecución de los planes, programas y proyectos las entidades disponen de dos modalidades, en la primera realizan sus propios procesos contractuales destinando aproximadamente el 46% de sus recursos; y como segunda opción acuden a la Administración Delegada de Recursos, ejecutando de esta forma el 54% de su presupuesto, permitiendo trazar

una tendencia orientada a que las entidades se enfoquen más en su quehacer misional, delegando a terceros la contratación de los recursos logísticos necesarios para su operación.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, la propuesta de valor que buscan los clientes al contratar bajo la figura de Administración Delegada de Recursos es obtener servicios logísticos ágiles y oportunos, simplificación del proceso contractual y transparencia. En el gráfico 5 se puede apreciar lo antes planteado:

Gráfico 5. Factores para seleccionar la Administración Delegada de Recursos

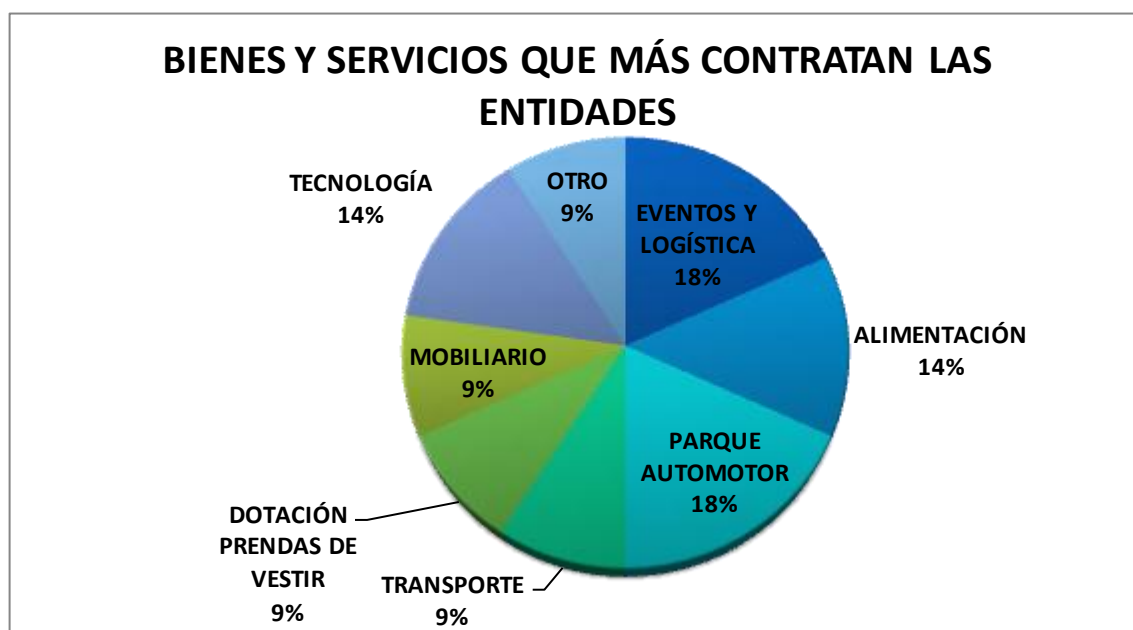


Fuente: Elaboración propia

De los presupuestos anuales destinados a logística de seguridad, el 27% es invertido en la compra de parque automotor, seguido por tecnología con un porcentaje de participación del 20% y transporte con 15%, las demás líneas logísticas (mobiliario, prendas de vestir, alimentación y

eventos y logística) tienen una participación similar en el presupuesto, con una porcentaje promedio del 9,5 cada una, tal y como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Bienes y servicios que más contratan las entidades públicas



Fuente: Elaboración propia

11.4 Análisis de la competencia

La principal fortaleza de la competencia directa radica en que los recursos públicos que ejecuta a sus clientes no deben tener una destinación específica, tal y como si sucede en con la ESU, que centra su operación en el apoyo logístico para programas relacionados con la Seguridad. Por el contrario las entidades que se analizarán a continuación pueden administrar recursos apropiados para temas como educación, deportes y recreación, entre otros.

Entre tanto, podría decirse que la debilidad de la competencia radica en que dichas empresas deben realizar los procesos de contratación bajo el amparo jurídico de la ley 80 de 1993, modificada por la ley 1150 de 2007, por lo cual su oportunidad en la atención de requerimientos se ve afectada por procesos y procedimientos rígidos, situación que puede afrontar la ESU al contar con un reglamento de contratación flexible, sin dejar de cumplir con los principios rectores de la contratación pública.

En la siguiente tabla se hace un comparativo con las instituciones prestadoras de servicios similares al de la ESU en apoyo logístico, como son: Plaza Mayor, Instituto Universitario Pascual Bravo, Instituto Tecnológico Metropolitano e Institución Universitaria Colegio Mayor. Todas estas entidades están adscritas a la administración municipal de Medellín, igual que la ESU. Si bien todas tienen características similares en cuanto a la prestación de servicios de administración delegada de recursos, con un enfoque principal hacia la logística de eventos, ninguna de ellas es especializada ni tiene trayectoria en materia de seguridad.

Tabla 6. Análisis de competencia directa. Fuente: elaboración propia.

ENTIDAD	Plaza Mayor Medellín - Convenciones y Exposiciones	Institución Universitaria Pascual Bravo	Instituto Tecnológico Metropolitano -ITM-	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia
TIPO DE EMPRESA	Mixto	Entidad pública descentralizada	Entidad pública descentralizada	Entidad pública descentralizada
TIPO DE CONTRATACIÓN	Privada	Ley 80, y privada por la Fundación Pascual Bravo	Ley 80	Ley 80
MISIÓN	Equipo facilitador en la Promoción, Organización y Realización de Eventos que garantizan experiencias exitosas para nuestros Clientes, Operadores, Expositores y Proveedores, contribuyendo así al posicionamiento de la Ciudad-Región como destino turístico de negocios.	Institución Universitaria líder en Educación Superior Tecnológica, comprometida socialmente con la formación de profesionales íntegros, con certificación de calidad en nuestros procesos y en busca de la excelencia académica, a través de modelos pedagógicos dinámicos que respondan a las necesidades de la región y del país.	Institución Universitaria de carácter público y del orden municipal, que ofrece el servicio de educación superior para la formación integral del talento humano con excelencia en la investigación, la innovación, el desarrollo, la docencia, la extensión y la administración, que busca habilitar para la vida y el trabajo con proyección nacional e internacional desde la dignidad humana y la solidaridad, con conciencia social y ambiental.	Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, como entidad Pública de Educación Superior, por medio del ejercicio académico, investigativo y de proyección a la comunidad, contribuye con responsabilidad social a la formación integral de seres humanos que aporten al desarrollo del país.
VISIÓN	MEGA: En 2013 seremos la Empresa referente y preferida en Colombia para la realización de eventos locales, nacionales e internacionales con los más altos estándares de calidad y servicio que superen las expectativas de nuestros Clientes.	En el 2020 seremos una institución pública de educación superior con acreditación de alta calidad institucional y de sus programas académicos, mediante la modernización, innovación y la incursión a nivel internacional, con un sistema de gestión integral certificado, con transparencia y responsabilidad social.	Para el año 2021 el INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO – ITM, de Medellín, será una Institución de Educación Superior con vocación tecnológica, reconocida nacional e internacionalmente por la excelencia académica centrada en la calidad y pertinencia de sus programas y de sus funciones de docencia, investigación, extensión y administración. El ITM contará con un modelo flexible y eficiente de organización basado en el liderazgo y aprendizaje permanentes, que le permitirá cumplir con responsabilidad y equidad social su misión formativa.	La Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, como una entidad Pública de Educación Superior, será reconocida en el 2019 como líder en el contexto académico por la calidad de sus procesos, la pertinencia de sus programas y el impacto de sus Graduados en el medio local, regional, nacional e internacional.
UBICACIÓN	Calle 41 55-80 Medellín	Calle 73 73A-226 Medellín	Calle 75 75-101 Medellín	Carrera 78 65-46 Medellín
ANTIGÜEDAD	Marzo de 2006 (después de la integración que se hizo entre el Palacio de Exposiciones y Convenciones de Medellín S.A. y el Centro Internacional de Convenciones Ltda.)	Aún no se ha establecido la fecha de creación del área encargada de la prestación de servicios logísticos	Aún no se ha establecido la fecha de creación del área encargada de la prestación de servicios logísticos	Aún no se ha establecido la fecha de creación del área encargada de la prestación de servicios logísticos
CLIENTES	Secretarías, institutos y entes descentralizados de la administración municipal de Medellín y de la Gobernación de Antioquia	Secretarías, institutos y entes descentralizados de la administración municipal	Secretarías, institutos y entes descentralizados de la administración municipal	Secretarías, institutos y entes descentralizados de la administración municipal
ESTRATEGIA COMERCIAL	Precio: cobro fijo de intermediación Producto: administración delegada de recursos, servicios logísticos Plaza: distribución directa Promoción: mercadeo relacional, referidos	Precio: cobro fijo de intermediación por administración de recursos por convenio. Estimación de costos según trabajos, desarrollo de proyectos o investigaciones específicas, ejecución de proyectos Producto: administración delegada de recursos, servicios logísticos, contratación de personal, investigaciones Plaza: distribución directa Promoción: mercadeo relacional, referidos	Precio: cobro fijo de intermediación por administración de recursos por convenio. Estimación de costos según trabajos, desarrollo de proyectos o investigaciones específicas, ejecución de proyectos Producto: administración delegada de recursos, servicios logísticos, contratación de personal, investigaciones Plaza: distribución directa Promoción: mercadeo relacional, referidos	Precio: cobro fijo de intermediación por administración de recursos por convenio. Estimación de costos según trabajos, desarrollo de proyectos o investigaciones específicas, ejecución de proyectos Producto: administración delegada de recursos, servicios logísticos, contratación de personal, investigaciones Plaza: distribución directa Promoción: mercadeo relacional, referidos

Para finalizar el presente análisis, se hace necesario conocer la competencia indirecta, que son aquellas entidades dedicadas específicamente al apoyo logístico para la seguridad en cada uno de los municipios donde fueron creadas. A continuación se presentan dos empresas:

Tabla 7. Identificación competencia indirecta

EMPRESA	UBICACIÓN	MISIÓN
Fondo de Vigilancia y Seguridad	Bogotá	Proporcionar bienes y servicios a las autoridades competentes, con el fin de coadyuvar en la efectividad de la seguridad y convivencia humana en Bogotá D.C
Distriseguridad	Cartagena	Obtener recursos, aplicarlos y controlarlos racional y transparentemente en la ejecución de proyectos propios y en el apoyo logístico y tecnológico a los programas y proyectos diseñados por la Alcaldía Distrital, Organismos de Seguridad y fuerza Pública de Cartagena de Indias, para contribuir con el mejoramiento de las condiciones de seguridad integral y convivencia del Distrito

Fuente: Elaboración propia

Las entidades antes descritas se consideran competencia indirecta porque centran su operación en el municipio de su jurisdicción, por lo que su estrategia comercial no está enfocada en diversificar sus clientes en municipios en los que la ESU aspira contratar.

11.5 Estrategias de mercado

11.5.1 Producto

La línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, el producto que ofrece se puede definir como contratos interadministrativos para la administración de recursos, con énfasis en seguridad. La propuesta de valor de los citados convenios se basa en la oportunidad, agilidad y eficiencia operacional del proceso contractual, la prestación de servicios logísticos ágiles y oportunos y la transparencia. Para la ejecución de los recursos, la ESU ha segmentado las siguientes 6 sub líneas:

- **Alimentación:** se dedica al suministro y logística de transporte de alimentos preparados (refrigerios, desayunos, almuerzos y cenas) según las necesidades del cliente.

- **Compra de parque automotor:** adquisición de todo tipo de modelos de vehículos, motocicletas y buses. Se incluyen adecuaciones especiales (CAI móviles, patrullas de vigilancia, paneles de detenidos, entre otros).

- **Eventos:** operación logística de eventos de pequeño, mediano y gran formato. Adicional a la operación de eventos en esta sub línea se incluye la contratación de capacitaciones y servicios turísticos y de recreación.

- **Dotaciones:** esta sub línea se divide en mobiliario para hogar y oficina y prendas de vestir con énfasis en organismos de seguridad.

- **Transporte:** alquiler de vehículos de carga y transporte de pasajeros por el tiempo requerido por el cliente.

- **Tecnología:** adquisición de elementos de tecnología y telecomunicaciones, como hardware, software y equipos de alta tecnología.
- **Varios:** bienes y servicios que no se encuentran enmarcados en las líneas anteriores, pero que son adquiridos por la ESU para satisfacer las necesidades de los clientes.

11.5.2 Precio

Dada la especificidad y especialidad del tipo de servicio que presta la línea logística de la ESU-, la estrategia de precio tiene también un tratamiento específico y diferenciado en cada contratación, mediado por una relación del valor que tiene para cliente el servicio requerido, con unas condiciones igualmente diferentes según su necesidad.

Lo anterior se confirmó a través de las entrevistas realizadas, cuyos resultados no permitieron establecer un porcentaje único que estuvieran dispuestos a pagar los clientes por la administración de recursos, sin embargo el 100% de los encuestados coincidieron en que el porcentaje de dicha administración debe fijarse específicamente para cada contrato interadministrativo, sin salirse del rango de precios de mercado establecidos por la competencia directa que oscila entre el 5 y 12% IVA incluido. El porcentaje final debe ser determinado para cada caso, tomando en cuenta variables como la cuantía del contrato, la complejidad de los procesos a realizar, el plazo de ejecución y las economías de escala a las que puede acceder la ESU a través de las alianzas con proveedores.

11.5.3 Plaza

Se define que la estrategia de plaza de la línea logística es directa, esto implica no contar con ningún tipo de intermediario para llevarle el servicio al cliente. Esta estrategia permite una respuesta más oportuna y un control del mercado, ya que se recibe una retroalimentación inmediata de los consumidores. Una ventaja importante que obtiene la ESU al seleccionar este canal de distribución, es que al ser un servicio intensivo en mano de obra, el cliente siente confianza al recibir la información del producto y posterior suscripción de los contratos interadministrativos directamente del prestador de tal servicio.

Para el desarrollo de esta estrategia se contratará un profesional comercial, quien se encargará de realizar todas las visitas y reuniones para la consolidación y suscripción de los contratos interadministrativos.

11.5.4 Promoción

Una vez aplicada la entrevista a profundidad a los clientes actuales y potenciales de la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-, y analizados los datos arrojados por ésta, se ha determinado que las estrategias de mercado que se adoptarán para línea logística son *Mercadeo One to One* y *Mercadeo Relacional*.

El Mercadeo *One to One* o personalizado se compone de cuatro etapas, así: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar, donde lo importante no es el producto por sí sólo, sino el cliente, y la relación de éste con respecto al producto o servicio¹⁴. Entre tanto el Mercado Relacional busca generar relaciones rentables con los clientes, a partir del conocimiento que tiene la empresa de éste, buscando brindar un producto o servicio personalizado, hecho a la medida, de acuerdo a las necesidades o expectativas del cliente¹⁵.

Ambas estrategias se conjugan para implementarse de acuerdo a la estrategia de plaza en la que se contempla la contratación de un ingeniero comercial, quien es el directo responsable de ejecutar el mercadeo personalizado y relacional.

A continuación se encuentran las acciones a desarrollar:

- Se convocarán desayunos con los alcaldes y secretarios de gobierno de cada uno de los municipios del Área Metropolitana, con el objetivo de presentar los servicios prestados por la línea logística de la ESU y compartir casos de éxito de ésta. Se realizarán dos eventos sectorizando los municipios cercanos (norte y sur).
- Se enviarán boletines informativos a los clientes actuales y potenciales con las últimas novedades en cuanto a tecnología y apoyo logístico para la seguridad, con el objetivo de incentivar la compra.

¹⁴ Gallo. M. 2007. Marketing one to one. Daemon Quest.

¹⁵ Marketing Relacional. Fundamentos CRM. (s.f). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.americascc.org/data/MarkRelacional.pdf>.

- Se implementará un plan de capacitación anual en materia de contratación y derecho administrativo, para actualizar a las personas que trabajan en las áreas jurídicas de los clientes actuales y potenciales.

11.6 Presupuesto de la estrategia de mercado

De acuerdo a las estrategias de mercadeo planteadas anteriormente, se deben presupuestar anualmente quince millones setecientos mil pesos m/l (\$15.700.000), los cuales se distribuirán tal y como se presenta a continuación:

Tabla 8. Presupuesto mezcla de mercadeo.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	Desayuno con alcaldes y secretarios de Gobierno. Incluye toda la logística	Unidad	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000
2	Diseño, producción y distribución de boletines informativos	Unidad	6	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000
3	Capacitaciones a personas de áreas jurídicas de entidades públicas. Jornada de 1 días con capacitador y logística en general	Personas	20	\$ 110.000	\$ 2.200.000
TOTAL					\$ 15.700.000

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que la cuantificación del ingeniero comercial a contratar, así como los gastos en los que debe incurrir para su labor, se encuentran en la tabla 18. Costos y gastos de operación del proyecto.

11.7 Proyección de ventas.

Para la realización de la proyección de ventas se toman datos históricos, partiendo que en el 2013 se suscribieron 40 contratos interadministrativos con un consumo promedio en cuanto a recursos a administrar de \$953.343.099 y de acuerdo a la investigación de mercado se toma un porcentaje de honorarios por administración promedio del 8%.

Como se explicó anteriormente, se toman los datos históricos únicamente de la vigencia fiscal 2013, toda vez que en dicho año se crea en la ESU la Dirección Comercial, área encargada de realizar las ventas de contratos interadministrativos y consolidar y actualizar en tiempo real la información de las ventas realizadas.

Tabla 9. Proyección de ventas del proyecto.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% PIB DEDSTINADO A SEGURIDAD		3,83%	3,90%	3,96%	4,03%	4,09%
IPC PROYECTADO		3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
CONTRATOS INTERADMINISTRATIVOS	40	42	44	46	48	50
CONSUMO PROMEDIO RECURSOS A ADMINISTRAR	\$ 953.343.099	\$ 987.282.113	\$ 1.017.492.946	\$ 1.049.442.224	\$ 1.081.974.933	\$ 1.115.083.366
PROYECCIÓN DE VENTAS (RECURSOS A ADMINISTRAR)		\$ 41.465.848.760	\$ 44.769.689.624	\$ 48.274.342.327	\$ 51.934.796.806	\$ 55.754.168.321
PORCENTAJE HONORARIOS ESU	8%	8%	8%	8%	8%	8%
PROYECCIÓN DE VENTAS (HONORARIOS)		\$ 3.317.267.901	\$ 3.581.575.170	\$ 3.861.947.386	\$ 4.154.783.744	\$ 4.460.333.466

12.1 Estado actual del servicio

La Empresa para la Seguridad Urbana –ESU en la actualidad opera la línea logística y para su funcionamiento cuenta con todos los recursos físicos, humanos y tecnológicos para tal fin.

12.2 Descripción del proceso

El flujograma del procedimiento se presenta en el Anexo A y a continuación se describen cada una de las actividades que se deben surtir para la contratación de un bien o servicio requerido por un cliente.

Tabla 10. Descripción del proceso de contratación de bienes y servicios.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
----	-----------	-------------

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Entrega de requerimiento	El CID entrega al líder logístico el requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios, previamente radicado por el cliente.
2	Diligenciamiento del formato de seguimiento a requerimientos	El líder logístico una vez recibe el requerimiento, lo registra en el formato y lo asigna al profesional de compras de acuerdo a la línea solicitada.
3	Revisión del requerimiento	El comprador responsable evalúa la información consignada en el requerimiento y complementa las especificaciones técnicas faltantes que permitan la contratación.
4	Solicitud de estudios previos	El comprador responsable solicita cotización a un proveedor.
5	Solicitud de disponibilidad presupuestal	De acuerdo a los precios de mercado obtenidos en el paso anterior, se solicita a través del sistema de información Mercurio, disponibilidad presupuestal con cargo al contrato interadministrativo del cliente.
6	Expedición de disponibilidad presupuestal	El auxiliar logístico expide por el sistema Safix la disponibilidad presupuestal, de acuerdo al monto determinado por el comprador responsable.
7	Elaboración de términos y condiciones de contratación	El comprador responsable elabora los términos y condiciones de contratación, en los que entre otros aspectos se define el bien o servicio a contratar, la cantidad, valores unitarios, valores totales, plazo de entrega, pólizas a expedir por el proveedor seleccionado y forma de entrega de la propuesta.
8	Publicación de solicitud privada de oferta	Una vez se tienen en firme los términos y condiciones de contratación, el profesional en compras invita por correo electrónico a mínimos 3 proveedores, adicionalmente publica dichos términos en la página web de la Entidad para consulta y participación de otros oferentes.
9	Evaluación de ofertas	Una vez el profesional en compras recibe física o electrónicamente las propuestas de los oferentes, las evalúa en sus aspectos técnicos. Luego de esto el auxiliar logístico recopila toda la información del proceso de contratación y entrega al auxiliar jurídico una carpeta para la evaluación realizada por la Secretaría General.
10	Revisión del proceso contractual en el comité de contratación	El proceso contractual con la evaluación técnica y jurídica es presentado al comité asesor en contratación, quién adjudica la contratación al proveedor seleccionado.
11	Publicación del informe de evaluación	Una vez el comité asesor en contratación recomienda la suscripción de un contrato, el Profesional en Compras publica en la página web de la Entidad el informe final de evaluación. En caso tal que el proceso sea declarado desierto, se publica la carta de terminación del mismo.
12	Solicitud y asignación de compromiso presupuestal	El profesional de compras solicita a través de correo electrónico al auxiliar logístico, el compromiso presupuestal a nombre del proveedor seleccionado. El auxiliar expide dicho documento en el sistema Safix.
13	Elaboración de minuta contractual	El profesional de compras con la información contenida en el compromiso presupuestal y las condiciones comerciales de los términos y condiciones de contratación elabora la minuta contractual y la envía a través de correo electrónico al abogado especialista para su revisión.

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
14	Revisión del contrato	El abogado especialista revisa la minuta contractual enviada previamente por el profesional de compras.
	Legalización del contrato	El auxiliar logístico realiza todos los trámites pertinentes para la legalización del contrato, esto incluye las firmas del representante legal de la ESU y del proveedor y la solicitud de pólizas.
15	Recepción de pólizas y elaboración de formato de aprobación	El auxiliar logístico una vez recibe las pólizas, elabora un formato de aprobación, el cual es enviado al abogado especialista para su aprobación.
16	Aprobación de pólizas	El abogado especialista revisa las pólizas previamente remitidas por el auxiliar logístico. Una vez aprobadas son firmadas por el Secretario General.
17	Delegación de supervisión	Una vez aprobadas las pólizas, el auxiliar logístico a través del sistema Mercurio realiza la delegación al supervisor asignado. Surtido este proceso, el contrato puede comenzar su ejecución.

Fuente: Elaboración propia

12.3 Tabla de necesidades y requerimientos

En la Tabla 11. Necesidades y requerimientos, que se presenta a continuación se detallan cada uno de los pasos que se deben surtir para la elaboración de un contrato, así como el personal requerido, la destinación horaria y el costo de la misma.

Tabla 11. Necesidades y requerimientos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HÁBILES INVERTIDAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Entrega de requerimiento	El CID entrega al líder logístico el requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios, previamente radicado por el cliente.	Requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios	Auxiliar de archivo	1	0,5	\$ 14.426	\$ 7.213
			Líder logístico	1	0,09	\$ 23.393	\$ 2.105
Diligenciamiento del formato de seguimiento a requerimientos	El líder logístico una vez recibe el requerimiento, lo registra en el formato y lo asigna al profesional de compras de acuerdo a la línea solicitada.	Requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios	Líder logístico	1	0,25	\$ 23.393	\$ 5.848
Revisión del requerimiento	El comprador responsable evalúa la información consignada en el requerimiento y complementa las especificaciones técnicas faltantes que permitan la contratación.	Requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios	Profesional de compras	1	4	\$ 23.738	\$ 94.954
Solicitud de estudios previos	El comprador responsable solicita cotización a un proveedor.	Requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios	Profesional de compras	1	1	\$ 23.738	\$ 23.738
Solicitud de disponibilidad presupuestal	De acuerdo a los precios de mercado obtenidos en el paso anterior, se solicita a través del sistema de información Mercurio, disponibilidad presupuestal con cargo al	Estudios de mercado	Profesional de compras	1	0,25	\$ 23.738	\$ 5.935

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HÁBILES INVERTIDAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
	contrato interadministrativo del cliente.						
Expedición de disponibilidad presupuestal	El auxiliar logístico expide por el sistema Safix la disponibilidad presupuestal, de acuerdo al monto determinado por el comprador responsable	Solicitud de disponibilidad presupuestal	Auxiliar logístico	1	0,25	\$ 14.426	\$ 3.606
Elaboración de términos y condiciones de contratación	El comprador responsable elabora los términos y condiciones de contratación, en los que entre otros aspectos se define el bien o servicio a contratar, la cantidad, valores unitarios, valores totales, plazo de entrega, pólizas a expedir por el proveedor seleccionado y forma de entrega de la propuesta.	- Requerimiento de compra y contratación de bienes y servicios - Disponibilidad presupuestal	Profesional de compras	1	4	\$ 23.738	\$ 94.954
Publicación de solicitud privada de oferta	Una vez se tienen en firme los términos y condiciones de contratación, el profesional en compras invita por correo electrónico a mínimos 3 proveedores, adicional pública dichos términos en la página web de la Entidad para consulta y participación de otros oferentes.	Términos y condiciones de contratación	Profesional de compras	1	0,5	\$ 23.738	\$ 11.869

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HÁBILES INVERTIDAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Evaluación de ofertas	Una vez el profesional en compras recibe física o electrónicamente las propuestas de los oferentes, las evalúa en sus aspectos técnicos. Luego de esto el auxiliar logístico recopila toda la información del proceso de contratación y entrega al auxiliar jurídico una carpeta para la evaluación realizada por la Secretaría General.	Propuestas de los oferentes con todos los documentos legales	Profesional de compras	1	2	\$ 23.738	\$ 47.477
			Auxiliar logístico	1	3	\$ 14.426	\$ 43.278
			Auxiliar jurídico	1	2	\$ 14.426	\$ 28.852
Revisión del proceso contractual en el comité de contratación	El proceso contractual con la evaluación técnica y jurídica es presentado al comité asesor en contratación, quién adjudica la contratación al proveedor seleccionado.	Proceso contractual con evaluación técnica y jurídica	Director de Servicios Logísticos	1	0,5	\$ 39.650	\$ 19.825
			Gerente	1	0,5	\$ 90.450	\$ 45.225
			Líder línea logística	1	0,5	\$ 23.393	\$ 11.697
			Secretario General	1	0,5	\$ 39.650	\$ 19.825
			Abogado especialista	1	0,5	\$ 23.738	\$ 11.869
Publicación del informe de evaluación	Una vez el comité asesor en contratación recomienda la suscripción de un contrato, el Profesional en Compras publica en la página web de la Entidad el informe final de evaluación. En caso tal que el proceso sea	Acta de comité de contratación	Profesional de compras	1	0,5	\$ 23.738	\$ 11.869

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HÁBILES INVERTIDAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
	declarado desierto, se publica la carta de terminación del mismo.						
Solicitud y asignación de compromiso presupuestal	El profesional de compras solicita a través de correo electrónico al auxiliar logístico, el compromiso presupuestal a nombre del proveedor seleccionado. El auxiliar expide dicho documento en el sistema Safix.	Acta de comité de contratación	Profesional de compras	1	0,25	\$ 23.738	\$ 5.935
			Auxiliar logístico	1	0,5	\$ 14.426	\$ 7.213
Elaboración de minuta contractual	El profesional de compras con la información contenida en el compromiso presupuestal y las condiciones comerciales de los términos y condiciones de contratación elabora la minuta contractual y la envía a través de correo electrónico al abogado especialista para su revisión.	- Términos y condiciones de contratación - Compromiso presupuestal	Profesional de compras	1	1	\$ 23.738	\$ 23.738
Revisión del contrato	El abogado especialista revisa la minuta contractual enviada previamente por el profesional de compras.	Minuta contrato	Abogado especialista	1	0,5	\$ 23.738	\$ 11.869
Legalización del contrato	El auxiliar logístico realiza todos los trámite pertinentes para la legalización del contrato,	Proceso contractual y minuta aprobada	Auxiliar logístico	1	4	\$ 14.426	\$ 57.703

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HÁBILES INVERTIDAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
	esto incluye las firmas del representante legal de la ESU y del proveedor y la solicitud de pólizas.						
Recepción de pólizas y elaboración de formato de aprobación	El auxiliar logístico una vez recibe las pólizas, elabora un formato de aprobación, el cual es enviado al abogado especialista para su aprobación.	Pólizas	Auxiliar logístico	1	0,5	\$ 14.426	\$ 7.213
Aprobación de pólizas	El abogado especialista revisa las pólizas previamente remitidas por el auxiliar logístico. Una vez aprobadas son firmadas por el Secretario General.	Pólizas con su formato de aprobación	Abogado especialista	1	1	\$ 23.738	\$ 23.738
Delegación de supervisión	Una vez aprobadas las pólizas, el auxiliar logístico a través del sistema Mercurio realiza la delegación al supervisor asignado. Surtido este proceso, el contrato puede comenzar su ejecución.	Contrato suscrito con pólizas aprobadas	Auxiliar logístico	1	0,5	\$ 14.426	\$ 7.213
TOTAL					29,59	\$ 663.937	\$ 646.631

Fuente: elaboración propia.

12.3 Plan de compras de equipos e infraestructura

Dado que la ESU- dispone de los equipos e infraestructura necesaria para la operación de la línea logística, la cual funciona desde hace varios años, no se requiere realizar una alta inversión inicial.

El servicio prestado en la línea logística es intensivo en mano de obra calificada, la cual es cuantificada en el estudio administrativo.

Los equipos de cómputo fueron adquiridos a través de un arrendamiento operativo y su valor será tenido en cuenta en los gastos de administración que se presentan en el estudio antes mencionado.

Se estima como inversión inicial la adquisición de los siguientes bienes:

Tabla 12. Inversión inicial del proyecto.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Software logístico	1	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Renovación de puestos de trabajo	8	\$ 2.500.000	\$ 20.000.000
TOTAL			\$ 220.000.000

Fuente: Elaboración propia

13. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

13.1 Estrategia organizacional

13.1.1 Tipo de empresa, creación y razón social

La Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, fue creada en 1982 como Fondo Metropolitano de Seguridad – METROSEGURIDAD, mediante acuerdo N°. 25 del Concejo Municipal de Medellín, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.¹⁶

En 2002 mediante decreto 178 se transforma en Empresa Industrial y Comercial del Estado, del orden municipal.¹⁷

En 2010 la Junta Directiva de la Entidad mediante Acuerdo No. 033 del mismo año, modifica el nombre de la Empresa Metropolitana para la Seguridad – METROSEGURIDAD a Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, así como su misión y visión.¹⁸

¹⁶ Colombia. Concejo de Medellín. Acuerdo 025 de 1982. p.1 Medellín: El Concejo.

¹⁷ Colombia. Concejo de Medellín. Acuerdo 178 de 2002. p.1. Medellín: El Concejo.

¹⁸ Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo de junta directiva 033 de 2010. p.1. Medellín: La ESU.

13.1.2 Objeto

El objeto social de la entidad está definido en el decreto 178 de 2002, es “Obtener recursos, con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, para ser destinados a labores de apoyo logístico e institucional a los organismos de seguridad, a las fuerzas armadas y de policía, aplicándolos al desarrollo de planes y programas y proyectos que sean diseñados por tales organismos y el municipio de Medellín, para la prestación eficiente y oportuna de las actividades tendientes a garantizar la seguridad integral de la ciudadanía”.¹⁹

13.1.3 Misión

Empresa Industrial y Comercial del Estado dedicada a la logística y la convivencia ciudadana, así como el diseño, integración y comercialización de proyectos, soluciones tecnológicas y sistemas en seguridad, dirigidos a apoyar las políticas públicas de seguridad ciudadana.²⁰

¹⁹ Colombia. Concejo de Medellín. Acuerdo 178 de 2002. p.6. Medellín: El Concejo.

²⁰ Misión. (s.f). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.esu.com.co/esu/index.php/es/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos>

13.1.4 Visión

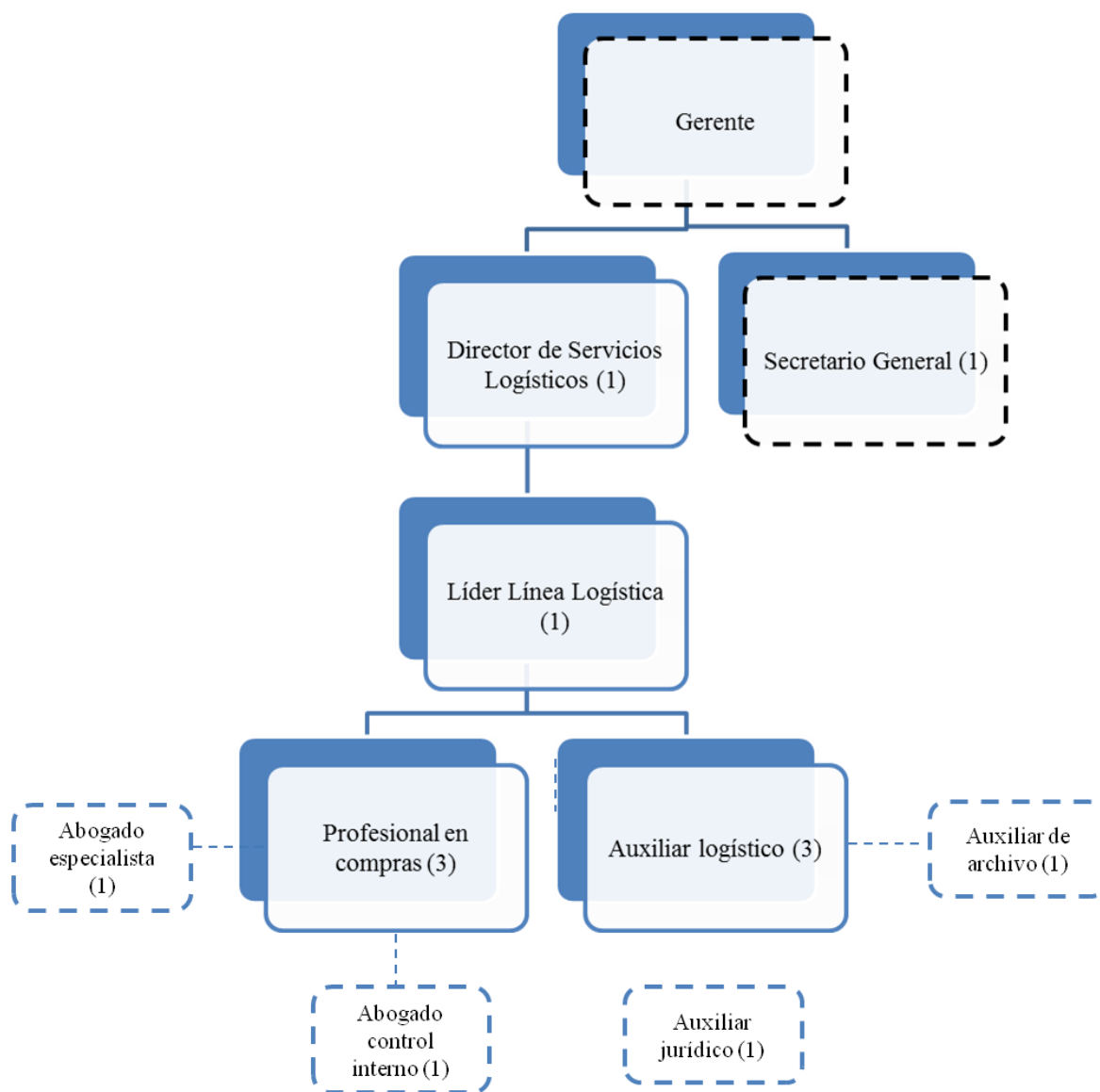
La Empresa para la Seguridad Urbana ESU, en el 2017, será una marca posicionada en el ámbito regional en clientes del sector público y la ciudadanía, con cobertura nacional en la comercialización de productos y servicios relacionados con la seguridad ciudadana.²¹

13.2 Organigrama de la línea logística de la ESU.

Para la operación de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU se requiere la siguiente estructura organizacional directa e indirecta.

Gráfico 7. Organigrama línea logística.

²¹ Visión. (s.f). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.esu.com.co/esu/index.php/es/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos>



Fuente: Elaboración propia

Se aclara que los cargos indirectos son aquellos que se presentan en líneas discontinuas.

A continuación se encuentra la tabla 13. Cargos directos, en la que se presenta la asignación salarial mensual y el tipo de vinculación del personal directo necesario para la operación de la línea logística.

Tabla 13. Cargos directos.

CARGO	PLAZAS	SALARIO MES	PRESTACIONES SOCIALES	SALARIO MES CON PRESTACIONES SOCIALES	TIPO DE CONTRATO
Director de Servicios Logísticos	1	\$ 3.656.515	\$ 2.184.402	\$ 5.840.917	Indefinido
Líder línea logística	1	\$ 2.157.319	\$ 1.288.783	\$ 3.446.102	Indefinido
Profesional comprador	3	\$ 2.416.198	\$ 1.443.437	\$ 3.859.635	Indefinido
Técnico de compras	3	\$ 1.330.347	\$ 794.749	\$ 2.125.096	Indefinido

Fuente: elaboración propia

13.3 Análisis DOFA de la línea logística de la ESU

Tabla 14. Matriz DOFA de la línea logística de la ESU.

FORTALEZAS	DEBILDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La ESU no tiene una competencia directa en la operación de recursos públicos con destinación específica para la seguridad. - Reglamento de contratación flexible que permite responder con oportunidad a los clientes, sin dejar de lado el cumplimiento de los principios rectores de la contratación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas de información existentes en la empresa no aseguran información confiable para la toma de decisiones con respecto a clientes y proveedores. Así mismo no existe un modelo de seguimiento y monitoreo a competidores potenciales y productos sustitutos. - Desconocimiento de la viabilidad financiera de la línea logística de la ESU, especialmente en el componente de costos y gastos asociados a la operación.

<ul style="list-style-type: none"> - La inexistente competencia directa en la prestación de servicios logísticos asociados a la seguridad, permite un poder de negociación alto frente a la definición de los porcentajes de administración que se cobran por cada uno de los contratos interadministrativos. - Alianzas con proveedores, que permiten obtener mejores precios de mercado y mayor oportunidad en la atención de las necesidades de los clientes. - Conocimiento y aplicación de las mejores prácticas de operación, fortalecida después de 32 años de operación de la línea logística. - Trayectoria y reconocimiento en el mercado local y regional, como una entidad sólida, confiable y con respaldo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El poder de negociación se puede ver afectado por factores políticos y presupuestales que llevan a negociar menores costos de administración.
--	---

¿Cómo se van a mantener?	¿Cómo se van a superar?
<ul style="list-style-type: none"> - Suscribiendo alianzas comerciales anuales, sin dejar períodos de tiempo sin la existencia de dichas alianzas. - Detección permanente de mejoras que pueda tener el reglamento de contratación, que permitan mejores tiempos de respuesta a los clientes. - Retroalimentación de resultados a los involucrados en el proceso de contratación, reforzando así su responsabilidad y compromiso con dicho proceso. - Promoción y divulgación focalizada en clientes actuales y potenciales, de los servicios de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear dentro de la organización la necesidad de la contratación e implementación de un software logístico que permita contar con información logística y financiera real y oportuna, para la toma de decisiones. - Diseño e implementación de un modelo que permita conocer la prefactibilidad financiera de la línea logística de la ESU, a través de la definición de los ingresos, costos y gastos asociados a la operación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
----------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Municipios del área metropolitana que cuentan con unidades de compras que realizan sus propios procesos de contratación, pero que no cuentan con la capacidad operativa para responder con oportunidad. - Referenciamiento de clientes satisfechos a otras entidades que en la actualidad no contratan con la ESU. - Competidores indirectos que no cuentan con la capacidad operativa suficiente para suplir oportunamente las necesidades de seguridad de las ciudades a las que pertenecen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Municipios del área metropolitana que cuentan con unidades de compras que realizan sus propios procesos de contratación. - Crecimiento comercial en Antioquia de competidores indirectos. - Directrices por parte de la alcaldía de Medellín, que obligue a ciertas secretarías a contratar bajo la figura de ADR con competidores directos de la ESU.
--	--

¿Cómo se van a aprovechar?	¿Cómo se van a combatir?
<ul style="list-style-type: none"> - Detectando momentos críticos en cuanto a seguridad en las ciudades de los competidores directos, para ofrecer los servicios logísticos ágiles de la ESU. -Realizando mercadeo B2B en cada uno de los municipios que integran el área metropolitana. En cada una de las visitas es pertinente presentar casos de éxito en la contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciado los aspectos que los clientes consideran como factores decisivos en el momento de contratar con la ESU. Dichos factores son resultados de la investigación de mercado. - Mostrando a la Alcaldía de Medellín los resultados de la operación de la ESU - Invirtiendo los excedentes generados en la vigencia fiscal en proyectos asociados a la seguridad de la ciudad de Medellín.

Fuente: Elaboración propia

13.4 Análisis legal

13.4.1 Legislación aplicable al régimen contractual

La actividad contractual de la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU, al ser una empresa pública industrial y comercial del estado se rige por su propio

reglamento de contratación, definido en el acuerdo 035 de 2011²², modificado por el acuerdo 050 de 2013²³. Ambos emitidos por la junta directiva de la entidad.

Según el artículo 85 de la Ley 489 de 1998²⁴ las empresas industriales y comerciales del Estado están definidas como organismos creados por la ley o autorizados por ésta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley, y que reúnen personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

Es importante resaltar que aunque la ESU se rige por su propio reglamento de contratación, en el mismo se busca en todo caso el cumplimiento de los principios rectores de la contratación pública, en aplicación de los mandatos propios de los artículos 209 y 267 de la Constitución Política de Colombia²⁵, artículo 13 de la ley 1150 de 2007²⁶ y demás normatividad aplicable.

²² Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo 035 de 2011. Medellín: La ESU..

²³ Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo 050 de 2013. Medellín: La ESU.

²⁴ Ley 489 de 1998. (s.f) Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=186>

²⁵ Constitución política de Colombia 1991. (s.f). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4125>

²⁶ Ley 1150 de 2007. (s.f). Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=25678>

Dichos principios son: legalidad, debido proceso, igualdad, buena fe, imparcialidad, economía y celeridad, eficacia, publicidad y transparencia, moralidad administrativa y responsable.

13.4.2 Legislación aplicable al régimen laboral

Está sometido al Código Sustantivo de Trabajo y al Reglamento Interno de Trabajo establecido por la entidad. El Código Sustantivo de Trabajo fue adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950. Su propósito principal es regular la contratación de trabajadores, la relación entre empleador y trabajador, estableciendo las formas de contratación, el salario y sus diferentes modalidades, los derechos y deberes tanto de trabajadores como de empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

Entre tanto el Reglamento Interno de Trabajo de la ESU es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que debe sujetarse la entidad y los servidores públicos que trabajan en ella, empleados públicos mediante relación legal y reglamentaria y trabajadores oficiales vinculados mediante contrato de trabajo. El Reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, y establece disposiciones sobre contratos, periodos de prueba, situaciones administrativas, jornada de trabajo, deberes-derechos y prohibiciones, retiro del servicio, salario y prestaciones legales, bienestar laboral, resolución pacífica de conflictos y asuntos varios relacionados con el tema.

13.5 Análisis de riesgos

13.5.1 Identificación y categorización de riesgos

En la tabla 15. Riesgos de la línea logística de la ESU, se listan los principales riesgos identificados, así como se categorización.

Tabla 15. Riesgos de la línea logística de la ESU

Nro.	RIESGO	CATEGORÍA				
		TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN
1	Pérdida de los bienes de la entidad por hurto o uso inadecuado	X				
2	Bajo cumplimiento de las metas de ventas					X
3	Colapso en los sistemas de información que impida el desarrollo de las actividades empresariales	X				
4	Fallas en la disponibilidad del portal de contratación de la entidad	X				
5	Incumplimiento en los tiempos de contratación pactados con el cliente				X	
6	Favorecimiento personal de los compradores en la etapa pre contractual				X	
7	Pérdida de los requerimientos de los clientes, quedándose sin contratar				X	
8	Ejecución de contratos sin expedición y aprobación de pólizas				X	
9	Productos o servicios contratados que no cumplan con la necesidad del cliente		X			
10	Contratación de bienes y servicios sin los requisitos exigidos por la ley				X	
11	Contratación directa sin la fundamentación debida				X	
12	Perdida de la información del centro de información documental					X

Nro.	RIESGO	CATEGORÍA				
		TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN
13	Planta de personal no adecuada a las necesidades de los procesos					X
14	Elección de una inadecuada modalidad de contratación				X	
15	Decisiones políticas que indiquen que la Secretaría de Seguridad del municipio de Medellín no contrate más con la ESU					X
16	Liquidación de la empresa por parte del municipio de Medellín					X
17	Ejecución de recursos sin tener en cuenta los estudios previos	X				
18	Incumplimiento por parte de los proveedores	X				
19	Estrategia comercial agresiva de la competencia directa			X		
20	Precios de bienes y servicios por encima de los valores estimados por el cliente			X		
21	Cambios normativos en la contratación pública			X		
22	Adquisición de bienes que no tengan un buen respaldo técnico o garantía			X		
23	Solicitudes extemporáneas de los clientes			X		
24	Escasez de productos demandados por el cliente			X		
25	Sobre ejecución presupuestal con respecto al presupuesto disponible				X	

Fuente: Elaboración propia

13.5.2 Valor esperado de los riesgos

Una vez realizada la identificación de los riesgos, se procede a su priorización de acuerdo al valor esperado, el cual se obtiene de multiplicar la posibilidad de ocurrencia con el impacto que causa, según la siguiente escala de convenciones:

Tabla 16. Escala de probabilidad e impacto para la medición de riesgos.

PROBABILIDAD		IMPACTO	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Raro	1	Menor	1
Improbable	2	Moderado	2
Probable	3	Mayor	3
Casi seguro	4	Catastrófico	4

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior se presentan los riesgos priorizados de mayor a menor valor esperado:

Tabla 17. Priorización de riesgos de la línea logística de la ESU

RIESGO	CATEGORÍA					POSIBILIDAD (Pi)		IMPACTO (Xi)		VR. ESPERADO VE
	TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	
Colapso en los sistemas de información que impida el desarrollo de las actividades empresariales	X					Probable	3	Catastrófico	4	12
Pérdida de los requerimientos de los clientes, quedándose sin contratar				X		Probable	3	Catastrófico	4	12
Incumplimiento en los tiempos de contratación pactados con el cliente				X		Probable	3	Mayor	3	9
Ejecución de contratos sin expedición y aprobación de pólizas				X		Probable	3	Mayor	3	9

RIESGO	CATEGORÍA					POSIBILIDAD (Pi)		IMPACTO (Xi)		VR. ESPERADO VE
	TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	
Elección de una inadecuada modalidad de contratación				X		Probable	3	Mayor	3	9
Ejecución de recursos sin tener en cuenta los estudios previos	X					Probable	3	Mayor	3	9
Incumplimiento por parte de los proveedores	X					Probable	3	Mayor	3	9
Solicitudes extemporáneas de los clientes			X			Probable	3	Mayor	3	9
Liquidación de la empresa por parte del municipio de Medellín					X	Improbable	2	Catastrófico	4	8
Adquisición de bienes que no tengan un buen respaldo técnico o garantía			X			Improbable	2	Catastrófico	4	8
Escasez de productos demandados por el cliente			X			Improbable	2	Catastrófico	4	8
Pérdida de los bienes de la entidad por hurto o uso inadecuado	X					Improbable	2	Mayor	3	6
Productos o servicios contratados que no cumplan con la necesidad del cliente		X				Improbable	2	Mayor	3	6
Planta de personal no adecuada a las necesidades de los procesos					X	Probable	3	Moderado	2	6

RIESGO	CATEGORÍA					POSIBILIDAD (Pi)		IMPACTO (Xi)		VR. ESPERADO VE
	TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	
Estrategia comercial agresiva de la competencia directa			X			Probable	3	Moderado	2	6
Precios de bienes y servicios por encima de los valores estimados por el cliente			X			Improbable	2	Mayor	3	6
Bajo cumplimiento de las metas de ventas					X	Raro	1	Catastrófico	4	4
Fallas en la disponibilidad del portal de contratación de la entidad	X					Improbable	2	Moderado	2	4
Contratación de bienes y servicios sin los requisitos exigidos por la ley				X		Raro	1	Catastrófico	4	4
Contratación directa sin la fundamentación debida				X		Raro	1	Catastrófico	4	4
Perdida de la información del centro de información documental					X	Raro	1	Catastrófico	4	4
Decisiones políticas que indiquen que la Secretaría de Seguridad del municipio de Medellín no contrate más con la ESU					X	Raro	1	Catastrófico	4	4
Sobreejecución presupuestal con respecto al presupuesto disponible				X		Raro	1	Catastrófico	4	4

RIESGO	CATEGORÍA					POSIBILIDAD (Pi)		IMPACTO (Xi)		VR. ESPERADO VE
	TÉCNICO	CALIDAD	EXTERNOS	GESTIÓN	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	
Favorecimiento personal de los compradores en la etapa pre contractual				X		Raro	1	Mayor	3	3
Cambios normativos en la contratación pública			X			Raro	1	Mayor	3	3

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los riesgos antes evaluados se asocian a la operación de la línea logística de la ESU, por decisiones de la entidad serán asumidos y su plan de respuesta se realizará a través de estrictos controles en cada una de las etapas del proceso, los cuales estarán a cargo de la Dirección de Control Interno.

13.6 Costos y gastos de operación de la línea logística de la ESU.

En la tabla 18. Costos y gastos de operación de la línea logística de la ESU, se presenta la proyección de estos rubros de 2014 a 2018, cuya variación se calcula de acuerdo al IPC proyectado.

Tabla 18. Costos y gastos de operación de la línea logística de la ESU

MANO DE OBRA DIRECTA		Cantidad	Unidad	2013	2014py	2015py	2016py	2017py	2018py
IPC					3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Director de Servicios Logísticos	1	\$/año		\$ 70.091.004	\$ 72.586.244	\$ 74.807.383	\$ 77.156.335	\$ 79.548.181	\$ 81.982.355
Líder línea logística	1	\$/año		\$ 41.353.224	\$ 42.825.399	\$ 44.135.856	\$ 45.521.722	\$ 46.932.895	\$ 48.369.042
Profesional comprador	3	\$/año		\$ 138.946.860	\$ 143.893.368	\$ 148.296.505	\$ 152.953.016	\$ 157.694.559	\$ 162.520.013
Técnico de compras	3	\$/año		\$ 76.503.456	\$ 79.226.979	\$ 81.651.325	\$ 84.215.176	\$ 86.825.847	\$ 89.482.718
Total Mano de Obra		\$/año		\$ 326.894.544	\$ 338.531.990	\$ 348.891.069	\$ 359.846.248	\$ 371.001.482	\$ 382.354.127
GASTOS ADMINISTRATIVOS		Unidad	2013	2014py	2015py	2016py	2017py	2018py	
IPC					3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Arrendamiento		\$/año	\$ 10.005.882	\$ 10.362.092	\$ 10.679.172	\$ 11.014.498	\$ 11.355.947	\$ 11.703.439	
Servicios públicos		\$/año	\$ 11.296.552	\$ 11.698.709	\$ 12.056.689	\$ 12.435.270	\$ 12.820.763	\$ 13.213.078	
Telefonía celular		\$/año	\$ 4.022.989	\$ 4.166.207	\$ 4.293.693	\$ 4.428.515	\$ 4.565.799	\$ 4.705.512	
Útiles de oficina		\$/año	\$ 1.556.078	\$ 1.611.474	\$ 1.660.785	\$ 1.712.934	\$ 1.766.035	\$ 1.820.076	
Elementos de aseo		\$/año	\$ 725.563	\$ 751.393	\$ 774.386	\$ 798.701	\$ 823.461	\$ 848.659	
Elementos de cafetería		\$/año	\$ 1.201.615	\$ 1.244.393	\$ 1.282.471	\$ 1.322.741	\$ 1.363.746	\$ 1.405.477	
Renting operativo de equipos de cómputo		\$/año	\$ 15.448.276	\$ 15.998.234	\$ 16.487.780	\$ 17.005.497	\$ 17.532.667	\$ 18.069.167	
Servicio de mensajería		\$/año	\$ 1.597.134	\$ 1.653.992	\$ 1.704.605	\$ 1.758.129	\$ 1.812.631	\$ 1.868.098	
Total Gastos Administrativos		\$/año	\$ 45.854.089	\$ 47.486.495	\$ 48.939.582	\$ 50.476.284	\$ 52.041.049	\$ 53.633.505	
MANO DE OBRA INDIRECTA		Cantidad	Unidad	2013	2014py	2015py	2016py	2017py	2018py
IPC					3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Auxiliar de archivo	1	\$/año	\$ 9.376.799	\$ 9.710.613	\$ 10.007.758	\$ 10.322.001	\$ 10.641.983	\$ 10.967.628	
Auxiliar jurídico	1	\$/año	\$ 37.507.195	\$ 38.842.451	\$ 40.031.030	\$ 41.288.005	\$ 42.567.933	\$ 43.870.511	
Gerente	1	\$/año	\$ 58.792.608	\$ 60.885.625	\$ 62.748.725	\$ 64.719.035	\$ 66.725.325	\$ 68.767.120	
Secretario General	1	\$/año	\$ 25.772.531	\$ 26.690.034	\$ 27.506.749	\$ 28.370.460	\$ 29.249.945	\$ 30.144.993	
Abogado especialista	1	\$/año	\$ 61.719.974	\$ 63.917.205	\$ 65.873.072	\$ 67.941.486	\$ 70.047.672	\$ 72.191.131	
Abogado control interno	1	\$/año	\$ 15.429.994	\$ 15.979.301	\$ 16.468.268	\$ 16.985.372	\$ 17.511.918	\$ 18.047.783	
Ingeniero comercial	1	\$/año	\$ 39.600.000	\$ 41.009.760	\$ 42.264.659	\$ 43.591.769	\$ 44.943.114	\$ 46.318.373	
Total Gastos Administrativos		\$/año	\$ 248.199.101	\$ 257.034.989	\$ 264.900.260	\$ 273.218.128	\$ 281.687.890	\$ 290.307.540	
TOTAL GENERAL		\$/año	\$ 620.947.735	\$ 643.053.474	\$ 662.730.910	\$ 683.540.661	\$ 704.730.421	\$ 726.295.172	

Fuente: elaboración propia

14. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

14.1 Supuestos macroeconómicos

En la siguiente tabla se presentan los supuestos macroeconómicos utilizados para el plan económico y financiero.

Tabla 19. Supuestos macro económicos

Economía Colombia	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py
PIB (variación anual)	6,60%	4,00%	3,80%	4,40%	4,58%	4,44%	4,66%	4,70%
Balance GNC (%PIB)	-2,90%	-2,30%	-2,60%	-2,40%	-2,00%	-1,80%	-1,70%	-1,50%
Balance cuenta corriente (%PIB)	2,88%	-3,22%	-3,60%	-3,20%	-2,70%	-2,75%	-2,82%	-2,50%
Tasa de desempleo (trece ciudades)	10,40%	10,20%	9,40%	9,16%	9,02%	8,75%	8,74%	8,62%
Inflación (IPC variación anual)	3,73%	2,44%	2,60%	3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Precios al productor (IPP variación anual)	5,51%	-2,95%	1,87%	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%

Tasa de Interés Locales	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4,75%	4,25%	3,25%	4,00%	4,50%	4,50%	4,25%	4,60%
DTF (promedio anual)	4,16%	5,34%	4,07%	4,11%	4,67%	4,74%	4,33%	4,46%

Fuente: Tabla macroeconómico proyectados. 2013. Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>

14.2 Resumen de los estados financieros.

En el presente apartado se presentan los principales estados financieros del proyecto, los cuales servirán de insumo para el análisis y toma de decisiones.

14.2.1 Balance general

Tabla 20. Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	2.799.347.113	4.960.120.972	7.281.310.777	9.791.441.217	12.498.884.448
Cuentas X Cobrar	0	3.455.487.396	3.730.807.469	4.022.861.859	4.327.899.732	4.646.180.692
Provisión Cuentas por Cobrar		-69.109.748	-74.616.149	-80.457.237	-86.557.995	-92.923.614
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	6.185.724.761	8.616.312.291	11.223.715.398	14.032.782.954	17.052.141.526
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	20.000.000	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	20.000.000	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	0

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Otros Activos Fijos	200.000.000	0	0	0	0	0
ACTIVO	220.000.000	6.201.724.761	8.628.312.291	11.231.715.398	14.036.782.954	17.052.141.526
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	3.207.259.403	3.461.417.127	3.731.020.097	4.012.584.544	4.306.349.080
Impuestos X Pagar	0	915.573.568	1.019.041.114	1.106.437.613	1.197.880.438	1.293.426.576
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Inversión inicial	220.000.000	220.000.000	220.000.000	220.000.000	220.000.000	220.000.000
PASIVO	220.000.000	4.342.832.971	4.700.458.240	5.057.457.710	5.430.464.982	5.819.775.656
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	1.858.891.790	3.927.854.051	6.174.257.688	8.606.317.972
Utilidades del Ejercicio	0	1.858.891.790	2.068.962.261	2.246.403.638	2.432.060.284	2.626.047.897
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	1.858.891.790	3.927.854.051	6.174.257.688	8.606.317.972	11.232.365.869
PASIVO + PATRIMONIO	220.000.000	6.201.724.761	8.628.312.291	11.231.715.398	14.036.782.954	17.052.141.526

Fuente. Elaboración propia

14.2.2 Estado de resultados de la línea logística de la ESU.

En la tabla 21. Estado de resultados de la línea logística de la ESU, se presenta tal informe proyectado a 5 años.

Tabla 21. Estado de resultados de la línea logística de la ESU.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	41.465.848.746	44.769.689.624	48.274.342.304	51.934.796.784	55.754.168.300
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	38.487.112.836	41.537.005.523	44.772.241.168	48.151.014.523	51.676.188.963
Depreciación	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	67.974.309	70.054.323	72.254.029	74.493.904	76.773.413
Utilidad Bruta	2.906.761.601	3.158.629.778	3.425.847.107	3.705.288.357	3.997.205.924
Gasto de Ventas	15.700.000	16.180.420	16.688.485	17.205.828	17.732.327
Gastos de Administración	47.486.495	48.939.582	50.476.284	52.041.049	53.633.505
Provisiones	69.109.748	5.506.401	5.841.088	6.100.757	6.365.619
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	2.774.465.358	3.088.003.374	3.352.841.250	3.629.940.722	3.919.474.473
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	2.774.465.358	3.088.003.374	3.352.841.250	3.629.940.722	3.919.474.473
Impuestos (35%)	915.573.568	1.019.041.114	1.106.437.613	1.197.880.438	1.293.426.576
Utilidad Neta Final	1.858.891.790	2.068.962.261	2.246.403.638	2.432.060.284	2.626.047.897

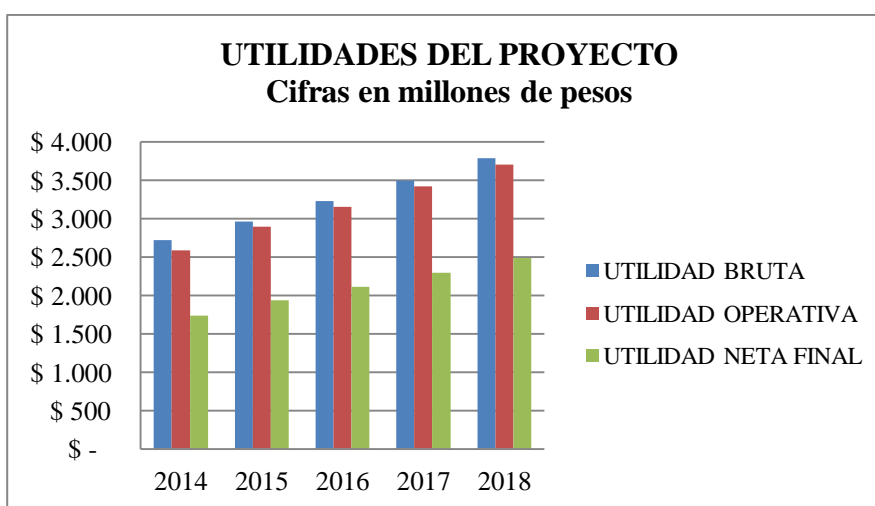
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a las proyecciones financieras del proyecto, se observa un comportamiento positivo en la utilidad bruta, operativa y neta, que presentan crecimiento en todo el periodo de evaluación.

Del estado de resultados se puede inferir que el margen operacional para el primer año corresponde al 0,15% y para el quinto año se establece en el 0,13%. Lo anterior evidencia que para generar las ventas del proyecto se requiere destinar recursos para gastos de administración y ventas en aproximadamente 0,14%.

Adicional se puede afirmar que para el primer año de operación el margen neto corresponde al 4,18%, lo que significa que por cada \$100 vendidos, luego de descontar todos los costos y gastos, incluyendo los impuestos a la línea logística de la ESU le quedan \$4,18 de utilidad.

Gráfico 8. Utilidades del estado de resultados.



Fuente. Elaboración propia

14.2.3 Flujo de caja

Se determinó la necesidad de inversión de \$220 millones, para el inicio del proyecto. Se observa un flujo de caja positivo durante el horizonte de análisis (2014-2018) con un valor para el primer año de \$2.610 millones.

Tabla 22. Flujo de caja

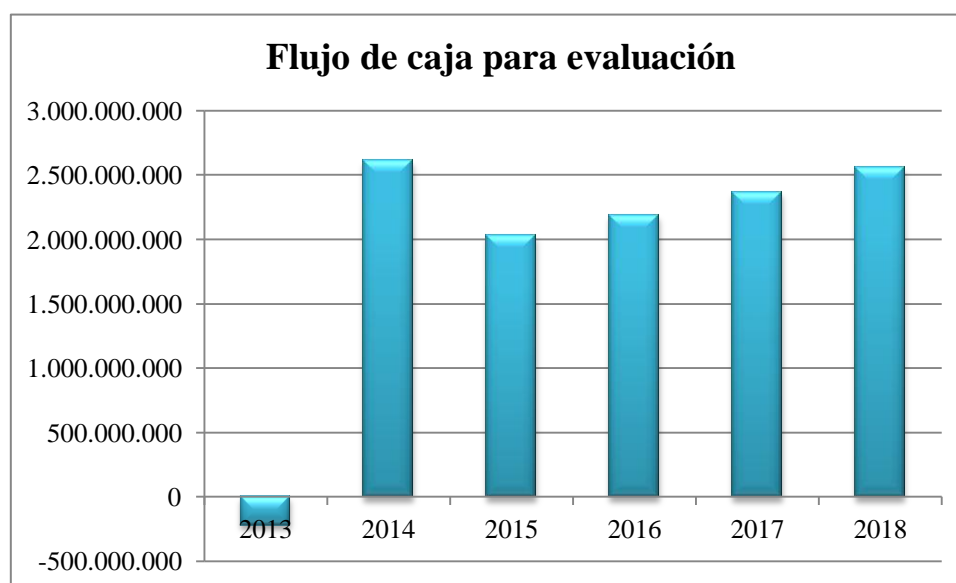
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		2.774.465.358	3.088.003.374	3.352.841.250	3.629.940.722	3.919.474.473
Depreciaciones		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		69.109.748	5.506.401	5.841.088	6.100.757	6.365.619
Impuestos		0	-915.573.568	-1.019.041.114	-1.106.437.613	-1.197.880.438
Neto Flujo de Caja Operativo		2.847.575.106	2.181.936.208	2.343.641.225	2.533.603.867	2.731.959.654
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-3.455.487.396	-275.320.073	-292.054.390	-305.037.873	-318.280.960
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		3.207.259.403	254.157.724	269.602.970	281.564.446	293.764.537
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación del Capital de Trabajo	0	-248.227.992	-21.162.349	-22.451.420	-23.473.427	-24.516.423
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-20.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	200.000.000	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-20.000.000	200.000.000	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-20.000.000	-48.227.992	-21.162.349	-22.451.420	-23.473.427	-24.516.423
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	220.000.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	220.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	200.000.000	2.799.347.113	2.160.773.859	2.321.189.805	2.510.130.440	2.707.443.231
Saldo anterior		0	2.799.347.113	4.960.120.972	7.281.310.777	9.791.441.217
Saldo siguiente	200.000.000	2.799.347.113	4.960.120.972	7.281.310.777	9.791.441.217	12.498.884.448

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del flujo de caja se tomó una tasa de descuento del 23%, ya que por políticas de la Entidad todos los proyectos deben rentar mínimo el DTF + 18 puntos de riesgo.

Gráfico 9. Flujo de caja proyectado.



Fuente: Elaboración propia

14.3 Evaluación del proyecto.

La línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU es viable financieramente, ya que su VPN es mayor que cero y asciende a la suma de \$6.431.834.181, Así mismo la Tasa Interna de Retorno se sitúa en un 1.166%. Por lo anterior y de acuerdo a los

criterios de evaluación financiera, al contar con un VPV y una TIR mayores que cero, se afirma que financieramente el proyecto es viable.

Los altos resultados del VPN y TIR se deben a que el proyecto se encuentra en una etapa de madurez, en la que a lo largo de la historia ha consolidado su modelo de operación, logrando tener clientes permanentes y una ejecución de los contratos interadministrativos con muy bajos costos y gastos de operación.

Respecto al alto valor de la Tasa Interna de Retorno –TIR, se justifica en el hecho que el proyecto se encuentra en el sector servicios, además de requerir una baja inversión inicial y de encontrarse en una etapa de madurez en cuanto a los volúmenes de ventas.

Adicional a lo anterior, al ser propiedad del municipio de Medellín, éste le da prioridad para la ejecución de todos los recursos destinados a la seguridad de la ciudad y gracias a la labor comercial se ha expandido a otros municipios del área metropolitana. Todo esto permite ratificar que aunque al inicio del proyecto se desconocían los resultados financieros de la línea, se intuía su viabilidad en virtud del posicionamiento que ha logrado a través de los años.

Todo lo anterior permite inferir que la ESU y por ende su línea logística, tiene un modelo de operación atípico con poca competencia directa, bajos costos y gastos de operación y altos consumos por cada contrato interadministrativo, lo que le permite tener una solidez financiera.

14.4 Plan financiero

Todas las proyecciones del presente trabajo de grado, fueron realizadas a partir de los siguientes supuestos macroeconómicos:

Tabla 23. Supuestos macroeconómicos

Economía Colombia	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py
PIB (variación anual)	6,60%	4,00%	3,80%	4,40%	4,58%	4,44%	4,66%	4,70%
Balance GNC (%PIB)	-2,90%	-2,30%	-2,60%	-2,40%	-2,00%	-1,80%	-1,70%	-1,50%
Balance cuenta corriente (%PIB)	2,88%	-3,22%	-3,60%	-3,20%	-2,70%	-2,75%	-2,82%	-2,50%
Tasa de desempleo (trece ciudades)	10,40%	10,20%	9,40%	9,16%	9,02%	8,75%	8,74%	8,62%
Inflación (IPC variación anual)	3,73%	2,44%	2,60%	3,56%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
Precios al productor (IPP variación anual)	5,51%	-2,95%	1,87%	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%

Tasa de Interés Locales	2011	2012	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4,75%	4,25%	3,25%	4,00%	4,50%	4,50%	4,25%	4,60%
DTF (promedio anual)	4,16%	5,34%	4,07%	4,11%	4,67%	4,74%	4,33%	4,46%

Fuente: www.bancolombia.com.co

Impuestos: para el cálculo de los impuestos en el estado de resultados se tomó un porcentaje del 33% de acuerdo a la ley 1607 de 2012, el cual el 25% corresponde a impuesto sobre la renta y el 8% restante corresponde al impuesto sobre la renta para la equidad (CREE).

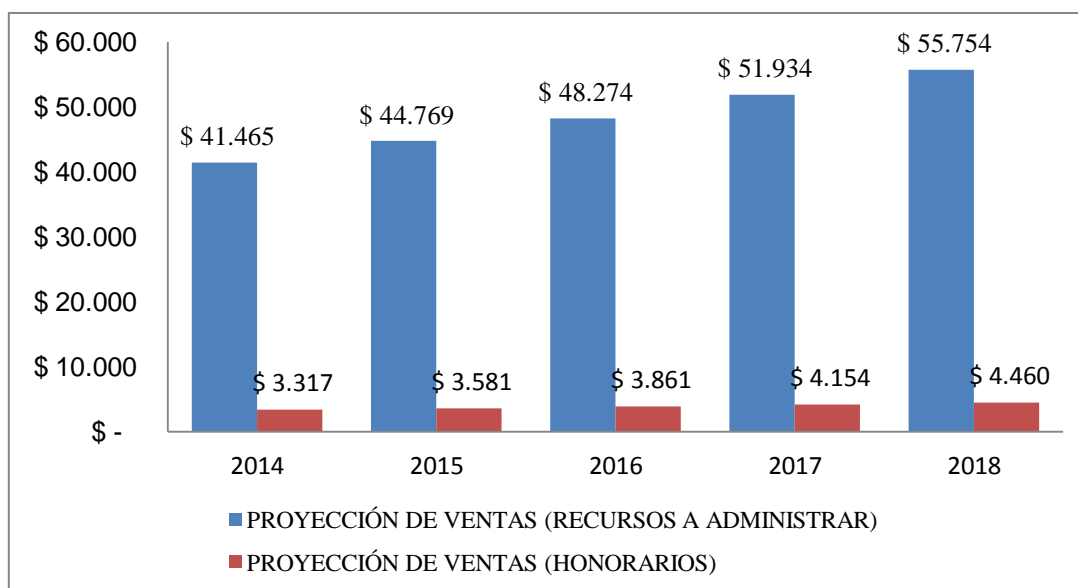
Ingresos y proyección de ventas: para la cuantificación de las ventas en el periodo de evaluación, se tomó como punto de partida la información primaria existente en la Empresa para

la Seguridad Urbana – ESU, la cual evidenció que en promedio en los últimos 3 años la línea logística ha suscrito 40 contratos interadministrativos anualmente. Esta cifra fue proyectada hasta 2018 de acuerdo al % PIB nacional destinado a seguridad, el cual fue determinado en el análisis sectorial.

Para conocer el consumo promedio de los recursos a administrar de cada contrato interadministrativo, igualmente se utilizó información primaria tomando como valor de partida para 2013 la suma de \$953 millones de pesos y se proyectó por 5 años, incrementando su valor con el Índice de Precios al Consumidor -IPC tomado de los supuestos macroeconómicos.

Con el número de contratos interadministrativos por año y el consumo promedio de cada uno de ellos, se realizó la proyección de ventas en cuanto a recursos a administrar, dato que al multiplicarlos por un valor promedio de 8% de honorarios por administración IVA incluido, el cual fue determinado en la estrategia de precio del análisis de mercado, se conocen los honorarios proyectados de 2014 a 2018.

Gráfico 10. Proyección ventas en cuanto a recursos a administrar y honorarios. Las cifras se presentan en millones



Fuente: Elaboración propia

Costos y gastos de operación: como costos directos y por ser un servicio intensivo en mano de obras calificada se calculó y proyectó de acuerdo al IPC, la nómina que hace parte de la línea logística y que como se mencionó en el estudio organizacional está integrada por un director de servicios logísticos, un líder de la línea logística, tres profesionales en compras y tres auxiliares logísticos.

Los gastos de administración y ventas se proyectaron igualmente con el IPC y su base fue determinada por datos reales de la vigencia 2012 y 2013.

Como costos indirectos se considera el personal que interviene en algún punto del proceso de contratación de bienes y servicios y su cálculo se basó en la destinación horaria hallada en la

tabla de necesidades y requerimientos del análisis técnico. Cada destinación horaria del personal indirecto se multiplicó por el valor hora y por el número de contratos con tercero suscrito anualmente, para determinar así el costo anual de la mano de obra indirecta, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 24. Valoración mano de obra indirecta

PERSONAL	HORA / CONTRATO	PRECIO / HORA	PRECIO / CONTRATO	CONTRATOS / AÑO	PRECIO / AÑO
Auxiliar de archivo	0,5	\$ 14.426	\$ 7.213	1300	\$ 9.376.900
Auxiliar jurídico	2	\$ 14.426	\$ 28.852	1300	\$ 37.507.600
Gerente	0,5	\$ 90.450	\$ 45.225	1300	\$ 58.792.500
Secretario General	0,5	\$ 39.650	\$ 19.825	1300	\$ 25.772.500
Abogado especialista	2	\$ 23.738	\$ 47.476	1300	\$ 61.718.800
Abogado control interno	0,5	\$ 23.738	\$ 11.869	1300	\$ 15.429.700

Fuente: Elaboración propia

Con el valor anual base presentado en la tabla anterior, se realizó la proyección hasta el 2018, considerando un crecimiento anual de acuerdo al IPC.

Inversión inicial: se fijó en \$220.000.000 los cuales se distribuyen así:

- \$200.000.000 para adquisición de un software logístico.
- \$20.000.0000 para la renovación de los puestos de trabajo de las 8 personas que trabajan directamente en la operación de la línea logística.

Análisis de sensibilidad: como variables críticas se tomaron la cantidad de contratos interadministrativos a suscribir cada año, el valor anual de la mano de obra directa y el porcentaje de honorarios por administración.

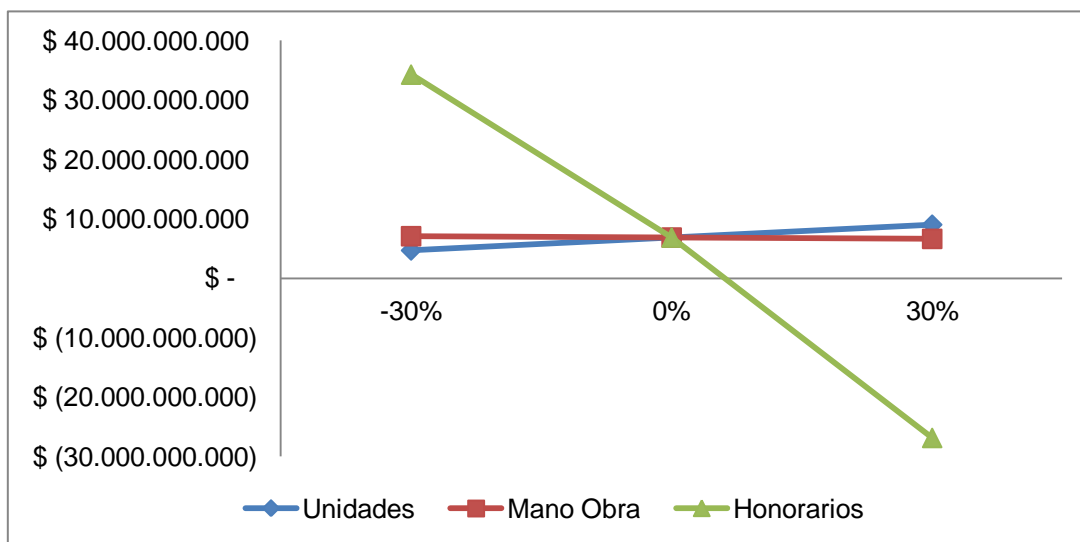
En la tabla 24. Análisis de sensibilidad, se presentan los resultados obtenidos al variar el VPN en +/- 30%:

Tabla 25. Análisis de sensibilidad

VARIABLE	-30%	0%	30%	SENSIBILIDAD	VARIACIÓN MÁXIMA
Unidades	\$ 4.698.615.320	\$ 6.863.962.371	\$ 9.029.309.423	-0,11%	906%
Mano de obra	\$ 7.088.635.835	\$ 6.863.962.371	\$ 6.639.288.908	1,05%	-95,00%
Honorarios	\$ 34.287.884.524	\$ 6.863.962.371	\$ (26.872.115.607)	42,57%	-7,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Resultados del análisis de sensibilidad del VPN.



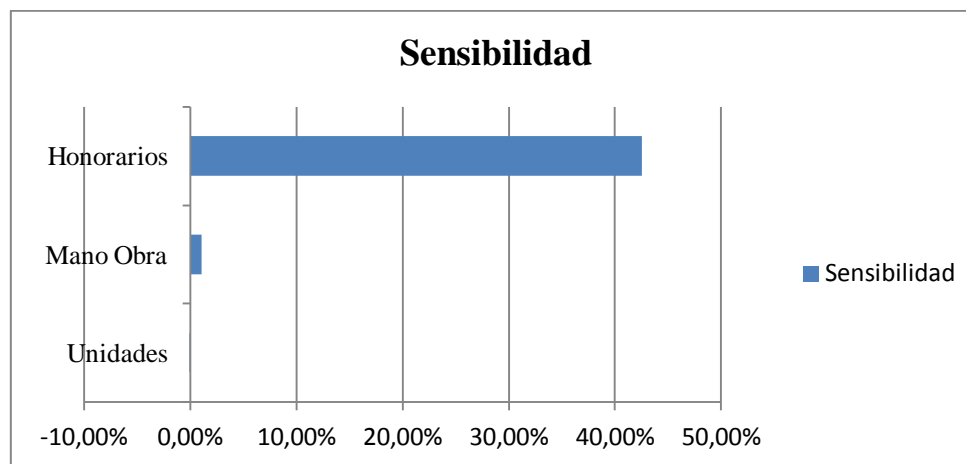
Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las variables se ha considerado el valor máximo o mínimo que puede alcanzar antes de hacer inviable el proyecto.

Partiendo del hecho que a mayor pendiente, más sensible es el proyecto ante cambios en dicha variable, es posible afirmar que para la línea logística la mayor sensibilidad se presenta en la variable del porcentaje de honorarios por administración.

En el gráfico 12. Diagrama de tornado, se visualiza los cambios que tiene el VPN al modificar cada una de las variables críticas evaluadas.

Gráfico 12. Diagrama de tornado de las variables sensibles



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de sensibilidad y al diagrama de tornado, se puede afirmar que para que el proyecto continúe siendo viable, los honorarios por administración no pueden disminuir más del 7% del valor de referencia tomado (8%), es decir que el porcentaje mínimo de administración con IVA incluido es del 7,44%. Adicional es posible concluir que los cambios en el VPN del proyecto se explican en un 42,57% por la variación de los honorarios.

Análisis de indicadores financieros:

- **Margen EBITDA:** para el primer año arroja un resultado de 7,03% lo que significa que por cada peso vendido, 7 centavos se convierten en caja para cubrir el servicio a la deuda, pago de impuestos, inversiones y repartir utilidades.

- El resultado se obtiene al dividir el EBITDA (\$2.778.465.358) sobre los ingresos operacionales (\$41.465.848.746).

- **Liquidez – razón corriente:** el resultado para el primer año se sitúa en 1,48. Este valor significa que por cada peso que la entidad debe, cuenta con \$1,48 para respaldar dicha deuda.

Este resultado se obtiene al dividir el activo corriente (\$6.185.724.761) sobre el pasivo corriente (\$4.122.832.971)

- **Rentabilidad operacional:** para el primer año de evaluación corresponde al 6,2% lo que significa que el total de las ventas alcanzan a cubrir los costos y gastos operacionales y administrativos, dejando una rentabilidad del 6,42%.

Este resultado se obtiene al dividir la utilidad operacional (\$2.774.465.358) sobre las ventas netas (\$41,465.848.746).

- **Rentabilidad neta:** para el primer año de evaluación corresponde al 4,2% lo que significa en el caso de la ESU, al no existir otros ingresos y egresos no operacionales, el efecto de los impuestos disminuye la utilidad operacional, arrojando una utilidad neta final de 4,2%.

- Este resultado se obtiene al dividir la utilidad neta (\$1.858.891.790) sobre las ventas netas (\$41,465.848.746).

CONCLUSIONES

- La línea logística de la ESU es factible, toda vez que pertenece a un sector económico que soporta el crecimiento en ventas planteado en el proyecto, cuenta con un nicho de mercado amplio y que aún no está totalmente atendido por la Entidad y desde la evaluación financiera se verifica su viabilidad al comparar la Tasa Interna de Retorno (TIR) con el Valor Presente Neto (VPN), ambos con resultados que cumplen las expectativas del inversor.

- Luego de determinar el estrado actual del sector desde los análisis económico, financiero y legal, el proyecto objeto de estudio es atractivo al pertenecer al sector seguridad, el cual en Colombia, y más específicamente en Medellín, se encuentra en crecimiento en los últimos años, lo que implica mayores oportunidades de negocio para la línea logística de la ESU. Adicional a lo anterior y de acuerdo al análisis del micro entorno se puede concluir que la línea tiene un alto poder de negociación con cada uno de los agentes con los que debe interactuar en su operación.

- En cuanto al estudio de mercado se puede concluir que el producto que vende la línea logística de la ESU son contratos interadministrativos de administración delegada de recursos, donde ofrece una promesa de valor enfocada en la transparencia y la eficiencia en la ejecución de tales recursos. El nicho de mercado para el producto ofrecido son entidades públicas que operan recursos con destinación específica a seguridad.

- De acuerdo a la investigación de mercados los atributos que buscan satisfacer los clientes al contratar a la ESU son la transparencia y los servicios logísticos ágiles y oportunos, logrando así una eficiencia en la ejecución de los recursos.

- Al ofrecer la ESU un servicio basado en la confianza y la transparencia, la estrategia de mercado debe ser personalizada, esto implica conocer al cliente al detalle y eliminar toda intermediación posible, generando así relaciones comerciales de retroalimentación inmediata.

- Después de realizada la evaluación financiera la línea logística de la ESU es prefactible al contar con un Valor Presente Neto – VPN y TIR mayores que cero, adicional supera las políticas establecidas por la entidad en cuanto a rentabilidad, para considerar que un proyecto es aceptable.

- La ESU es una empresa industrial y comercial del Estado, del orden municipal y con personería jurídica autónoma. Para operar los contratos interadministrativos suscritos con los clientes cuenta con una unidad de negocio con dedicación exclusiva para tal fin, la cual tiene una estructura organizacional liviana. Adicional al personal directo, recibe apoyo indirecto de las demás áreas de la empresa. Todo lo anterior le permite tener un modelo de operación que la hace competitiva en el mercado.

- Una vez analizado el modelo de operación de la línea logística, y de acuerdo al proceso de compra y contratación de bienes y servicios, que muestra claramente cada uno de los pasos que se deben surtir, con su respectivo responsable, se concluye que dicho modelo permite operar de una forma organizada, fluida y eficiente.

- Las variables que mayor influencia tienen en la viabilidad del proyecto son los honorarios y la mano de obra, y es en éstas en las que se debe el mayor cuidado financieramente hablando para no poner en riesgo la viabilidad.

- Para continuar siendo pre factible financieramente la ESU no debe disminuir los honorarios por administración menos del 7,44% sobre los recursos a administrar.

RECOMENDACIONES

- Para próximas estrategias de mercadeo, la ESU debe enfocarse en posicionar en la mente de los clientes las necesidades que pretenden satisfacer las entidades públicas al contratar bajo la figura de Administración Delegada de Recursos, específicamente en lo referente a los atributos de transparencia y la prestación de servicios logísticos ágiles y oportunos. Esto se logra a través de una nueva investigación de mercado enfocada en obtener la información que permita aplicar esta recomendación.
- Teniendo en cuenta que de acuerdo a la investigación de mercados, el 50% de los recursos destinados a seguridad de las entidades públicas, son invertidos en transporte, eventos y logística y compra de parque automotor, la ESU debe realizar grandes esfuerzos de negociación con los proveedores de las 3 sub líneas antes mencionadas, con el objetivo de obtener mejores ventajas comerciales que puedan ser transferidas a los clientes.
- La ESU debe poner un especial énfasis en la aplicación de las estrategias de mercado, a fin de diversificar su portafolio de clientes tratando de evitar la concentración de clientes que tiene actualmente y con ello el riesgo que ello implica.

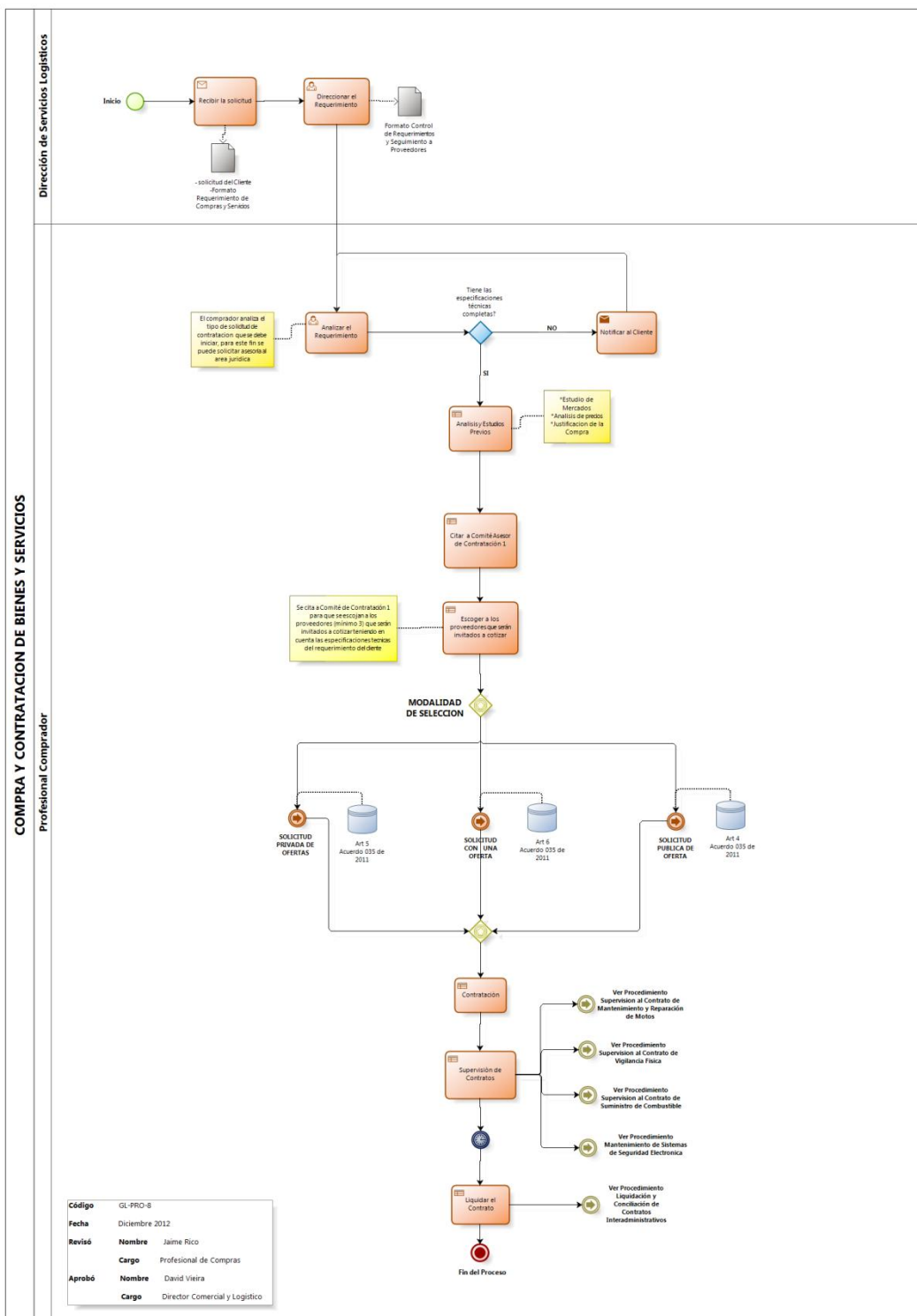
REFERENCIAS

- Acerca de la ACPSC (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Seguridad-Ciudadana/consejeria/Paginas/consejeria.aspx>
- Colombia. Concejo de Medellín. Acuerdo 025 de 1982. p.1 Medellín: El Concejo.
- Colombia. Ministerio de Hacienda. Decreto 111 de 1996. Artículo 8. Bogotá: El Ministerio
- Colombia. Concejo de Medellín. Acuerdo 178 de 2002. p.1. Medellín: El Concejo.
- Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo 035 de 2011. Medellín: La ESU..
- Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo 050 de 2013 2013. p.7. Medellín: La ESU.
- Colombia. Empresa para la Seguridad Urbana. Acuerdo de junta directiva 033 de 2010. p.1. Medellín: La ESU.
- Concejo de Medellín. Acuerdo 077 de 2012. p.1
- Conceptos introductorios sobre proyectos de inversión (s.f). Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de <http://www.nassirsapag.cl/art02.htm>
- Constitución política de Colombia 1991. (s.f). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Gallo. M. 2007. Marketing one to one. Daemon Quest.
- Ley 1150 de 2007. (s.f). Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25678>

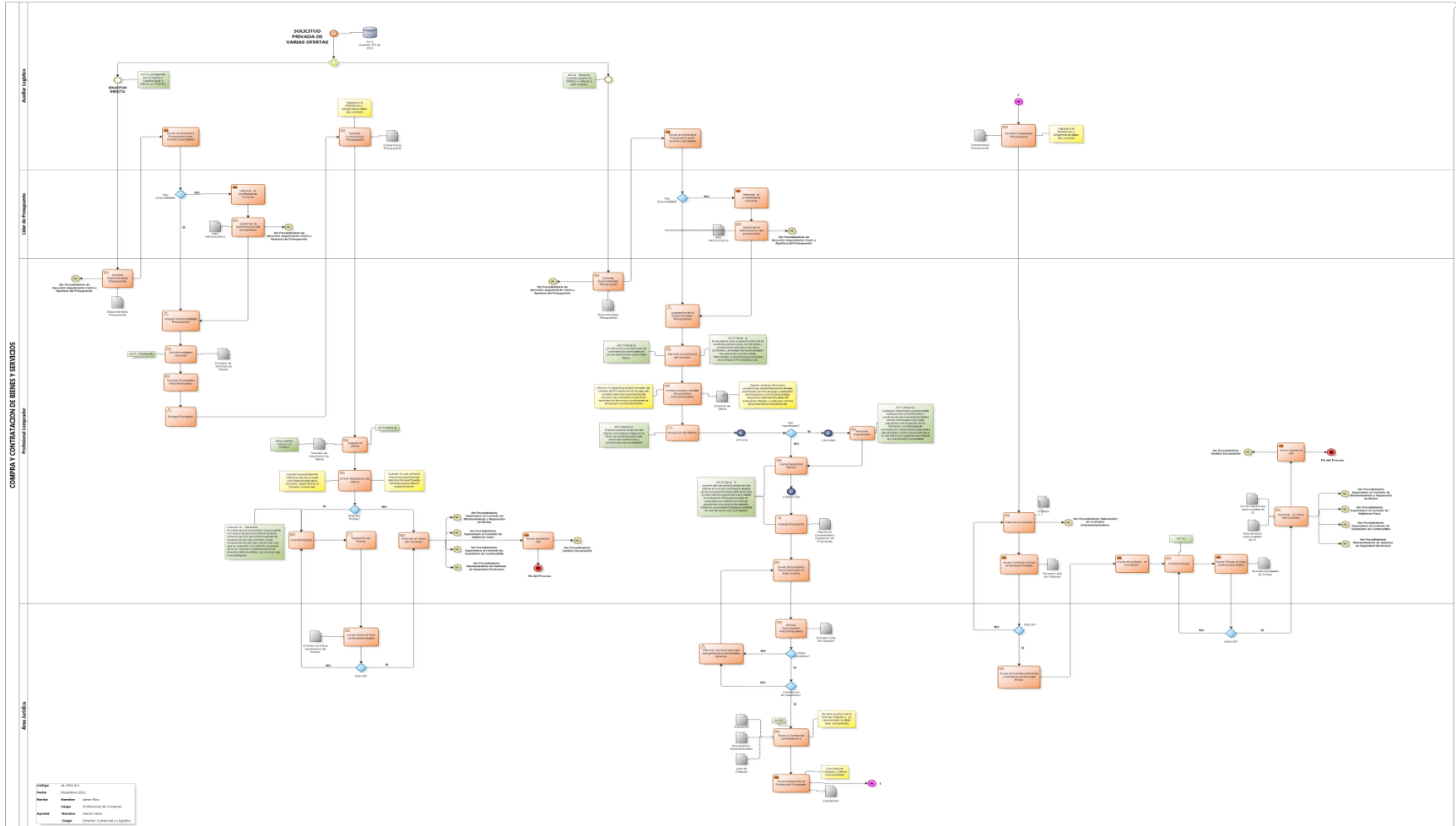
- Ley 489 de 1998. (s.f) Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>
- Marketing Realacional. Fundamentos CRM. (s.f). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://www.americascc.org/data/MarkRelacional.pdf>.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2011). Gasto en defensa y seguridad 2008-2011. P 11-26
- Misión. (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://www.fvs.gov.co/portal/index.php/que-es-el-fvs/mision>
- Misión. (s.f). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://www.esu.com.co/esu/index.php/es/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos>
- Municipio de Medellín. Secretaría de Servicios Administrativos. Decreto 0495 de 2012. p. 1.
- Visión. (s.f). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de <http://www.esu.com.co/esu/index.php/es/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos>

Anexos

Anexo A. Procedimiento de Compra y Contratación de Bienes y Servicios



Anexo B. Procedimiento Solicitud Privada de Oferta



Anexo C. Instrumento de encuesta a profundidad

ESTUDIO DE MERCADO – INSTRUMENTO

Objetivo:

Realizar un estudio de mercado cualitativo de diseño exploratorio, que ayude a determinar la pre viabilidad de mercado la línea logística de la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-.

Universo estadístico:

Clientes actuales y potenciales de la Empresa para la Seguridad Urbana, situados en la ciudad de Medellín y municipios cercanos.

Espacio muestral:

19 entidades entre administraciones Municipales del Área Metropolitana y entes descentralizados del municipio de Medellín.

Herramienta:

Entrevista a profundidad.

Fecha de Ejecución:

2 al 13 de septiembre de 2013

Persona a entrevistar:

Ordenador del gasto de la institución, o la persona que éste delegue, necesariamente debe ser el directamente responsable del proceso contractual.

Número de preguntas:

22 preguntas

Temas indagados:

Información general y datos de contacto (caracterización del cliente), necesidades contractuales, tipo de servicios que contratan, por qué contratan bajo la modalidad de administración delegada de recursos, presupuesto anual estimado para la administración de recursos, además de la prestación del servicio contractual qué otros factores son determinantes para la selección de un contratista.

Resultados:

Modelo de la encuesta, conclusiones y recomendaciones, tabulación e informe gráfico.

INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Entidad:

Nombre:

Cargo:

Tipo de cliente: Actual ____ Potencial ____

1. ¿Cuál de las siguientes opciones utiliza su entidad para adquirir los bienes y servicios necesarios para la operación de sus proyectos:
 - a. Realiza sus propios procesos contractuales
 - b. Contrata un tercero bajo la figura de Administración Delegada de Recursos
 - c. Ambas
 - d. Otro ¿cuál?

2. En caso de haber seleccionado “**Administración delegada de recursos**”, responda ¿por qué prefiere esa modalidad de contratación?

- a. Servicios logísticos ágiles
 - b. Servicios logísticos oportunos
 - c. Transparencia
 - d. Precios competitivos
 - e. Simplificación del proceso contractual y presupuestal a interior de la entidad
 - f. Otro ¿cuál?
-
3. En caso de haber respondido “**Ambas**”, del total de contratos suscritos en una vigencia fiscal ¿qué porcentaje ejecuta directamente la Entidad?

 4. Del presupuesto anual de contratación de la entidad indique ¿qué valor aproximado se destina a administración delegada de recursos?

 5. ¿Cuenta la Entidad con un departamento encargado exclusivamente del proceso contractual e interventoría a los contratos? Si ____ No ____

6. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior ¿dicho departamento tiene la capacidad de responder a las necesidades contractuales en el tiempo requerido?

7. ¿Cuáles son los bienes y servicios que más contrata la entidad?
 - a. Eventos y logística
 - b. Servicio de alimentación
 - c. Compra de parque automotor
 - d. Servicio de transporte
 - e. Dotación de uniformes o prendas de vestir
 - f. Mobiliario
 - g. Tecnología
 - h. Otro ¿cuál?

8. De las líneas antes mencionadas, indique a cada una qué porcentaje de su presupuesto anual destina:

- a. Eventos y logística: ____
 - b. Servicio de alimentación: ____
 - c. Compra de parque automotor: ____
 - d. Servicio de transporte: ____
 - e. Dotación de uniformes o prendas de vestir: ____
 - f. Mobiliario: ____
 - g. Tecnología: ____
9. Además de los servicios enunciados en el numeral anterior ¿qué otros bienes y servicios considera importante y contrataría con la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-?
10. ¿Conoce a la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-? Si ____ No ____
11. ¿Qué conoce sobre la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU?

12. Usted conoció a la Empresa para la Seguridad Urbana – ESU:
- a. En ferias comerciales
 - b. Por visitas de funcionarios de la Entidad
 - c. Por referencias de otros clientes.
 - d. Otro ¿cuál?
13. Antes de ingresar a esta Entidad ¿usted ya tenía relación comercial con la ESU? Si ____
No ____
14. ¿Cuáles son los motivos para seleccionar a la ESU como su operador logístico?
15. ¿Considera que cada contrato interadministrativo debe tener un margen de intermediación diferente, de acuerdo a las condiciones del mismo? Si ____ No ____.
16. Por un servicio de administración delegada de recursos, que responda a las expectativas en cuanto a tiempo y optimización de recursos ¿cuál es el porcentaje máximo de administración que estaría dispuesto a pagar?

17. Califique de uno (1) a cinco (5), siendo cinco (5) la puntuación más alta, y uno (1) la más baja ¿cómo es su satisfacción respecto a los servicios prestados actualmente por la ESU?

18. ¿Referiría a otros funcionarios y entidades los servicios que presta la Empresa para la Seguridad Urbana –ESU-?

19. ¿Contrata con otra entidad o institución, diferente a la ESU, el servicio de **“Administración delegada de recursos”**? Si___ / No___ / Por qué?

20. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior ¿con qué otra entidad o institución contrata el servicio de **“Administración delegada de recursos”**?

21. ¿Qué tipo de servicios suele contratar con dicha entidad o institución?

22. Del total de presupuesto anual para contratación ¿qué valor aproximado contrata con dicha entidad o institución?