

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
ASESORIA INTEGRAL PARA LOS MUNICIPIOS DE CUARTA, QUINTA Y SEXTA
CATEGORIA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.**

**ERICA MARIA PINO GARCIA
PAOLA ANDREA SALDARRIAGA MUÑOZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLIN**

2015

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
ASESORIA INTEGRAL PARA LOS MUNICIPIOS DE CUARTA, QUINTA Y SEXTA
CATEGORIA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.**

**ERICA MARIA PINO GARCIA
PAOLA ANDREA SALDARRIAGA MUÑOZ**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos**

**Asesor
VÍCTOR HUGO HERNÁNDEZ USUGA
Especialista es formulación de proyectos.**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MEDELLIN
2015**

Agradecimientos

Agradecemos al arquitecto Wilmar Edilson Ramírez Pérez, quien nos guio durante la investigación en el tema de asesoría para las entidades del estado, además nos motivó hacer más que un proyecto de grado, el estudio de prefactibilidad para darle inicio a un proyecto de vida.

Agradecemos al docente Víctor Hugo Hernández Usuga, quien nos hizo acompañamiento y nos aportó desde sus conocimientos en la construcción del presente proyecto.

Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Alcance del proyecto.....	12
2. Formulación y descripción del problema u oportunidad.....	14
3. Justificación del proyecto.....	16
4. Objetivos	17
4.1. General	17
4.2. Específicos	17
5. Limitaciones de la investigación	18
6. Marco de referencia.....	19
6.1. Estado del arte	19
6.2. Marco teórico	23
6.2.1. La Consultoría.....	23
6.2.2. Proyecto de consultoría.....	24
6.3. Marco conceptual.....	25
7. Planteamiento Metodológico.....	31
7.1. Tipo de investigación	31
7.2. Diseño de la investigación.....	31
7.2.1. Análisis del sector	31
7.2.2. Estudio de mercado	31
8. Entrega, difusión y divulgación del proyecto.....	34
9. Usuarios potenciales.....	35
10. Formulación del proyecto.....	36
10.1 Análisis sectorial	36
10.1.1 Situación histórica	36
10.1.1.1 Comportamiento histórico de las normas de la Administración Publica	36
10.1.1.2 El presupuesto de los municipios regulado por el estado.....	37
10.1.1.4 La corrupción dentro de las entidades del estado.....	39
10.1.1.5 La ley 872 de 2003 de gestión de calidad en las entidades públicas.....	40
10.1.16 Ley 1474 de 2011, estatuto anticorrupción	41
10.1.2. Comportamiento del sector.....	42

10.1.3 Análisis de las fuerzas de Porter.....	44
10.1.3.1 Rivalidad entre competidores	44
10.1.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	45
10.1.3.3 Amenaza de asesores unipersonales para los municipios	45
10.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	46
10.1.3.5 Poder de negociación de los alcaldes de los municipios de Colombia.	46
10.2 Análisis del mercado	47
10.2.1 Descripción del producto o servicio.....	47
10.2.1.1 Clientes.....	47
10.2.1.2 Usuarios.....	51
10.2.2 Demanda.....	51
10.2.2.1 Situación actual	51
10.2.2.2 Situación futura	54
10.2.3 Oferta.....	54
10.2.3.1 Situación actual	54
10.2.3.2 Situación futura	56
10.2.4 Precio.....	56
10.2.4.1 Comportamiento del precio futuro	57
10.2.5 Plaza	57
10.2.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto	57
10.2.5.2 Ventajas de los canales empleados.....	57
10.2.5.3 Desventajas de los canales empleados	58
10.2.6 Estrategias de promoción	58
10.2.7 Plan de ventas.....	59
10.2.8 Proyección de ventas	59
10.3 Análisis técnico	60
10.3.1 Localización	60
10.3.1.1 Macro localización	60
10.3.1.2 Micro localización.....	61
10.3.2 Ingeniería del proyecto.....	64
10.3.2.1 Descripción del proyecto.....	64
10.3.2.2 Diagrama de flujo.....	66
10.3.2.3 Necesidades y requerimientos	67
10.3.2.4 Costos indirectos de fabricación.....	69

10.3.2.5 Plan de compra de equipos	70
10.3.3 Aspectos legales	73
10.3.3.1 Tipo de sociedad.....	73
10.3.3.2 Requisitos legales	75
10.3.4 Aspectos administrativos.....	76
10.3.4.1 Variables administrativas a tener en cuenta en la determinación del precio	76
10.3.5 Inversiones financieras	78
10.3.5.1 Supuestos macroeconómicos.....	78
10.3.5.2 Impuestos	79
10.3.5.3 Ingresos	79
10.3.5.4 Proyección de costos	80
10.3.5.5. Resumen de los estados financieros	81
10.3.5.4. Políticas de administración de capital de trabajo	88
10.3.5.5 Financiación	88
10.3.5.6 Indicadores financieros.....	88
10.3.5.7 Índice de liquidez	89
10.3.5.8. Índice de Endeudamiento	89
10.3.5.9. Rentabilidad Neta	90
10.3.5.10. Rentabilidad sobre patrimonio	90
10.3.5.11. Rentabilidad sobre activos	90
10.3.5.12. Análisis de sensibilidad	91
11. Evaluación del proyecto	92
12. Conclusiones	93
13. Anexo	95
14. Bibliografía.....	96

Listado de tablas

Tabla.1 Límite de gastos de funcionamiento	38
Tabla 2.Predicción crecimiento del sector 2016 al 2020.....	44
Tabla 3. Municipios de Antioquia.....	47
Tabla 4. Pagos mensuales de los municipios por servicios de asesorías.....	56
Tabla 5. Comportamiento precio futuro	57
Tabla 6. Estrategia de promoción.....	58
Tabla 7. Plan de ventas.....	59
Tabla 8. Proyección de ventas.....	60
Tabla 9 Ingresos del proyecto.	60
Tabla 10. Distribución de áreas.....	62
Tabla 11. Distribución de espacios.....	63
Tabla 12. Necesidades y requerimientos (Mensuales)	67
Tabla 13. <i>Costos indirectos (Mensuales)</i>	69
Tabla 14. . Plan de compras	70
Tabla 15. Mano de obra administrativa.....	77
Tabla 16 Gastos oficina anuales	78
Tabla 17. Variables macro y microeconómicas para el proyecto.....	79
Tabla 18. Variables macro y microeconómicas para el proyecto.....	80
Tabla 19. Costos y gastos	81
Tabla 20. Flujo de caja	83
Tabla 21. Estado de resultados	84
Tabla 22. Balance general	85
Tabla 23. Calculo del EBITDA	887
Tabla 24. Políticas de administración de capital de trabajo	88
Tabla 25. Indicadores proyectados.....	89
Tabla 26. Criterios de decisión.....	92

Listado de gráficas

Gráfico 1. Categorización de Municipios.....	38
Gráfico 2. Ingresos operacionales en Colombia según CIIU K7414	43
Gráfico 3. Ingresos Operacionales en Antioquia según CIIU K7414	43
Gráfica. 4 Servicios de asesoría contratados	51
Gráfica 5. Principales problemas judiciales de contratación.....	52
Gráfica 6. Problemas derecho administrativos contratados	52
Gráfica 7. Principales problemas contables	53
Gráfico 8. Servicio de asesoría de difícil acceso.....	55
Gráfica 9. Ubicación oficinas	61
Gráfica 10. Diseño de oficina.....	63
Gráfica 11. Diagrama de flujo	66
Gráfica 12. Evolución de Ingresos	80
Gráfica 13. Flujo de caja para evaluación	83
Gráfico 14. Estado de resultados	85
Gráfica 15. Balance General	85
Gráfica 16. Comportamiento EBITDA	87
Gráfica 17. Rentabilidad del negocio	90
Gráfico 18. Análisis de sensibilidad.....	91

Resumen

El proyecto pretende realizar el estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de asesoría integral en sistemas de calidad y gestión de proyectos para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia. El estudio de prefactibilidad está compuesto por el análisis del sector, estudio de mercado, análisis técnico, análisis jurídico, análisis ambiental y un plan financiero, basado en la información recolectada en cada uno de los estudios anteriores. Al final se concluye acerca de cada uno de los resultados de los estudios y se hacen las recomendaciones necesarias al proyecto.

Debido a la poca información que existe respecto al tema de asesoría para los municipios, los estudios están basados en información de fuentes primarias, a través de un grupo de expertos compuesto por diez alcaldes del departamento de Antioquia y fuentes secundarias como los portales de la gobernación de Antioquia y el Departamento de Planeación Nacional (DPN).

La asesoría integral para los municipios, pretende ser un servicio diferenciador en el mercado, debido a que no solo busca asesorar en temas específicos, sino articular todos los procesos de las administraciones municipales que adquieran el servicio.

Abstract

The project aims to conduct the feasibility study for the creation of a comprehensive advisory company for the municipalities of fourth, fifth and sixth category of the department of Antioquia. The prefeasibility study is comprised of sector analysis, market research, technical analysis, legal analysis, environmental analysis and financial plan, based on data collected in each of the previous studies. At the end we conclude about each of the results of studies necessary for the project and make recommendations.

Because little information exists on the subject of advice to the municipalities, the studies are based on information from primary sources, through a panel composed ten mayors in the department of Antioquia and secondary sources such as portals governor of Antioquia and the NPD (National Planning Department).

The comprehensive advice to municipalities, aims to be a service differentiator in the market, as it not only seeks advice on specific issues, but joint processes all local governments who purchase the service.

Introducción

La certificación de los sistemas de gestión de calidad dentro de los municipios de Antioquia ha tomado mayor importancia desde que la ley 872 de 2003 estipulo que para que los municipios gocen de los beneficios económicos adiciones a las transferencias y con la cual se pretende que todas las entidades del estado sean administradas desde la alta gerencia, se les exige a estos el cumplimiento específico en planes de gestión articulados.

Partiendo de lo anterior nace la necesidad de asesorar integralmente a los municipios en sus procesos de aplicación de sistemas de gestión de calidad desde la gerencia de proyectos; como parte fundamental del esquema sostenible dentro de cualquier entidad.

Para dicha asesoría se plantea en este documento la creación de una empresa de asesoría integral en sistemas de calidad y gestión de proyectos para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del municipio de Antioquia. El proceso de creación de empresa da inicio con un análisis de sensibilidad acerca de la prefactibilidad del proyecto, y si es posible su puesta en marcha. También se llevó a cabo un estudio de mercados, luego un estudio técnico, se pasa posteriormente a un estudio legal y estratégico; por último se cierra con un estudio financiero y de costos. Lo cual arrojó como resultado la viabilidad de la creación de la empresa.

Por último la creación de empresa ha sido una meta a la que nosotras como profesionales queremos llegar, es por esto que ha sido una motivación constante para dar cumplimiento de los objetivos planteados de servir con la aplicación de nuestros conocimientos y ayudar al crecimiento de cada uno de los municipios hacia los cuales va dirigido este proyecto.

1. Alcance del proyecto.

El presente proyecto consiste en el estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de asesoría y gestión empresarial para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría de Antioquia, en las siguientes líneas de desarrollo estratégico:

Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y del Sistema de Gestión de la Calidad para las Entidades Públicas (SGCP), implica la certificación en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (TNCGP).

Implementación y puesta en marcha de manera coordinada del Sistema Municipal de Planeación (SMP); dicho sistema involucra la administración del desarrollo, programa de gobierno, plan de desarrollo y el plan de acción. Implica el proceso acompañamiento en el seguimiento, evaluación, control y rendimiento de informes del plan de desarrollo (Gobierno en línea, Alphasig, SICEP¹, entre otros).

Dado que estamos en la era de la gestión; ello gracias al proceso de descentralización del estado invocado por la constitución de 1991 y la autonomía otorgada a los entes territoriales, materializado en la ley 136 de 1994. Esta se dará desde la creación y fortalecimiento del banco de proyectos municipal, a través de la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.

Acompañamiento en la planeación, proyección, dirección y ejecución presupuestal (implica entender el presupuesto municipal, gestión eficiente del mismo, desempeño fiscal, cumplimiento ley 617 del año 2.000) identificación y proyección de gastos de funcionamiento, recursos de inversión, entre otros. Así mismo como el rendimiento de informes a las diferentes entidades que el gobierno de Colombia tiene estipuladas como el DNP, Ministerio de Hacienda, Contraloría, Procuraduría, entre otros.

Acompañamiento y gerencia contractual: Incluye desde administración documental tanto en formulación como en archivo en todo el proceso contractual de acuerdo al estatuto general de

¹ Es el sistema de captura de Ejecución Presupuestal municipal, requerido como insumo en la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación previstos por la Ley 715 de 2001 y Ley 617 de 2000, creado por el DPN.

contratación. Se involucra el manejo del Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), el tema jurídico en prevención y el tema jurídico en atención y respuesta.

Acompañamiento y dirección jurídica y judicial: acompañamiento en todos los procesos de demandas entrantes y salientes, contra demandas; tanto al ente territorial como a los individuos o empleados públicos.

Fortalecimiento institucional: Mediante capacitaciones y acompañamiento en todo el proceso y engranaje en la administración municipal con otras instituciones del municipio como, el consejo de gobierno, consejo municipal, todos los consejos para las líneas sociales y de desarrollo, las veedurías ciudadanas, las organizaciones comunales, entre otros.

2. Formulación y descripción del problema u oportunidad

Los entes territoriales de Colombia presentan graves problemas en la planeación, gestión, ejecución, control y evaluación de los recursos públicos, teniendo como consecuencia el no cumplimiento con los planes de desarrollo, la necesidad de comprometer vigencias futuras para la ejecución de proyectos y en muchas ocasiones pagar sanciones por incumplimiento de obligaciones como el reporte de información. Muestra de ello es que según el informe de evaluación de desempeño integral de los municipios de Colombia del año 2013 elaborado por el PDN, de los 1.102 municipios de Colombia 168 obtuvieron una calificación sobre saliente, 239 municipios una calificación satisfactoria, 105 municipios en rango medio y 44 municipios en nivel bajo o crítico. El artículo de la revista Dinero del día 16 de abril de 2015, “Plata llama plata”, donde señala como mientras el gobierno Santos busca recursos para tapar el hueco que se le abre con la crisis de hidrocarburos, los departamentos y municipios tienen guardados \$8,9 billones y parece indicar que el problema es más crítico: departamentos y municipios tienen guardados en el banco estos recursos, producto de los superávits que han dejado los balances territoriales de los últimos siete años y esto se le suman los recursos de regalías pendientes de ejecutar unos \$2,4 billones, entonces la plata congelada por falta de ejecución llegaría a los \$11,3 billones.

Según el informe de gestión sectorial del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la principal causa de esta problemática es la falta de capacidad de las administraciones de los municipios para articular todos los procesos de la entidad; la falta de personal profesional dentro de las alcaldías para gestionar dentro y fuera de sus municipios diferentes recursos; y la carencia en su estructura de un banco de proyectos, siendo este la unidad base donde se pueden articular todos los procesos de las administraciones municipales.

Teniendo en cuenta que los municipios de Colombia no tienen la capacidad administrativa necesaria para cumplir con sus obligaciones, vimos la oportunidad de negocio creando una empresa que desde la asesoría y la gestión, articule todos los procesos de entidad para que cumpla

con sus obligaciones mínimas, así mismo ayude en la gestión de recursos adicionales a las transferencias del sistema general de participación y de las regalías.

3. Justificación del proyecto

A través de la historia el estado Colombiano ha buscado la integralidad de la administración pública, tal y como está establecida por la constitución política de 1991, por la ley 136 de 1994, ley 388 de 1997, y ley 617 del 2000; con todas sus actualizaciones y modificaciones; así mismo todo lo establecido en el estatuto general de contratación pública (ley 80, ley 1150, decreto 1510, entre otros). A pesar de los esfuerzos de la ley por tener municipios garantes de desarrollo social, estos se han quedado cortos por la falta de planeación de las administraciones municipales y la falta de gestión de los mandatarios ante el gobierno departamental y central.

Si no se toman medidas urgentes de saneamiento general en los procesos administrativos dentro de las alcaldías municipales, muchos de los municipios del departamento de Antioquia se verán enfrentados a grandes dificultades, que van desde castigos con sanciones económicas hasta la pérdida de personería jurídica del ente territorial, pasando así a ser corregimiento de otro municipio, dejando más necesidades insatisfechas de la comunidad.

Con la creación de una empresa de asesoría y gestión integral para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia, se pretende brindar una solución a todos esos problemas que se vienen presentando y los cuales no han permitido a estos municipios cumplir los principios de eficacia, eficiencia y transparencia de los cuales habla la Ley 872 de 2003. La solución que se plantea está basada en el apoyo a los municipios en la integración de los procesos internos de la administración municipal y en la gestión externa de los recursos que sean necesarios, a partir de las siguientes líneas base: implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Gestión de Calidad para las Entidades Públicas (SGCEP), implementación y puesta en marcha de manera coordinada del Sistema Municipal de Planeación (SMP); la gestión externa de recursos a través de proyectos, para lo cual se implementará la oficina de proyectos en los municipios; así como acompañamiento en el tema de planeación, proyección, administración y ejecución presupuestal; acompañamiento y gerencia contractual; acompañamiento y asesoría jurídica y judicial; y por último el fortalecimiento institucional.

4. Objetivos

4.1. General

Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa de asesoría integral en las líneas administrativas (sistema de gestión de calidad para las entidades públicas, (MECI) y banco de proyectos), contable-financiera, gestión de recursos en entidades externas y jurídico-legales para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia.

4.2. Específicos

* Calcular la tendencia del sector de asesoría empresarial en Colombia y las variables que inciden en el servicio de asesoría y gestión integral en los municipios del departamento de Antioquia.

* Determinar las condiciones y el tamaño de mercado para la creación de una empresa de asesoría integral para los municipios del departamento de Antioquia.

* Determinar, el tamaño, la ubicación, los equipos, la organización técnica, los costos de creación de la empresa y de producción del servicio de asesoría integral de manera óptima.

* Especificar las condiciones jurídicas y ambientales para la creación de una empresa de asesoría para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia.

* Determinar la prefactibilidad financiera de una empresa de asesoría integral para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia, utilizando herramientas como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN).

5. Limitaciones de la investigación

Difícil acceso al histórico de información administrativa existente de los municipios de Antioquia, la falta de documentación y de reporte de la información exigida para los municipios a los diferentes organismos de control.

Distancia de los municipios de Antioquia de la capital del departamento, la lejanía de los municipios de la ciudad de Medellín, dificultan las visita a los municipios para buscar información histórica del tema de asesoría.

Desorden de los archivos municipales, ya que no cuentan con la documentación histórica de los procesos adelantados en los municipios y la que poseen está en su mayoría incompleta.

6. Marco de referencia

6.1. Estado del arte

La gobernabilidad debe entenderse como la necesidad que tienen los gobiernos de lograr una adecuada combinación de eficiencia administrativa-económica y de elementos democráticos. Esta permite a la acción gubernamental ofrecer un mínimo de estabilidad y legitimidad. (Neira, 1999, p. 3)

6.1. 1 Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): la democracia es una forma de organización del poder que implica el buen funcionamiento del estado, que tiene en el sistema electoral un elemento fundamental pero que no se reduce a las elecciones y, que por lo tanto, implica el ejercicio de una ciudadanía integral. En este sentido, el PNUD Colombia tiene como uno de sus fines centrales contribuir al pleno ejercicio de una democracia de ciudadanía a través del fortalecimiento de instituciones democráticas a nivel nacional y local, así como de la sociedad civil, con miras al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En ese sentido, promueve el buen gobierno, la transparencia y la participación activa de la ciudad. El trabajo del PNUD se realiza a través de una permanente interacción y retroalimentación entre la sociedad civil, las instituciones del estado y los espacios de encuentro entre la ciudadanía y sus representantes.

Las metas del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia son:

A través del trabajo con instituciones del estado, se busca fortalecer la gestión pública en los niveles nacional y territorial, para lograr una mejor calidad de la representación, así como una mayor eficiencia administrativa y financiera con criterios de planeación y transparencia.

Con la sociedad civil, los esfuerzos apuntan a generar procesos de empoderamiento para consolidar una plena ciudadanía política y social, capaz de incidir positivamente en la toma de decisiones y en el seguimiento a la labor de sus gobernantes.

Finalmente, para lograr una democracia de ciudadanos y ciudadanas, además de una administración pública eficiente, es necesario promover espacios donde ciudadanos y elegidos se encuentren, debatan y generen acercamientos para la toma conjunta de decisiones en los procesos públicos de toma de decisiones.

El gobierno nacional cada vez avanza más hacia la eficiencia, eficacia y transparencia en el desempeño de las instituciones públicas, es así como se vienen creando diferentes modelos como el MECI y los sistemas de gestión de calidad para las entidades públicas, no solo para mejorar los procesos administrativos, sino también documentarlos.

6.1.2. Municipios de Colombia: Los municipios corresponden al segundo nivel de división administrativa en Colombia, que mediante agrupación conforman los departamentos. Colombia posee 1.123 municipios registrados ante el DANE, que de acuerdo con el Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 136 de junio 2 de 1994 y la ley 1551 de 2012 es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República.

En Colombia, a diferencia de otros países, la cabecera municipal y el territorio bajo su jurisdicción suelen llevar el mismo nombre. También existen otros tipos de poblaciones que no tienen estatus de municipio sino que dependen de éstos. Estos tipos de poblaciones son los corregimientos, las inspecciones de policía, los caseríos y los sitios.

La zona rural de un municipio se divide en corregimientos, lo que equivale a decir que la jurisdicción de un municipio la conforman su cabecera municipal o área urbana y su área rural dividida en corregimientos. A su vez, la jurisdicción de cada corregimiento se subdivide en veredas. Las zonas urbanas (cabeceras municipales de municipios y corregimientos) se dividen en barrios. Algunas cabeceras grandes (ciudades) pueden estar divididas en comunas o localidades.

6.1.3 Escuela de gobierno y políticas públicas de Antioquia: Nace bajo la figura de convenio interadministrativo entre la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de

Antioquia -IDEA- y la Universidad de Antioquia, el 9 de diciembre de 2002, como programa de formación, extensión e investigación que busca fortalecer la democracia en Antioquia mediante procesos de calificación del talento humano, desde la construcción del conocimiento en temas de gobierno gestión y políticas públicas, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia ha estado encaminada a brindar los elementos formativos que permitan satisfacer las necesidades del sector público, a partir de la provisión de los elementos teóricos y prácticos de la gestión pública, bajo un enfoque integral. Está basada en cinco ejes temáticos:

***Autonomía y Descentralización:** La descentralización es el proceso mediante el cual se trasladan asuntos de índole fiscal, económica o industrial, de la capital del Estado a las entidades seccionales, locales o territoriales en procura de una mayor eficiencia en el manejo de los asuntos públicos. También se trasladan competencias de carácter administrativo a las autoridades seccionales que gozan de un determinado poder para la toma de decisiones. La autonomía a su vez comporta la capacidad de los entes territoriales para manejar sus propios asuntos, afirmando su independencia respecto del centro; derecho del que gozan para darse normas propias, escoger sus autoridades, gestionar sus intereses y manejar sus recursos. El propósito de la autonomía es buscar cada vez mayor y mejor autodeterminación de los habitantes del territorio para la definición y control de los propios intereses y el logro del bienestar general.

*** Políticas Públicas:** Las políticas públicas entendidas como las decisiones gubernamentales para la atención de las demandas de la comunidad, son herramientas para fortalecer la gobernabilidad y la eficiencia de la gestión pública. En este sentido, se propende por el desarrollo de una línea de trabajo orientada al análisis de la situación institucional, social y económico-financiera de las administraciones locales y a recomendar políticas activas en la gestión pública.

*** Gobernabilidad, Gestión y Participación:** La Gobernabilidad se manifiesta en la capacidad institucional para generar consensos con los diferentes sectores. Actualmente, el municipio constituye la organización política estatal más cercana al ciudadano, las funciones municipales exigen mayor conocimiento técnico, creatividad e incorporación de herramientas modernas de gestión, por eso se presenta como el espacio ideal para la articulación del gobierno

con las organizaciones de la sociedad civil que interactúan en forma participativa, procurando elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

*** Desarrollo Local y Regional:** El municipio, gestor del desarrollo económico y social, en el marco de una nueva visión de lo local, juega un papel fundamental para fijar y ejecutar procesos estratégicos cuyo punto de partida es el territorio con sus potencialidades culturales y geográficas. Con esta línea se busca ofrecer elementos que permitan asumir un papel en el desarrollo local y regional, compartir los fundamentos sobre los cuales se puede generar la asociatividad, brindar un enfoque que muestre la importancia de la institucionalidad para el desarrollo local, así como las necesidades de profundizar en las estrategias de descentralización y determinar el papel preponderante de las autoridades.

*** Control, Transparencia y Rendición de Cuentas:** La rendición de cuentas por parte de los administradores de lo público, hace parte de la cultura democrática. El acceso a la información que se encuentra en poder del Estado es fundamental para garantizar el control ciudadano, haciendo transparente el ejercicio de la función pública y contribuyendo especialmente a aumentar los niveles de eficiencia en el manejo de los recursos públicos.

6.1.4 Nivel de escolaridad de los alcaldes 2012 – 2015 de Antioquia

La ley en el país no establece un nivel mínimo de educación como requisito para la administración de un municipio y entre los votantes muchas veces tampoco hay reparos en la escolaridad para la persona en que confían por mayoría el manejo de su localidad. De acuerdo al artículo publicado por el colombiano el día 01 de septiembre de 2014, en Antioquia, aunque analistas coinciden en que la formación de los mandatarios locales ha mejorado con el tiempo, unos acreditan títulos profesionales, postgrados y cursos, mientras otros solo se han graduado de la universidad de la vida y gobiernan apoyados en su empirismo y sus equipos de trabajo. De los 125 alcaldes de Antioquia, 34 reportaron a la Organización No Gubernamental (ONG), títulos de postgrado, 46 estudios universitarios de pregrado, 19 de formación en el nivel técnico o tecnológico y ocho en el nivel de bachillerato. De los estudios de los 17 restantes no hubo registros al momento de analizar el perfil de los alcaldes del periodo 2012-2015. La ley cada vez

se vuelve más estricta con los manejos de los recursos públicos y la administración de los municipios, es por eso que los municipios deben contar con muy buenos profesionales en el área de asesoría, para no incurrir en incumplimientos de sus obligaciones.

6.2. Marco teórico

6.2.1. La Consultoría.

Según el documento sobre el procedimiento evaluación financiera de propuestas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (2014: p 4): la consultoría es un servicio que se presta bajo una forma organizada sistemática de producción con las implicaciones que le son propias. Es de doble vía, determinada espacial y temporalmente, y está predeterminada en términos de productos y resultados. La consultoría conlleva la aplicación de conocimientos y prácticas a situaciones específicas bajo el espíritu empresarial que le es inherente. Se exigen altos niveles de eficiencia y celeridad que requieren un entorno organizacional ágil y flexible. El desarrollo de la consultoría está precedido de procesos de convocatorias, licitaciones o invitaciones privadas, que determinan el concurso a partir de la capacidad financiera y de la experiencia técnica institucional e individual de los consultores. Opera a través de proyectos diseñados en función de términos de referencia y especificaciones determinadas por los contratantes sobre la base de sus necesidades y problemáticas identificadas. Su ejecución tiene impactos, efectos y resultados sobre los contratantes y sus entornos, así como eventualidades e implicaciones sobre terceros.

La contratación estatal implica la realización de una actividad pública y ello se implementa con la administración de recursos públicos, pues lo que se recibe como pago por la prestación del servicio es dinero público y ello genera responsabilidad civil y penal de conformidad con el artículo 53 de la ley 80 de 1993.

Por lo general los contratos estatales de consultorías pactan cláusulas de caducidad, incumplimiento, terminación unilateral e interpretación muy exigentes, así como multas y cláusulas penal pecuniaria.

Como se expresa en el documento sobre las directrices para la actividad de consultoría de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (2014, p.5), la consultoría se diferencia técnicamente de la asesoría en que esta última el bien transado corresponde esencialmente a la transferencia de información y orientación técnica o profesional, sobre la base de la aplicación de conocimientos y experiencia acumulada por el asesor en un campo específico. A diferencia de la consultoría, no supone investigación o diseño, generación de nuevo conocimiento, ni desarrollo tecnológico. Pueden existir proyectos que combinen estos diferentes tipos de servicios, pero su denominación principal está determinada por el peso mayoritario de cualquiera de los componentes. Se denominará consultoría, si el mayor peso corresponde a este servicio.

Por otra parte se consideran proyectos de consultoría aquellos en los que:

*Existe una propuesta formulada en función de una solicitud o términos de referencia.

*Media un contrato.

*Se constituyen pólizas de responsabilidad.

*El bien transado implica diseño, desarrollo tecnológico o transferencia de propiedad patrimonial.

*Existe agregación de valor y/o optimización de procesos o resultados.

Para la legislación de contratación estatal, el contrato de consultoría es definido en el numeral 2 del artículo 32 de la ley 80 de 1993, como aquel referido al estudio necesario para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad y factibilidad de proyectos específicos, así como asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. Al género de la consultoría le pertenecen especies como los contratos de interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, proyectos o anteproyectos.

6.2.2. Proyecto de consultoría.

Como se plantea en el documento sobre las directrices para la actividad de consultoría de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, un proyecto de consultoría es el conjunto de medios,

procedimientos y actividades que permiten alcanzar los requerimientos de los contratantes a nivel operativo y conceptual, especificados en los términos contractuales. Los proyectos están enmarcados en una temporalidad y en un presupuesto dado. El proyecto tiene implicaciones en tres dimensiones: técnica, temporal y costos.

La dimensión técnica acota los aspectos teóricos y metodológicos necesarios para garantizar los niveles adecuados de calidad en relación con los requerimientos de los contratantes. La dimensión técnica dentro de los proyectos de consultoría está asociada a la satisfacción del contratante con los productos contractuales, y por lo tanto frente a los riesgos de calidad, sobre los cuales se constituyen amparos.

La dimensión temporal está asociada con el tiempo de ejecución del proyecto establecido en un plan de trabajo para el desarrollo de las actividades y la entrega de productos. En los proyectos de consultoría la dimensión tiempo cobra particular importancia frente a las responsabilidades contractuales y civiles a través de pólizas de cumplimiento.

La dimensión de costos se refiere a los aspectos económicos estrechamente relacionados con la dimensión técnica y temporal. Dentro de los proyectos de consultoría, la adecuada estimación de los costos del proyecto cobra particular importancia en relación con el mantenimiento del equilibrio económico de la unidad ejecutora.

6.3. Marco conceptual.

Modelo B2B (Business to Business) Negocio a Negocio.

El modelo B2B, de gran proyección entre las grandes empresas en los últimos años, supone que las transacciones comerciales que se realizan, van dirigidas desde un gran grupo empresarial o corporación a otras empresas distribuidoras de productos, que a su vez venderán al consumidor final, o bien a clientes consumidores a gran escala. Se trata de una modalidad en red equivalente del tradicional comercio mayorista, aunque la misma flexibilidad aportada por las nuevas tecnologías. En esencia el modelo integra los intereses de empresas participantes, en la que

pueden exponerse productos, servicios, catálogos o listados de interés para las empresas participantes. (Moro y Rodés, 2014, p. 157)

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

MECI: de acuerdo con el manual de implementación del modelo estándar de Control Interno para el Estado Colombiano del DPN, la Constitución Política de 1991 incorporó el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismo del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno. Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, firmaron un convenio con el propósito de obtener la unificación, adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”. Este Modelo se construyó tomando como fundamento el marco conceptual desarrollado con ocasión de la cooperación internacional con la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID), y su operador en Colombia Casals & Associates Inc., dentro del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas en Colombia. Dicho marco conceptual propone un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público, de tal forma que se establezca una estructura básica de control, respetando las características propias de cada entidad, utilizando un lenguaje común para coadyuvar en el cumplimiento de sus objetivos, al tiempo que unifica criterios de control en el Estado.

El MECI es una herramienta gerencial que tiene como fin servir de control de controles para que las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales y con el marco legal aplicable a ellas. El propósito es orientar las instituciones hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales (la misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de calidad, los valores, los principios) y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado Colombiano.

El sistema de control interno es un conjunto de elementos (principios, fundamentos, planes, reglas, acciones, mecanismos, procesos, instrumentos y procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación) que, interrelacionados entre sí y unidos a las personas, que conforman una organización (pública), se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de una función administrativa, una misión institucional, generando internamente en la organización una capacidad de respuesta óptima ante los diferentes públicos o grupos de interés que se deben atender.

Contratación estatal: Es cualquier contrato que se celebra con el estado para prestar un servicio o vender un bien, sea entre personas jurídicas o naturales (Art. 32 Ley 80 de 1993): actos jurídicos generadores de obligaciones celebrados por las entidades estatales, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales o derivados de la autonomía de la voluntad.

Evaluación de desempeño municipal: Esta metodología permite a los departamentos cumplir con las exigencias legales que en materia de seguimiento y evaluación fueron establecidas en las leyes 617 de 2000 y 715 de 2001, así como a los niveles nacional, departamental y municipal, evaluar la gestión pública de los municipios, para la toma de decisiones de política pública y de asignación de recursos con base en los resultados y la problemática local. La metodología evalúa la gestión municipal en cuatro componentes integrados: eficacia, eficiencia, gestión y entorno y cumplimiento de requisitos legales. El rango de cumplimiento se da en cinco escalafones: sobresaliente, satisfactorio, medio, bajo y crítico.

Sistema de gestión de calidad para las entidades públicas: de acuerdo con la ley 872 (2003), el sistema de gestión de calidad para las entidades públicas, es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos

de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual está enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adopta en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

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

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

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

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

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

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

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

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

Planeación: en Colombia la planeación está consagrada en la Constitución Política de 1991 y en una norma de carácter orgánico (Ley 152 de 1994), siendo considerada no solamente como un proceso técnico, sino político y ante todo participativo, que le permite a los actores del desarrollo construir una política pública en forma colectiva e incluir propuestas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y de la sociedad en general. La planeación en Colombia tiene como funciones:

Concertar: el establecimiento de acuerdos sobre cómo, cuándo y dónde debe desarrollarse la política pública.

Coordinación y coherencia: para evitar la superposición de acciones, evitar la duplicidad de acciones y articular objetivos contrapuestos en un todo coherente.

Prospectiva: para la introducción de visión a largo plazo, construir futuros posibles, reducir incertidumbre y realizar análisis de tendencias.

Seguimiento y evaluación: para respaldar una visión pública basada en resultados, medir el impacto de las políticas, los costos y beneficios e introducir correctivos.

La planeación en Colombia se basa en un instrumento fundamental de gestión pública que son los planes de desarrollo, los cuales representan las políticas públicas de gobierno y permiten alcanzar las políticas públicas de Estado, representadas en la norma de normas: la Constitución Política, donde se encuentran los fundamentos de nuestro estado social de derecho. Varios autores nacionales e internacionales han destacado la importancia de la planificación para obtener los resultados óptimos del desarrollo y de las políticas públicas, para lo cual se propone adoptar la definición de planificación de Yehezkel Dror como: el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos” (Garzón, sf, p 2)

Sistema general de participaciones: SGP. El Sistema General de Participaciones corresponde a los recursos que la Nación transfiere, por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política (reformados por los Actos Legislativos 01 de 2001 y 04 de 2007), a las entidades territoriales – departamentos, distritos y municipios, y a los resguardos indígenas, para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación, agua potable y los definidos en el Artículo 76 de la Ley 715 de 2001.

7. Planteamiento Metodológico

7.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y gestión integral en sistemas de calidad y gestión de proyectos para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría de Antioquia, se realizará una investigación explicativa, analítica y descriptiva, utilizando fuentes primarias y secundarias según sea el caso.

7.2. Diseño de la investigación

La investigación se desarrollará de la siguiente manera:

7.2.1. Análisis del sector

Se emplearan fuentes secundarias para determinar el código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) en que está enmarcada la actividad de asesoría y gestión empresarial de acuerdo a la superintendencia de sociedades, la tendencia del sector y las principales variables que inciden en el servicio de asesoría y gestión integral para los municipios del departamento de Antioquia.

7.2.2. Estudio de mercado

Se analizaran las siguientes variables:

Tamaño del mercado Se investigará de fuentes secundarias cuántos municipios hay en Antioquia de cuarta, quinta y sexta categoría y a cuántos se le puede ofrecer el servicio de asesoría y gestión integral, en bases de datos de la gobernación de Antioquia y el Departamento de Planeación Nacional (DPN)

Caracterización del mercado. Se analizará cual es el perfil que los alcaldes municipales del departamento de Antioquia prefieren para definir el tema de la contratación de los asesores externos de sus alcaldías y si prefieren hacerlo con personas naturales o jurídicas. Cuál es el estado de los municipios en cuanto la implementación del sistema de gestión de calidad, MECI, banco de proyectos y el manejo de los procesos de contratación estatal y cuál es la importancia de estos procesos dentro de las alcaldías. Se empleará la consulta de información en fuentes primarias a través de entrevistas a los alcaldes y secundarias como el departamento nacional de planeación (DPN).

La competencia y las ofertas del mercado. Se investigarán y analizarán fuentes primarias (grupo de expertos, conformado por diez alcaldes del departamento de Antioquia) y secundarias (profesional del IDEA); quienes ofrecen el servicio de asesoría a los municipios, si el servicio es en un área definida, o si se presta de manera integral por empresas, de qué manera lo hacen.

Plan de mercadeo. Se determinará el precio, el producto, la plaza y la promoción a través del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias.

Estudio Técnico. Se realizará teniendo en cuenta la información del análisis de mercado, a través de un juicio de expertos. Se analizará:

El tamaño de la organización. Cuantos profesionales altamente calificados se requiere para prestar el servicio, el espacio físico, la estructura administrativa de la empresa, la inversión

Se determinará el proceso de producción del servicio. Estructura organizacional para la producción del servicio.

Localización. En este punto se analizará de acuerdo a los clientes en qué lugar del departamento es más apropiado tener la sede principal y si es necesario contar con una oficina en una de las subregiones del departamento de Antioquia.

Inversiones y financiación. En este punto se hará un análisis detallado de toda la parte financiera del proyecto, con cuántos recursos se cuenta, cuántos se deben conseguir, cuánto cuesta producir, cuál será el costo del servicio en el mercado, cuántas deben ser las utilidades para recuperar la inversión, entre otros. Para ello se hará el cálculo proyectado a cinco años de los ingresos, egresos, Valor Actual Neto (VAN), tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor, Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Estudio jurídico. Se realizará el marco jurídico de la empresa y las responsabilidades tributarias de la misma.

Impacto ambiental. Se analizará el impacto ambiental de una empresa de asesoría integral.

8. Entrega, difusión y divulgación del proyecto

El proyecto se divulgará el día de la sustentación ante la comunidad académica de ESUMER y antes las personas que deseen asistir a la sustentación. Se realizará una presentación en la cual se expondrá el estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y gestión empresarial para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría de Antioquia.

En la sustentación se empleará medio tecnológico como portátil y televisor para de proyectar la presentación.

9. Usuarios potenciales.

Los usuarios potenciales del estudio de pre factibilidad para la creación de la empresa de asesoría integral para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia, son las dos alumnas autoras del proyecto y los inversionistas interesados en la ejecución del proyecto.

.

10. Formulación del proyecto

10.1 Análisis sectorial

10.1.1 Situación histórica.

10.1.1.1 Comportamiento histórico de las normas de la Administración Pública

De acuerdo con el Manual Operativo del premio Nacional de Alta Gerencia del Departamento Administrativo de la Función Pública (DPN), los objetivos de las entidades del estado, cada vez están más enmarcados a lograr altos índices de eficacia y eficiencia, desde la legislación el gobierno ha trabajado para ello, hasta lograr la certificación de los sistemas de gestión de calidad para las entidades públicas con la ley 872 de 2003, con la cual se pretende que todas las entidades del estado sean administradas desde la alta gerencia.

Antes de la constitución de 1991, los asesores para los municipios no existían, pues no se tenían definidos modelos de administración pública dentro de la norma nacional, es a partir de la constitución de 1991, que se implementa el modelo administrativo para los entes territoriales y se les fijan unas obligaciones a cumplir a las alcaldías, es donde se inicia el desarrollo de los modelos de administración pública y se fijan los organismos de control para hacer seguimiento a esas obligaciones. En 1994, se crea la ley 136, donde se dictan las disposiciones y requisitos para la creación de los municipios en Colombia y las obligaciones generales que estos deben de cumplir para conservar la categoría municipal.

A pesar de ello, aun la norma era muy general y por lo tanto el desempeño administrativo no era lo que preocupaba a los alcaldes, todo se hacía de forma empírica y poco estructurada, es a partir del año 2000, con la implementación de la ley 617, en donde los alcaldes comienzan a preocuparse por organizar sus administraciones municipales y comienzan a contratar los asesores jurídicos de manera fija y otros asesores como financieros y administrativos de manera esporádica, pero la norma cada vez se ha ido ajustando, siendo más exigente en la administración de los recursos públicos, y es así como también se crea la ley 872 de 2003, de implantación de los sistemas de gestión de calidad para las entidades públicas y en el 2005 el Modelo Estándar de

Control Interno (MECI) de manera obligatoria para todas las entidades del estado. Con la implantación de estas normas el gobierno nacional apuesta a la administración de las instituciones del estado desde la alta gerencia, aumentando los niveles de eficiencia, eficacia y transparencia del estado colombiano.

En el año 2007 con la aprobación de la ley 1150, se fijan nuevos requisitos para los procesos de contratación estatal, con lo cual se dan grandes cambios y se estipulan nuevos requisitos en los procesos de contratación estatal, los alcaldes de los municipios se ven en la necesidad de buscar asesores externos esporádicos solo para los procesos de contratación que se realizarán en el municipio.

Más adelante en el año 2011, luego de la aprobación del estatuto anticorrupción (ley 1474 de 2011), dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación, sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, obligando a los alcaldes a ser más estrictos en sus actuaciones y a regirse más por la norma, lo cual aumentó la demanda de asesores en las diferentes áreas de los municipios.

10.1.1.2 El presupuesto de los municipios regulado por el estado.

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

De igual manera Ramírez (s.f, p 213), establece que los gastos en servicios personales son aquellos que se realizan para pagar servicios recibidos por el municipio a través de una relación laboral o de un contrato. Incluyen el pago de la nómina de la entidad, gastos de representación, bonificaciones, primas, subsidio de alimentación, auxilio de transporte, horas extras, jornales, personal supernumerario y honorarios, de conformidad con las normas de personal, salariales y prestacionales vigentes. Los gastos de funcionamiento de los municipios salen de los gastos de

libre inversión, debido a que cada municipio debe garantizarse a sí mismo su funcionamiento. La asesoría de los municipios está enmarcada en los gastos de funcionamiento del municipio, lo cual resulta tener un porcentaje reducido para este servicio. Los gastos de funcionamiento de los municipios están discriminados dependiendo la categoría municipal, definida en la ley 617 de 2000 los cuales se expresa en la siguiente tabla

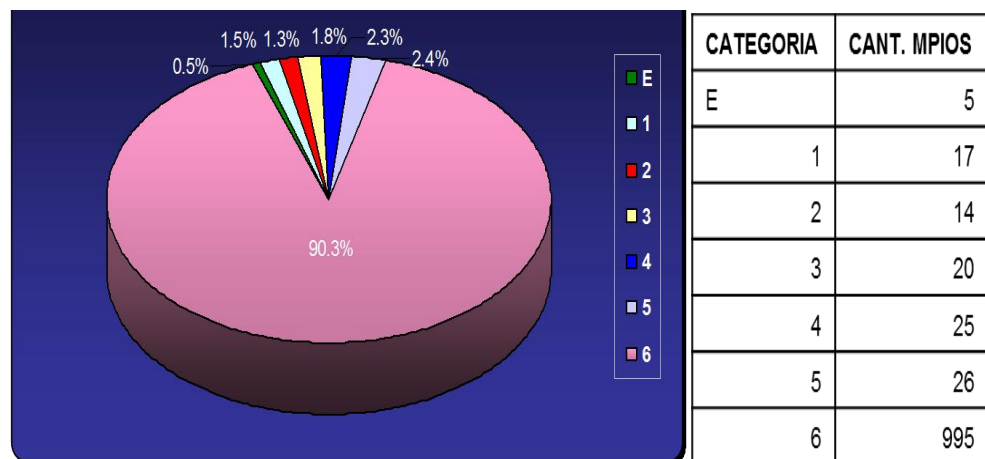
Tabla.1 Límite de gastos de funcionamiento

Municipios	Categoría	Límite de gasto de ICLD ² (%)
	Especial	50
Artículo 6, Ley 617 del 2000	Primera	65
Decreto 192 de 2001	Segunda y Tercera	70
Decreto 735 de 2001	Cuarta, Quinta y Sexta	80

Fuente: Autores del proyecto apoyado en el documento de Ramírez (s.f)

De acuerdo con el Gráfico Nro. 1 Categorización de Municipios de la Federación Colombiana de Municipios, en Colombia el 90.3% de los municipios se encuentra en sexta categoría, el 2.4% en quinta categoría y 2.3% en cuarta categoría, los cuales tienen asignado para su funcionamiento el 80% de los ingresos corrientes de libre destinación.

Gráfico 1. Categorización de Municipios año 2012.



Fuente: Federación Colombiana de Municipios.

² ICLD: Ingresos corrientes de libre destinación.

10.1.1.4 La corrupción dentro de las entidades del estado

De acuerdo a la ley 1474 de 2011, la corrupción es uno de los fenómenos más lesivos para los estados modernos porque afecta de manera negativa los niveles de crecimiento económico y disminuye su capacidad para atender las obligaciones frente a los ciudadanos. Colombia ha ratificado tratados y convenios internacionales en desarrollo de los cuales ha expedido leyes y decretos tendientes a perseguir los actos de corrupción y a sus actores. Pese a estos esfuerzos, el barómetro mundial de la corrupción realizado por Transparencia Internacional, para el año 2009, ubica al país en el puesto 74 entre 189 países objeto de evaluación. Calificación que demuestra que es necesario reformular y fortalecer la política anticorrupción en Colombia y que se deben enfocar medidas en sectores específicos para que la política diseñada e implementada logre ser eficaz en la lucha contra la corrupción.

En el departamento de Antioquia, muchos de los gobiernos municipales se encuentran dentro de los gobiernos más débiles de Colombia, muestra de ello es que según el ranking de desempeño integral del DPN (2013), 47 municipios fueron calificados en el escalafón medio, 32 en el escalafón bajo y 4 municipios en estado crítico. La debilidad institucional y la poca capacidad para hacerle seguimiento y control a los procesos de ejecución de las administraciones en sus diferentes ámbitos abre la puerta a comportamientos y tendencias que van en contravía a los marcos legales y éticos de actuación en lo público, teniendo como consecuencia la pobreza, la desigualdad y el retraso en el desarrollo de los municipios Antioqueños.

La gobernación de Antioquia en el plan de desarrollo 2012- 2015, incorporo en la línea 1, el programa de Antioquia legal, con el cual pretende mitigar los riesgos que generan corrupción, el programa se agrupa en cinco componentes:

-“En Antioquia no se pierde un peso”. Legalidad en la contratación pública y en el uso de los bienes públicos

-Gobernación de Antioquia eficiente y eficaz

- La legalidad en la escuela

- Promoción de la legalidad en campos estratégicos

La corrupción dentro de los procesos del estado violan el principio de transparencia de la contratación estatal del que habla la ley 80 de 1993 en su artículo 24, pero desafortunadamente el fenómeno de la corrupción cada vez toma más fuerza, a pesar de las constantes reformas que se hacen a la ley para acabarlo. Llegar a los municipios de Colombia, en donde algunos de ellos también presentan el fenómeno de la corrupción no es fácil, puesto que en esos casos los alcaldes no ven la alta gerencia como un medio para sacar sus municipios adelante, sino que por el contrario, no les interesa mucho formalizar los procesos y establecer controles. Por eso esta variable puede afectar el desarrollo de la empresa de asesoría integral en los temas de Gestión de Calidad, MECI, banco de proyectos y contratación estatal.

10.1.1.5 La ley 872 de 2003 de gestión de calidad en las entidades públicas

La Constitución política de 1991, marcó la transformación de la forma de gerenciar las instituciones estatales, en cuanto al tema de gestión de la calidad, buscando eficiencia y eficacia. El estado Colombiano comprometido con las nuevas exigencias que impone la sociedad actual, y buscando la satisfacción de la ciudadanía en la prestación de los diferentes servicios, adelanta la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, con el propósito de generar una administración más eficaz y eficiente, pendiente de las necesidades y satisfacción de los ciudadanos. Este Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta gerencial complementaria al Sistema de Control Interno, los que tienden a garantizar la eficacia y eficiencia de las acciones y políticas públicas.

En diciembre del 2003, el Congreso de la República expidió la Ley No. 872, por medio de la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad para el sector público colombiano. Esta ley estableció que dentro de la reglamentación del Sistema de Gestión de la Calidad, el gobierno nacional deberá expedir una norma técnica de calidad en la gestión pública, en la que fuera aplicable las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.

En este sentido y con el objeto de reafirmar su compromiso, el gobierno nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación; ICONTEC, órgano asesor del gobierno nacional en materia de normalización técnica, realizaron un convenio interinstitucional para desarrollar en conjunto la

norma técnica denominada Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública; NTCGP-1000:2004, adoptada como norma oficial por el decreto No. 4110 del 9 de diciembre del 2004, de obligatoria aplicación y cumplimiento; establece que cada entidad deberá diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Mediante el decreto 4485 de 2009, se actualiza la certificación NTCGP-1000:2004, por la NTCGP-1000:2009, para aclarar requisitos existentes en la primera edición de la norma (basados en la versión 2008 de la norma NTC-ISO 9001, la versión 2005 de la norma NTC-ISO 9000 y en las lecciones aprendidas durante un primer periodo de uso de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública), y demostrar la compatibilidad entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno, resaltando los elementos comunes entre los dos sistemas.

10.1.16 Ley 1474 de 2011, estatuto anticorrupción

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

El estatuto fue elaborado a partir de una mesa técnica de la cual hicieron parte la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación la Contraloría General de la República y la Auditoría General de la República, por parte de los órganos de control. En representación del Gobierno Nacional tuvo asiento el Ministerio del Interior y de Justicia, el Departamento Nacional de Planeación y el programa Presidencial de Modernización, Eficiencia y de Lucha contra la Corrupción y como representantes de la sociedad civil acompañó el trabajo, Transparencia por Colombia. Con el objetivo de salvaguardar la gestión estatal, la ley introduce medidas que incentivan actuaciones honestas por parte de los servidores públicos y los particulares. Se incluyen previsiones novedosas como la dependencia directa de los jefes de control interno de las entidades del sector central, de la Presidencia de la República.

Además, se establece un régimen de inhabilidades no solo como medida sancionatoria para aquellos que atenten contra la administración pública, sino también para garantizar transparencia dentro de los gobiernos. Así, para hacer efectivo que las personas elegidas en

cargos uninominales sean independientes de los intereses de sus financiadores de campaña, se incluyen inhabilidades para los contratistas, ya sean personas naturales o jurídicas.

El Estatuto Anticorrupción incluye medidas penales en la lucha contra la corrupción pública y privada para prevenir e incentivar la intolerancia hacia este fenómeno. Es así como se pondría fin a los beneficios para los corruptos, al acabarse con los subrogados penales para ellos, y aumentar los términos de prescripción para las investigaciones de los delitos de corrupción y en los procesos fiscales y disciplinarios. El tráfico de influencias de particulares será sancionado y el cohecho transnacional que produce distorsión en la competencia del comercio internacional será penalizado. De igual manera, en la ley se fortalecen los procedimientos y los órganos de control junto con las instancias judiciales para facilitar el avance de las investigaciones y reducir los tiempos en que se desarrollan.

La ley establece medidas pedagógicas y de formación que hacen que la política anticorrupción sea permanente y promueva la construcción de una cultura de la legalidad. De esta manera, se fortalece la participación de la ciudadanía a través del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Otra novedad en la ley es la de crear herramientas de lucha contra la corrupción desde diferentes frentes del Estado y de la sociedad, para lo que se vincula a los particulares a través de la comisión para la moralización y de la comisión nacional ciudadana para la lucha contra la corrupción.

10.1.2. Comportamiento del sector.

De acuerdo con la información de la Superintendencia de sociedades, en Colombia, el sector de servicios de asesoramiento empresarial y de gestión, identificado con el código CUII K7414, muestra una tendencia de crecimiento entre los años 2009 y 2013, del 93,7%, para el último año, con unos ingresos operacionales de 2.4 billones de pesos. Para ello se realizó una proyección lineal en Excel, donde se analiza la tendencia de los ingresos operacionales. (Ver Gráfico Nro. 2 Ingresos operacionales en Colombia según CUII K7414).

Gráfico 2. Ingresos operacionales en Colombia según CIU K7414.



Fuente: Autores del proyecto basado en CIU K7414

Gráfico 3. Ingresos Operacionales en Antioquia según CIU K7414.



Fuente: Autores del proyecto basado en CIU K7414

Con base en la gráfica 3 Ingresos operacionales en Antioquia según CIU K7414, en el departamento de Antioquia, el sector de asesoramiento empresarial y de gestión, identificado con

el código CIIU K7414, muestra una tendencia de crecimiento anual, entre los años 2009 y 2013 del 82,09%, para este último año con unos ingresos operacionales de \$69.771'800.000.

Para estimar el crecimiento del sector, se realizó una regresión lineal empleando el software estadístico StatGraphics; herramienta que permite el análisis de datos y el cual proporciona una descripción estadística de estos. La ecuación que representa el comportamiento del sector se puede expresar según la ecuación $Ing\ Op = 6,6016E8 - 1,32402E12/año$ con un coeficiente de correlación = -0,968032, un R-cuadrada = 93,7087%, con R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 91,6116%, un error estándar del est. = 154879.

Los datos predichos para el periodo 2016 y 2020 son:

Tabla 2. Predicción crecimiento del sector 2016 al 2020

X(año)	Predicciones empleando StatGraphics					
	Predicciones	95,00%		95,00%		Crecimiento sector
		Límite	Predicción	Límite	Confianza	
Y (ingresos sector)	Inferior	Superior	Inferior	Superior		
2016	3.402.810	2.456.170	4.349.450	2.594.620	4.211.010	10,6%
2017	3.728.420	2.650.820	4.806.030	2.770.150	4.686.690	9,6%
2018	4.053.710	2.839.610	5.267.820	2.944.160	5.163.270	8,7%
2019	4.378.680	3.024.250	5.733.100	3.117.120	5.640.230	8,0%
2020	4.720.217	3.260.142	6.180.282	3.360.255	6.080.168	7,8%

Fuente: Autores del proyecto

10.1.3 Análisis de las fuerzas de Porter.

10.1.3.1 Rivalidad entre competidores

El sector de la asesoría integral para los municipios de Colombia en las áreas de gestión de calidad para las entidades públicas, MECI, finanzas públicas, banco de proyectos y contratación estatal, es muy pequeño; dentro de la investigación realizada solo se encontraron dos empresas, BASCUAS ASESORES y RT CONSULTORES Y ABOGADOS existentes en el mercado que brindan un servicio de asesoría integral dentro de los mismos parámetros que se está

planteando este estudio de pre factibilidad todas dos localizadas en la ciudad de Bogotá. Por tanto la rivalidad entre empresas tiene una tendencia a cero, toda vez que los proveedores del servicio son pocos y los clientes son muchos y están distribuidos por todo el país. Las empresas se centran en unos nichos de mercado determinados, normalmente atienden municipios de un mismo departamento, por tal razón no se da la rivalidad de competidores.

10.1.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Ingresar al mercado de la asesoría integral para los municipios en Colombia es muy fácil, toda vez que el sector no tiene restricciones de ingreso o de salida del mismo, solo se debe cumplir con los requisitos estipulados en la ley 80 de 1993, de condiciones para contratar con el estado. Por tanto el ingreso de nuevos competidores es una amenaza que tiene el proyecto, que se puede mitigar en la ejecución del mismo brindando un servicio con la mayor calidad posible, creando confianza en los municipios asesorados y de esta manera ir creciendo en el mercado a través de referidos.

10.1.3.3 Amenaza de asesores unipersonales para los municipios

En el sector de la asesoría integral para los municipios de Colombia, en el nicho de mercado seleccionado, son los municipios del departamento de Antioquia de cuarta, quinta y sexta categoría, en este mercado existen diversos profesionales que prestan sus servicios de asesoría de manera unipersonal a los municipios en el área de su profesión, es decir si el profesional es abogado especialista en derecho administrativo, solo asesora el área jurídico administrativa de la entidad, si el profesional es contador, asesora el área financiera de la entidad. La asesoría no se hace desde la articulación de secretarías de los municipios, ni desde la articulación de procesos como lo propone la ley 872 de 2003, de la administración de las entidades públicas desde la alta gerencia.

De acuerdo con una encuesta realizada a diez alcaldes del departamento de Antioquia de municipios de cuarta, quinta y sexta categoría, en la que se les consulto cuantos asesores fijos tenían en el municipio y por qué; todos coincidieron en que tenían un asesor jurídico permanente, tres de los alcaldes consultados afirmaron tener además del jurídico un asesor financiero y contratar para otras áreas asesores esporádicos. Afirman que a pesar de necesitar dentro de sus

administraciones otras asesorías, el presupuesto del municipio no alcanza para contratar todos los asesores que necesitan.

Teniendo en cuenta lo anterior, por falta de empresas en el departamento de Antioquia que presten el servicio de asesoría integral para los municipios del departamento, el servicio sustituto de asesoría unipersonal está posicionado en el sector, así no resulte ser el servicio más eficiente en cuanto a la resolución de problemas de las alcaldías municipales del departamento de Antioquia.

10.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El insumo principal para el servicio de asesoría son los profesionales especialistas y con experiencia en el área de asesoría de los municipios, los cuales se convierten en los proveedores de la empresa. En el mercado actual existe gran oferta de profesionales en las diferentes disciplinas que la empresa demandaría, por lo cual el poder de negociación de los proveedores de servicio es bajo.

10.1.3.5 Poder de negociación de los alcaldes de los municipios de Colombia.

La asesoría integral para los municipios de Colombia, al ser una prestación de servicios, dentro de la contratación estatal se enmarca en la contratación directa, por eso depende exclusivamente de los alcaldes contratar el servicio y fijar los precios a pagar por el servicio de acuerdo con los recursos que cada municipio cuenta para este tema y la importancia que tenga para el alcalde, debido a que muchos alcaldes por desconocimiento de la norma prefieren seguir administrando los municipios solo con su gabinete municipal y contar con asesores esporádicos para cuando se les presenta alguna dificultad. No ven el tema de la asesoría integral como la herramienta para encaminar los municipios desde la alta gerencia, garantizar los principios de eficacia y eficiencia de la entidad y evitar sanciones tanto para el municipio como para el alcalde por incumplimiento de la norma.

El poder de negociación de los alcaldes de los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría de Antioquia es bajo, toda vez que en el mercado existen pocas personas con la

formación necesaria para asesorar de manera integral a los municipios del país, debido a que su normatividad es muy específica y amplia para conocer.

10.2 Análisis del mercado

10.2.1 Descripción del producto o servicio.

El servicio consta de la asesoría integral en las líneas administrativa (sistema de gestión de calidad para las entidades públicas, MECI y banco de proyectos), contable-financiera, gestión de recursos en entidades externas y jurídico-legal del departamento de Antioquia de cuarta, quinta y sexta categoría, a través de un equipo interdisciplinario de profesionales altamente calificados en las áreas a asesorar, quienes trabajaran de forma conjunta en los municipios que contraten el servicio en la articulación de todos los procesos de la entidad desde la planeación hasta la documentación de los procesos y el reporte de información.

10.2.1.1 Clientes

Los clientes son municipios de cuarta, quinta y sexta categoría, descritos anteriormente. Los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría tienen en común que pueden destinar hasta el 80% de los ingresos corrientes de libre destinación para los gastos de funcionamiento, en donde están clasificados los gastos de asesoría. Este proyecto se centrará inicialmente en el nicho de mercado de los 114 municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia.

Tabla 3. Municipios de Antioquia.

Municipio	Categoría	Indicador de desempeño	Calificación
1 Abejorral	6	66,0	Medio
2 Abriaquí	6	58,7	Bajo
3 Alejandria	6	68,7	Medio
4 Amaga	6	69,7	Medio
5 Amalfi	6	77,7	Satisfactorio
6 Andes	6	75,9	Satisfactorio
7 Angelópolis	6	66,8	Medio

8	Angostura	6	61,2	Medio
9	Anori	6	75,7	Satisfactorio
	San ta fe de			
10	Antioquia	6	72,7	Satisfactorio
11	Anza	6	62,7	Medio
12	Apartado	4	59,1	Bajo
13	Arboletes	6	32,7	Critico
14	Argelia	6	24,6	Critico
15	Armenia	6	68,7	Medio
16	Barbosa	3	63,9	Medio
17	Bello	1	89,5	Sobresaliente
18	Belmira	6	67,1	Medio
19	Betania	6	50,8	Bajo
20	Betulia	6	65,0	Medio
21	Bolivar	6	71,4	Satisfactorio
22	Briceño	6	55,1	Bajo
23	Buritica	6	66,4	Medio
24	Caceres	6	65,1	Medio
25	Caicedo	6	69,0	Medio
26	Caldas	2	64,0	Medio
27	Campamento	6	67,5	Medio
28	Cañasgordas	6	65,5	Medio
29	Caracoli	6	44,8	Bajo
30	Caramanta	6	52,9	Bajo
31	Carepa	6	56,5	Bajo
32	Carmen De Viboral	6	59,2	Bajo
33	Carolina	6	55,1	Bajo
34	Caucasia	5	74,9	Satisfactorio
35	Chigorodo	6	67,9	Medio
36	Cisneros	6	37,8	Critico
37	Cocorna	6	60,5	Medio
38	Concepcion	6	68,5	Medio
39	Concordia	6	75,3	Satisfactorio
40	Copacabana	2	71,4	Satisfactorio
41	Dabeiba	6	62,3	Medio
42	Don Matias	6	69,8	Medio
43	Ebejico	6	48,5	Bajo
44	El Bagre	5	61,1	Medio
45	Entrerrios	6	59,7	Bajo
46	Envigado	1	74,3	Satisfactorio
47	Fredonia	6	76,6	Satisfactorio
48	Frontino	6	69,8	Medio
49	Giraldo	6	58,3	Bajo

50	Girardota	3	51,3	Bajo
51	Gomez Plata	6	72,2	Satisfactorio
52	Granada	6	71,9	Satisfactorio
53	Guadalupe	6	77,1	Satisfactorio
54	Guarne	5	77,5	Satisfactorio
55	Guatape	6	59,0	Bajo
56	Heliconia	6	74,6	Satisfactorio
57	Hispania	6	74,7	Satisfactorio
58	Itagui	1	71,9	Satisfactorio
59	Ituango	6	52,3	Bajo
60	Jardin	6	74,3	Satisfactorio
61	Jerico	6	51,2	Bajo
62	La Ceja	5	80,0	Sobresaliente
63	La Estrella	2	74,4	Satisfactorio
64	La Pintada	6	65,8	Medio
65	La Union	6	67,4	Medio
66	Liborina	6	82,2	Sobresaliente
67	Maceo	6	69,4	Satisfactorio
68	Marinilla	5	70,0	Medio
69	Medellin	especial	92,4	Sobresaliente
70	Montebello	6	62,0	Medio
71	Murindo	5	46,6	Bajo
72	Mutata	6	63,6	Medio
73	Nariño	6	47,9	Bajo
74	Nechi	5	45,0	Bajo
75	Necocli	6	54,4	Bajo
76	Olaya	6	62,0	Medio
77	Peñol	6	69,9	Medio
78	Peque	6	83,2	Sobresaliente
79	Pueblorrico	6	65,6	Medio
80	Puerto Berrio	6	41,4	Bajo
81	Puerto Nare	6	67,5	Medio
82	Puerto Triunfo	6	68,7	Medio
83	Remedios	6	50,9	Bajo
84	Retiro	5	71,2	Satisfactorio
85	Rionegro	1	78,8	Satisfactorio
86	Sabanalarga	6	45,6	Bajo
87	Sabaneta	3	75,0	Satisfactorio
88	Salgar	6	54,1	Bajo
89	San Andrés	6	43,7	Bajo
90	San Carlos	6	69,8	Medio
91	San Francisco	6	72,8	Satisfactorio

92	San Jerónimo San José De La	6	77,5	Satisfactorio
93	Montaña	6	64,2	Medio
94	San Juan De Uraba	6	62,1	Medio
95	San Luis	6	72,3	Satisfactorio
96	San Pedro San Pedro De	6	73,8	Satisfactorio
97	Uraba	6	64,9	Medio
98	San Rafael	6	69,4	Medio
99	San Roque	6	68,4	Medio
100	San Vicente	6	57,7	Bajo
101	Santa Barbara Santa Rosa De	6	64,2	Medio
102	Osos	6	79,4	Satisfactorio
103	Santo Domingo	6	62,3	Medio
104	Santuario	6	72,7	Satisfactorio
105	Segovia	6	40,1	Bajo
106	Sonson	6	50,3	Bajo
107	Sopetran	6	67,8	Medio
108	Tamesis	6	57,9	Bajo
109	Taraza	6	40,8	Bajo
110	Tarso	6	61,0	Medio
111	Titiribi	6	76,5	Satisfactorio
112	Toledo	6	34,4	Critico
113	Turbo	4	67,7	Medio
114	Uramita	6	50,4	Bajo
115	Urrao	6	72,7	Satisfactorio
116	Valdivia	5	57,3	Bajo
117	Valparaiso	6	63,6	Medio
118	Vegachi	6	81,2	Sobresaliente
119	Venecia	6	79,6	Satisfactorio
120	Vigia Del Fuerte	6	41,8	Bajo
121	Yali	6	63,2	Medio
122	Yarumal	6	74,9	Satisfactorio
123	Yolombo	6	64,3	Medio
124	Yondo	5	68,9	Medio
125	Zaragoza	6	76,6	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

10.2.1.2 Usuarios.

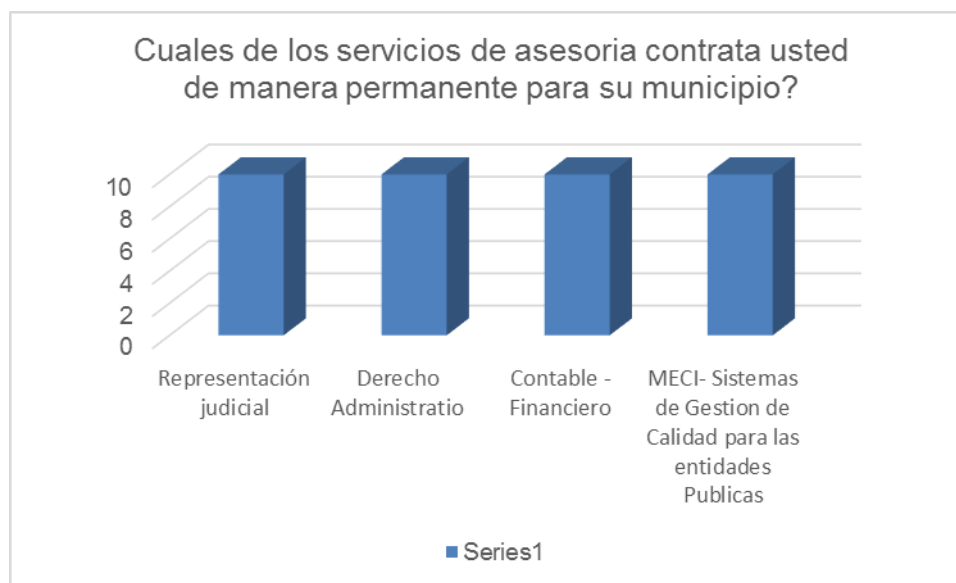
Los usuarios de este proyecto son los alcaldes y secretarios de despacho de los de los 113 municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia y los directores de los entes descentralizados como las empresas de servicios públicos.

10.2.2 Demanda

10.2.2.1 Situación actual.

De acuerdo a la encuesta realizada a un grupo de expertos de diez alcaldes de los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia³, los municipios cuentan con asesores permanentes en el área judicial, en el área de derecho administrativo, en el área financiera y en el área administrativa, como se puede observar en la Gráfica 4 Servicios de asesoría contratados.

Gráfica. 4 Servicios de asesoría contratados.



Fuente: Autores del proyecto

De acuerdo a la Gráfica 5 Principales problemas judiciales de contratación, el grupo de expertos coincidió en que los principales problemas por los cuales las alcaldías contratan servicio de

³ Los alcaldes que hicieron parte del grupo de expertos fueron : Don Matías, San Francisco, San Rafael, Cocorná, Granada, Abriaquí, San Vicente Ferrer, Sabaneta, San Luis y Puerto Triunfo

asesoría en el área judicial son los asuntos sindicales, las demandas laborales, demandas contractuales y las demandas por acciones administrativas.

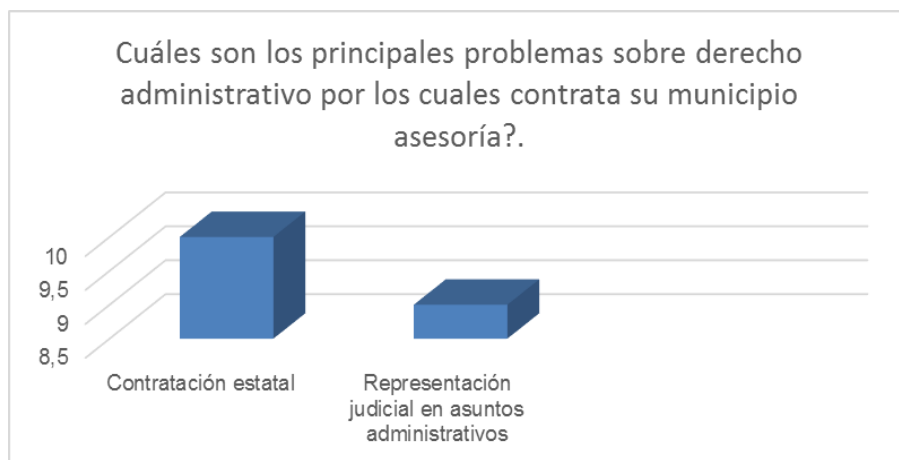
Gráfica 5. Principales problemas judiciales de contratación.



Fuente: Autores del proyecto

Según la Gráfica 6 Problemas derecho administrativos contratados, los principales problemas por los cuales los municipios contratan asesoría en derecho administrativo son, la contratación estatal y la representación legal en asuntos administrativos.

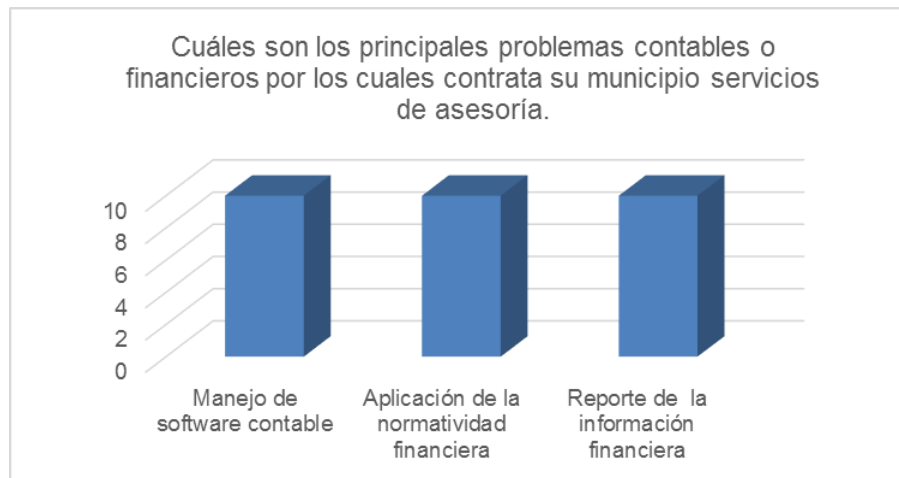
Gráfica 6. Problemas derecho administrativos contratados.



Fuente: Autores del proyecto

Los principales problemas contables financieros, que tienen los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia son, el manejo del software contable, la aplicación de la normatividad financiera y el reporte de información financiera a los diferentes organismos de control, como se puede observar en la **Gráfica 7** Principales problemas contables.

Gráfica 7. Principales problemas contables.



Fuente: Autores del proyecto

El grupo de expertos, afirmó que los municipios requieren de asesoría en otras áreas de la administración municipal y además que si se contratara a un asesor para cada secretaria del municipio, el desempeño integral de los municipios mejoraría considerablemente, pero manifestaron que solo contratan los servicios de asesoría adicionales a los que acceden de manera permanente, debido a que los recursos económicos de los cuales dispone para los gastos de funcionamiento y fortalecimiento institucional son muy limitados. Las áreas en las que más demandan el servicio asesoría esporádica los alcaldes de los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia son en la formulación de proyectos, en especial los proyectos de regalías.

A la pregunta que se les realizó sobre cuáles eran los factores más importantes a la hora contratar el servicio de asesoría para un municipio, al grupo de expertos de diez alcaldes de municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia, respondió que la experiencia que tengan en el sector público.

10.2.2.2 Situación futura.

El gobierno nacional cada día avanza más hacia la administración de las entidades del estado desde la alta gerencia (niveles máximos de eficacia, eficiencia y transparencia, ley 872 de 2003), plasmando desde la norma los lineamientos de administración de las instituciones públicas y siendo más riguroso en la evaluación de desempeño integral de las mismas. Teniendo en cuenta lo anterior, los alcaldes tendrán que perfeccionar los modelos administrativos de sus municipios y por tanto aumentar la demanda de asesores externos para las alcaldías municipales.

El artículo 314 de la constitución política de Colombia de 1991, estipula que los alcaldes serán electos por un periodo de cuatro (4) años, por medio de la elección popular, teniendo en cuenta la constitución y la agenda de la registradora nacional, este año en el mes de octubre, se realizará la elección de alcaldes y gobernadores en Colombia, para el periodo 2016 - 2020. Los futuros mandatarios tomarán posesión de sus cargos en enero de 2016, los cuales iniciaran en la búsqueda de nuevos asesores municipales, por tanto es una oportunidad de mercado que se puede aprovechar para vender el servicio de asesoría integral.

10.2.3 Oferta.

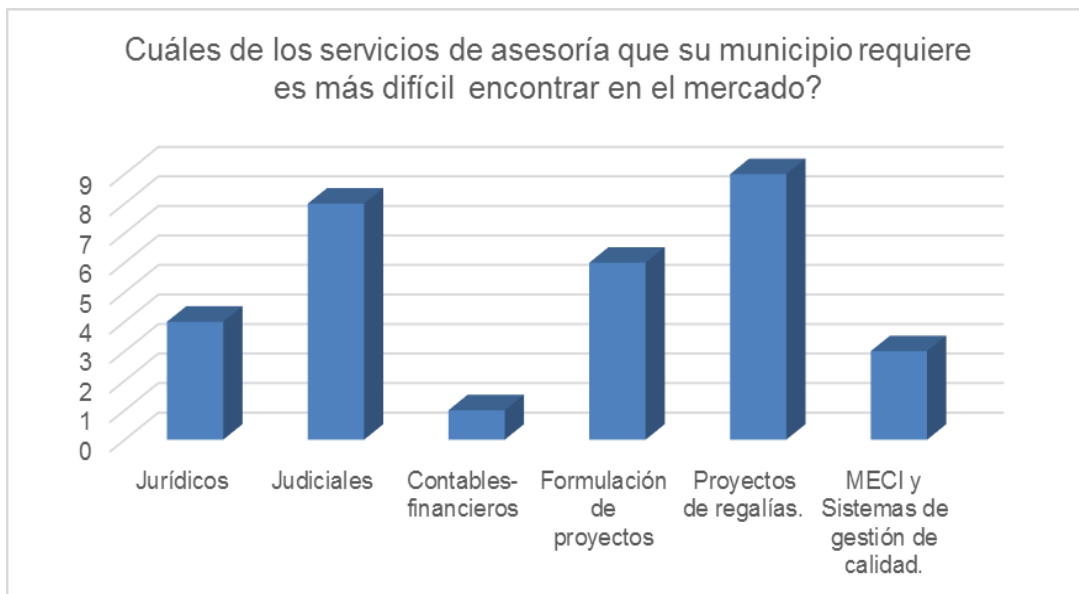
10.2.3.1 Situación actual

De acuerdo a la pregunta que se realizó al grupo de expertos de diez alcaldes del departamento de Antioquia, acerca de cuál es el tipo de persona con la cual contratan el servicio de asesoría para los municipios, todos respondieron que son personas naturales. Actualmente son personas naturales las que ofrecen el servicio de asesoría a los municipios del departamento de Antioquia, debido que los requisitos para prestar el servicio son mínimos, en cuanto a términos legales y muy altos en experiencia y conocimiento del manejo del sector público.

El grupo de expertos afirmó que los asesores con los que cuenta actualmente sus municipios fueron contratados por ser referidos por otros alcaldes o personas del sector público de confianza, además son asesores de varios municipios a la vez, debido al perfil tan específico que debe tener un asesor municipal. La mayoría de los asesores para los municipios de Antioquia, se encuentran en la ciudad de Medellín y se desplazan hacia los municipios donde contratan sus servicios.

La mayor oferta de asesoría para los municipios se da en las áreas jurídicas, financieras, el MECI y los Sistemas de Gestión de Calidad para las Entidades Públicas. Teniendo en cuenta el **gráfico Nro. 8 Servicio de asesoría de difícil acceso**, sobre lo que respondieron los alcaldes del grupo de expertos acerca de cuáles de los servicios de asesoría municipal son más difíciles de encontrar en el mercado, se puede observar que son la formulación de proyectos de regalías, debido a que el profesional debe estar certificado por el DPN, seguido por la formulación de proyectos de inversión y los asesores legales.

Gráfico 8. Servicio de asesoría de difícil acceso.



Fuente: Autores del proyecto

Existen algunas empresas de asesoría jurídica, financiera o técnica para los municipios en el mercado, pero dentro de la investigación no se ha encontrado en el departamento de Antioquia, una empresa que preste el servicio de asesoría integral en varias áreas a los municipios en el departamento.

10.2.3.2 Situación futura.

En la entrevista realizada al doctor Jairo Montoya Castaño, profesional universitario del área de asesoría del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), afirma que el sector público cada vez tiene unos lineamientos de administración más específicos y la norma es muy extensa, por tanto el profesional asesor de municipios es un profesional que debe prepararse muy bien y aprenderse aproximadamente las 600 normas que existen entre leyes y decretos reglamentarios sobre el funcionamiento de los municipios para poder realizar un buen trabajo. Es así como la misma exigencia en la prestación del servicio y la formación del profesional hará que la oferta de asesores para municipios cada vez sea más poca.

102.4 Precio.

Teniendo en cuenta que la principal limitación para los municipios contratar el servicio de asesoría son los pocos recursos con los que cuentan para el funcionamiento de las alcaldías, la determinación del precio del servicio de asesoría integral, se realizara bajo la estrategia de precios basados en el mercado. De acuerdo a la encuesta realizada a los diez alcaldes que se tomó como grupo de expertos, el promedio de gastos mensuales en servicios de asesoría de un municipio de cuarta, quinta y sexta categoría en el departamento de Antioquia es de \$17,2 millones de pesos.

Tabla 4. Pagos mensuales de los municipios por servicios de asesorías-

Pagos mensuales de los municipios por servicios de asesoría.	
Municipio	Valor mensual
San francisco	\$16.800.000
San Vicente Ferrer	\$18.000.000
Abriaqui	\$16.000.000
Puerto Triunfo	\$18.000.000
Granada	\$17.200.000
Don Matías	\$15.500.000
Urrao	\$16.000.000
Cocorna	\$16.000.000
San Rafael	\$17.600.000
Sabaneta	\$21.000.000
VALOR PROMEDIO	\$17.210.000

Fuente: Autores del proyecto

10.2.4.1 Comportamiento del precio futuro.

El valor del precio anual, variará de acuerdo al IPC. El valor del IPC empleado fue el reportado por los estudios macroeconómicos de Bancolombia para el período 2016 – 2020.

Tabla 5. Comportamiento precio futuro.

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	3,10%	2,90%	3,10%	3,00%	3,00%
Precio	\$	\$	\$	\$	\$
venta	17.210.000	17.709.090	18.258.072	18.805.814	19.369.988

Fuente: Autores del proyecto

10.2.5 Plaza.

10.2.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto.

El servicio de asesoría integral, se comercializará de forma directa, a través de un portafolio de servicios que se llevará de manera personal a cada uno de los alcaldes de los 113 municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia.

10.2.5.2 Ventajas de los canales empleados.

Es un canal que permite un contacto directo con el cliente. En este caso se tiene acceso directamente a los alcaldes, al cual se le ofrece directamente el catálogo de servicios.

Permite un poder de negociación con el cliente y adaptabilidad a sus necesidades específicas, además de prestar un servicio más cercano que a su vez contribuya a una mejor percepción de calidad.

Mayor contribución marginal (mayor ganancia a menor comisión). Se tiene el control de las operaciones financieras que se realizan.

10.2.5.3 Desventajas de los canales empleados.

Administración más costosa: debido al desplazamiento hacia los municipios y a los gastos de representación en encuentros con alcaldes y funcionarios de las administraciones municipales.

10.2.6 Estrategias de promoción

La estrategia de promoción del servicio de asesoría integral se hará bajo la comercialización B2B, mediante la estrategia y marketing de contenidos, es decir de manera directa con el cliente, la cual consiste en generar conversación alrededor de un contenido para atraer la atención, compromiso y participación de los clientes potenciales

Tabla 6. Estrategia de promoción.

Actividad	Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Ofrecer portafolio de servicios de manera directa a cada uno de los clientes potenciales	Durante el primer año visitar cada uno de los 113 municipios del departamento de Antioquia de cuarta, quinta y sexta categoría, para ofrecer el servicio de asesoría integral de manera directa.	113	\$100.000	\$11.300.000
Hacer alianzas estratégicas temporales con asesores ya conocidos en el mercado	Realizar alianzas con asesores de municipios reconocidos en el mercado, para conseguir clientes para el servicio de asesoría, mientras la empresa de posiciona en el mercado.	5	\$100.000	\$500.000
Asistir al encuentro departamental de municipios de Antioquia.	Patrocinar el encuentro departamental de Alcaldes que se realiza cada año.	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Tarjetas de presentación	Publicidad física	1.000	\$100	\$100.000
Portafolios de servicio	de	250	2.000.	\$500.000
Diseño de página web.	Publicidad en la red	1	\$1.300.000	\$1.300.000
TOTAL				\$16.700.000

Fuente: Autores del proyecto

10.2.7 Plan de ventas

Para determinar las ventas del proyecto se realizaron las siguientes consideraciones de acuerdo a la información recolectada en la investigación de mercados.

Tabla 7. Plan de ventas.

Mes	Número De Ventas	Justificación
1	0	Solo se realizará mercadeo de la empresa por los diferentes municipios
2	3	Con alianzas con profesionales con experiencia en el sector, conseguiremos tres clientes iniciales
3-6	5	Con las estrategias de mercadeo se conseguirán dos clientes más para el tercer mes, con los cuales se mantendrá hasta el sexto mes, para no aumentar el equipo de trabajo y hacer los ajustes necesarios en la prestación del servicio de asesoría integral.
7	7	Luego del primer semestre de ventas se podrá utilizar dentro de la estrategia de ventas la recomendación de los alcaldes a los que actualmente se les está vendiendo el servicio de asesoría con otros alcaldes.
8	8	Atreves de la recomendación del servicio por alcaldes que ya han comprado el servicio.
9	9	Atreves de la promoción del servicio y la recomendación por parte de los alcaldes que ya han comprado el servicio
10	10	Atreves de la promoción del servicio y la recomendación por parte de los alcaldes que ya han comprado el servicio
11		Atreves de la promoción del servicio y la recomendación por parte de los alcaldes que ya han comprado el servicio. Se mantendrá el número de clientes hasta el mes
12	10	12 con el objetivo de hacer ajustes en la prestación del servicio de asesoría.

Fuente: Autores del proyecto

10.2.8 Proyección de ventas.

Para calcular las ventas del proyecto en el periodo 2016 – 2020, se consideró el crecimiento del sector para el mismo periodo. El crecimiento del sector se puede representar con la ecuación $Ing Op = 6,6016E8 - 1,32402E12/año$, con un coeficiente de Correlación = -0,968032.

Tabla 8. Proyección de ventas.

	Predicciones	Crecimiento sector	Ventas (unidades)
X (año)	Y (ingresos sector)		
2009	1.114.460		
2016	3.402.810	10,6%	77
2017	3.728.420	9,6%	84
2018	4.053.710	8,7%	91
2019	4.378.680	8,0%	98
2020	4.720.217	7,8%	106

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 9 Ingresos del proyecto.

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	3,10%	2,90%	3,10%	3,00%	3,00%
Precio venta	\$17.210.000	\$17.709.090	\$18.258.072	\$18.805.814	\$19.369.988
Unidades	77	84	91	98	106
Ingresos Netos (Millones)	\$1.325	\$1.488	\$1.661	\$1.843	\$2.053

Fuente: Autores del proyecto

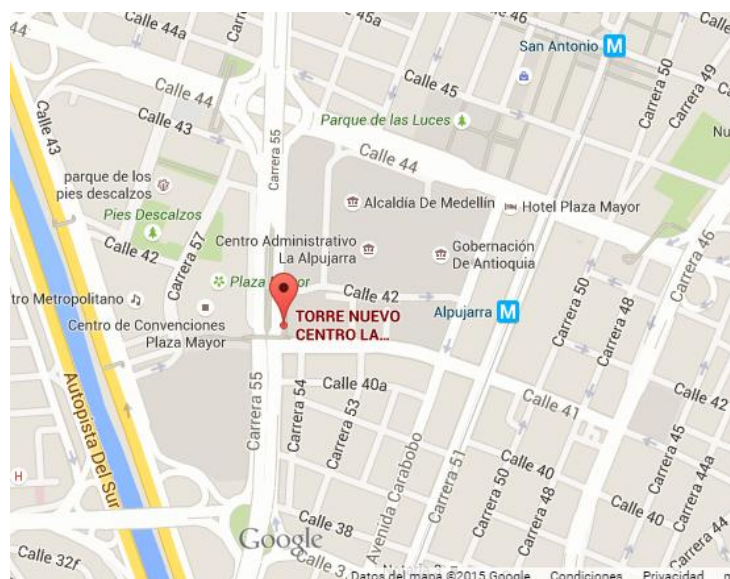
10.3 Análisis técnico

10.3.1 Localización.

10.3.1.1 Macro localización.

La empresa de asesoría integral estará ubicada en Medellín. En el área Metropolitana; sobre la Carrera 55 # 40 A 20, Edificio Nuevo Centro la Alpujarra, como se indica en la Figura 1 Ubicación oficinas. Sin embargo se debe tener en cuenta que aunque se contará con oficina central en la ciudad de Medellín; la oferta de portafolio y el plan de ejecución de la consultoría se llevarán a cabo en cada Municipio

Gráfica 9. Ubicación oficinas.



Fuente: google maps

Esta ubicación se da por la cercanía con la gobernación de Antioquia; en la cual se administran y se brinda información de los municipios de 4°, 5° y 6° categoría, a los cuales se les brindará la asesoría integral; por esta razón es una ubicación estratégica para el desarrollo del plan de trabajo para cada municipio.

Aspectos de infraestructura. La totalidad de la zona cuenta con servicios de agua, luz eléctrica, pavimentación, teléfono, correo, internet, transporte y bancos.

Aspectos institucionales. Esta zona mantiene la política de desarrollo de diseño continuo a su alrededor en cuanto a nuevas tecnologías y progreso constante para incrementar su desarrollo trayendo más comercio a la zona y generando ingresos a la misma. Lo anterior en pro de satisfacer las necesidades y expectativas para el adecuado bienestar social.

10.3.1.2 Micro localización.

La ubicación de la empresa en esta zona de la ciudad se debe a su ubicación estratégica por la cercanía con la Gobernación de Antioquia y además porque cuenta con vías de acceso de fácil movilidad para los usuarios. El entorno de localización de la empresa contará con la infraestructura y servicios públicos necesarios como: agua, luz, pavimentación, teléfono, correo, internet y demás instalaciones eléctricas, además de transporte y bancos entre otros. Además el

lugar cumple con las especificaciones legales y de marcado necesarias para la instalación, al no existir impedimento por las autoridades competentes.

Para prestar el servicio de ejecución de la asesoría es necesario contar en cada alcaldía del municipio con un espacio de infraestructura física en la cual se pueda ubicar el grupo de especialistas que ejecutarán el plan. Se debe contar con servicios públicos, acceso a internet, además de la dotación de elementos de oficina.

Distribución de área y espacios. Para que la distribución y diseño de las instalaciones de la empresa provean condiciones de trabajo aceptables, es preciso tener en cuenta dos especificaciones importantes: funcionalidad de equipos y optimizar distribución eficiente entre sus áreas.

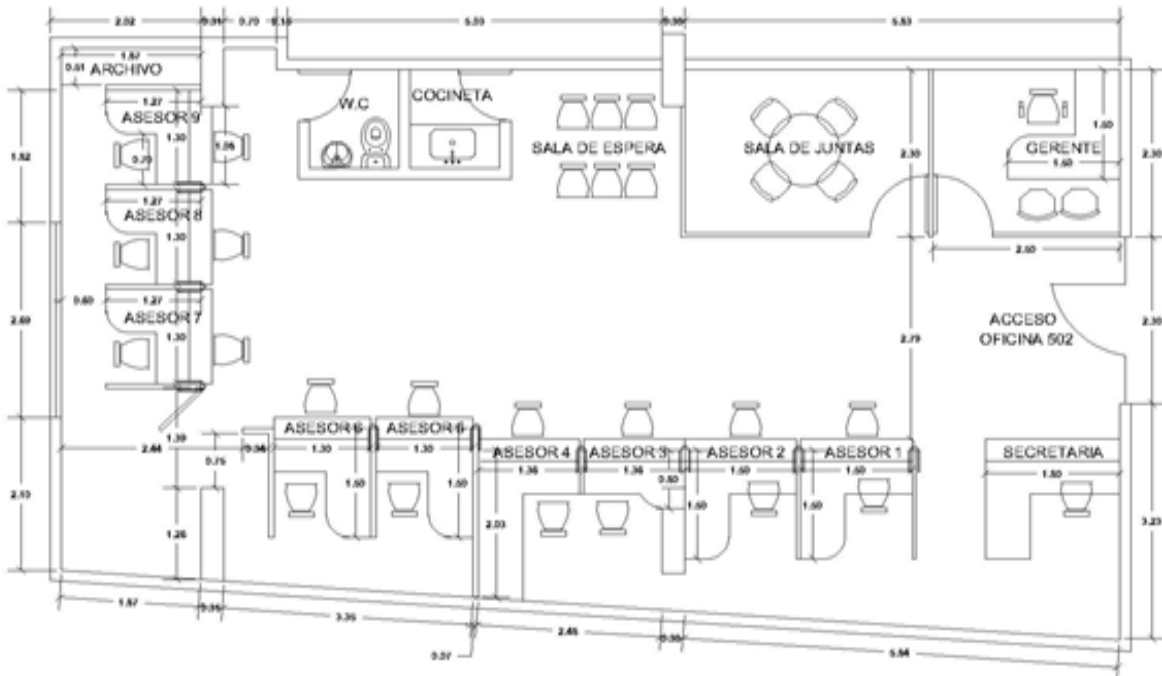
Tabla 10. Distribución de áreas.

Nro.	Áreas	medidas
1	Área total de la oficina	105m ²
2	Oficina gerente	5.75m ²
3	Modulo secretaria	5.6 m ²
4	Sala de juntas	5.75m ²
5	Sala de espera	4.3 m ²
6	Cocineta	2.5m ²
7	Baño	2.5m ²
8	Archivo	0.95m ²
9	Modulo asesor 1	2.25 m ²
10	Modulo asesor 2	2.25m ²
11	Modulo asesor 3	2.04m ²
12	Modulo asesor 4	2.76m ²
13	Modulo asesor 5	1.95m ²
14	Modulo asesor 6	1.95m ²
15	Modulo asesor 7	1.65m ²
16	Modulo asesor 8	1.65m ²
17	Modulo asesor 9	1.65m ²
18	Sillas de visitantes asesores (9)	19.8 m ²
19	Acceso de la oficina	6.4 m ²
20	Pasillos y zonas libres	36.9 m ²

Fuente: Autores del proyecto

Diseño de la oficina

Gráfica 10. Diseño de oficina.



Fuente: Autores del proyecto

La distribución de los espacios para las alcaldías está determinada según los recursos de cada una de ellas. Sin embargo como esencial para la ejecución de la consultoría se requiere lo siguiente:

Tabla 11. Distribución de espacios.

Nro.	Areas	Medidas
1	Sala de capacitación	50M
2	Baño	2M

Fuente: Autores del proyecto

10.3.2 Ingeniería del proyecto.

10.3.2.1 Descripción del proyecto.

El proceso para la producción y prestación del servicio de asesoría integral a un solo cliente constará de las siguientes actividades:

Ofrecer los servicios de consultoría a los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia: Visitar alcaldías de municipios potenciales para ofrecerles el servicio de asesoría integral.

Hacer diagnóstico: hacer un análisis del estado administrativo del municipio que decida comprar el servicio de asesoría integral

Establecer plan de trabajo para cada municipio: definir por escrito de acuerdo a las falencias encontradas en el municipio que contrate el servicio de asesoría, la forma en que se prestará el servicio de asesoría.

Capacitar secretarios de despacho de la alcaldía sobre la aplicación, documentación y revisión del proceso de asesoría integral: realizar una jornada de capacitación de los secretarios de despacho del municipio, sobre la forma que se realizará la asesoría, la documentación del proceso y los métodos que se utilizarán para hacer seguimiento y evaluación al servicio de asesoría

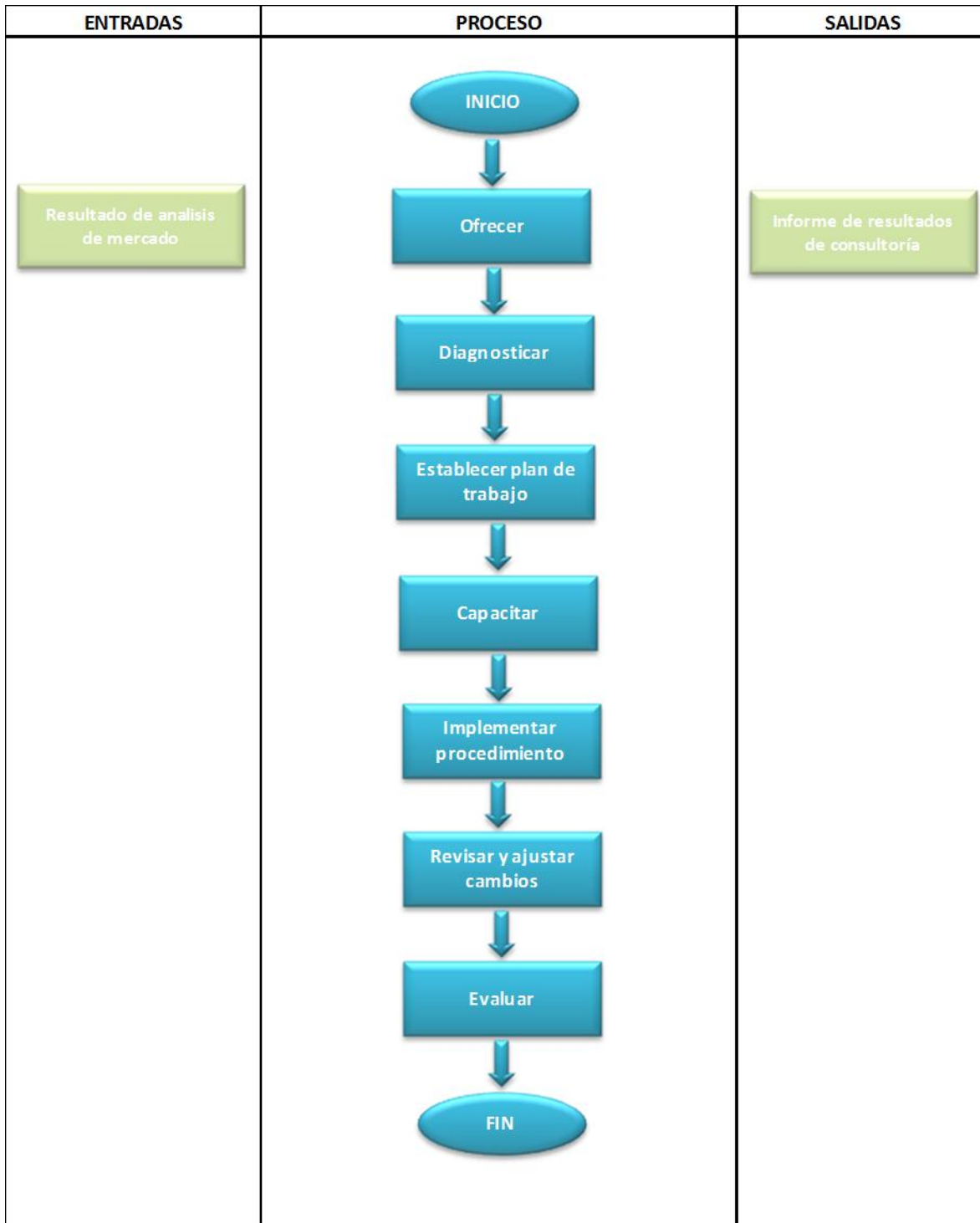
Implementar los procedimientos: realizar la asesoría integral de acuerdo a lo pactado por escrito con cada alcaldía municipal.

Realizar ajustes y cambios: seguimiento al proceso de asesoría integral en los primeros meses y la aplicación de los correctivos necesarios.

Evaluar resultados de la consultoría realizada: al finalizar el proceso de asesoría integral en un municipio se realizará evaluación y se documentará el proceso para mejorar el servicio con los próximos clientes.

10.3.2.2 Diagrama de flujo.

Gráfica 11. Diagrama de flujo.



Fuente: Autores del proyecto

10.3.2.3 Necesidades y requerimientos.

Tabla 12. Necesidades y requerimientos (Mensuales)

N°	Actividad	Descripción Actividad	Materia Prima	Unidad M/P	Costo Unitario Materia Prima	Costo total M/P	Mano de Obra	Horas mano de obra	Costo Mano de Obra por hora	Costo Total mano de Obra	Costo Directo
1	Ofrecer	Visitar alcaldías de municipios potenciales para ofrecerles el servicio de asesoría integral.	Portafolio servicios	1	\$ 2.000	\$ 2.000	Administrador publico	1	\$ 22.888	\$ 22.888	\$ 24.888
			PC	1	\$ 0	\$ 0	Contador publico	3	\$ 22.888	\$ 68.663	
2	Diagnosticar	Hacer análisis del estado administrativo del municipio que decida comprar el servicio de asesoría integral	Archivo del municipio	1	\$ 0	\$ 0	Abogado derecho administrativo	3	\$ 22.888	\$ 68.663	
			Internet/ hora	1	\$ 74	\$ 74	Especialista en MECI	3	\$ 22.888	\$ 68.663	\$ 215.662
			Resma de papel	1	\$ 9.600	\$ 9.600					
			Impresora	1	\$ 0	\$ 0					
3	Establecer plan de trabajo	Definir por escrito de acuerdo a las falencias encontradas en el municipio que contrate el servicio de asesoría, la forma en que se prestara el servicio de asesoría.	PC	1	\$ 0	\$ 0	Administrador publico	3	\$ 22.888	\$ 68.663	
			Internet/ hora	1	\$ 74	\$ 74	Especialista en MECI	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			Informe del diagnostico	1	\$ 0	\$ 0	Abogado derecho administrativo	2	\$ 22.888	\$ 45.775	\$ 215.662
			Resma de papel	1	\$ 9.600	\$ 9.600	Contador publico	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			Impresora	1	\$ 0	\$ 0					
			Video proyector	1	\$ 0	\$ 0					
4	Capacitar	Realizar una jornada de capacitación de los secretarios de despacho del municipio, sobre la forma que se realizara la asesoría, la documentación del proceso y los métodos que se utilizaran para hacer seguimiento y evaluación al servicio de asesoría	Auditorio	1	\$ 0	\$ 0					
			PC	1	\$ 0	\$ 0	Especialista en MECI	6	\$ 22.888	\$ 137.325	\$ 157.255
			Lapiceros	10	\$ 1.033	\$ 10.330					
5	Implementar procedimiento	Realizar la asesoría integral de acuerdo a lo pactado por escrito para cada alcaldía municipal.	Resma de papel	1	\$ 9.600	\$ 9.600					
			PC	6	\$ 0	\$ 0	Abogado penal	40	\$ 22.888	\$ 915.501	
			Impresora	1		\$ 0	Especialista en MECI	40	\$ 22.888	\$ 915.501	\$ 5.551.300
			Internet	8	\$ 74	\$ 592	Abogado derecho administrativo	40	\$ 22.888	\$ 915.501	

N°	Actividad	Descripción Actividad	Materia Prima	Unidad M/P	Costo Unitario Materia Prima	Costo total M/P	Mano de Obra	Horas mano de obra	Costo Mano de Obra por hora	Costo Total mano de Obra	Costo Directo
			teléfono celular	6		\$0	Contador Publico	40	\$ 22.888	\$ 915.501	
			Minutos celular	600	\$ 67	\$ 39.900	Especialista en Sistema de Gestión de Calidad para entidades publicas	40	\$ 22.888	\$ 915.501	
			Resma de papel	2	9.600	\$ 19.200	Especialista en proyectos certificado por el DPN	40	\$ 22.888	\$ 915.501	
			PC	1		\$0	Abogado penal	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			Internet	1	\$74	\$74	Especialista en MECI	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
							Abogado derecho administrativo	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
							Contador Publico	2	\$ 22.888	\$ 45.775	\$ 276.124
	Revisar y ajustar	Seguimiento al proceso de asesoría integral en los primeros meses y la aplicación de los correctivos necesarios.					Especialista en Sistema de Gestión de Calidad para entidades publicas	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
6							especialista en proyectos certificado por el DPN	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			PC	1	\$0	\$0	Abogado penal	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			Informe del proceso	1	\$ 0	\$0	Especialista en MECI	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
			Resma de papel	1	\$ 9.	\$ 9.600	Abogado derecho administrativo	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
							Contador Publico	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
	Evaluar	Al finalizar el proceso de asesoría integral se realizara evaluación y se documentara el proceso para mejorar el servicio con los próximos clientes.					Especialista en Sistema de Gestión de Calidad para entidades publicas	2	\$ 22.888	\$ 45.775	\$ 284.150
7			Impresora	1	\$0	\$ 0	Especialista en proyectos certificado por el DPN	2	\$ 22.888	\$ 45.775	
TOTAL										\$	6.733.941

Fuente: Autores del proyecto

10.3.2.4 Costos indirectos de fabricación.

Los costos representados en la siguiente tabla son los costos que no se pueden clasificar ni en materia prima ni en mano de obra, pero que son necesarios dentro del proceso de producción y prestación del servicio de asesoría integral.

Tabla 13. Costos indirectos (Mensuales).

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Transporte	17 transportes	\$ 250.000	\$ 4.250.000
Alojamiento	10 noches	\$ 80.000	\$ 800.000
Alimentación	51 comidas	\$ 60.000	\$ 3.060.000
Total			\$ 8.110.000

Fuente: Autores del proyecto

10.3.2.5 Plan de compra de equipos.

Tabla 14. . Plan de compras.

Nro.	Equipo	Cantidad	Precio	Proveedor	Rq Especial	Fecha Entrega	Inversión
1	Computadores	7	\$ 1.369.000	Virtual Éxito http://www.exito.com/products/0002126007552879/Computador+Portatil+Y50-70+++S?nocity	*Memoria RAM 1GB * Disco duro 1 TB * Pantalla 15.6"	Sin especificar	\$ 9.583.000
2	Divisiones Modulares	11	\$ 195.000	Mercado libre: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415010987-divisiones-de-oficina-_JM		Sin especificar	\$ 2.145.000
3	Sillas sala de espera	3	\$ 398.000	Mercado libre: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415765500-silla-tandem-sala-esperarbo-visitante-clinicas-consultorios-_JM	Una fila por 3 sillas	Sin especificar	\$ 398.000
4	Sillas oficinas usuarios	11	\$ 67.000	Mercado libre: http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415962898-silla-para-oficina-interlocutora-nueva-_JM	Silla Para Oficina Interlocutora	Sin especificar	\$ 737.000

Nro.	Equipo	Cantida	Precio	Proveedor	Rq Especial	Fecha	Inversión
Mercado Libre							
4	Sillas	11	\$ 180.000	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415490198-silla-gerente-de-oficina-ergonomica-en-malla-_JM	Silla de oficina ergonómica	Sin especificar	\$ 1.980.000
Mercado Libre							
5	Teléfono	1	\$ 250.000	http://listado.mercadolibre.com.co/fax-panasonic-kx-fhd331	Telefax Panasonic KX - FHD331	Sin especificar	\$ 250.000
6	Impresora	1	\$ 229.000	http://www.exito.com/products/0001683690382468/Multif.+Inkadvantage+++++P?nocity	Multif. Inkadvantage P HEWLETT (PACKARD)	Sin especificar	\$ 229.000
7	Proyector	1	\$ 1.479.900	http://www.linio.com.co/Video-Proyector-Epson-PowerLite-S18-Negro-129842.html	Video Proyector Epson PowerLite S18-Negro	Sin especificar	\$ 1.864.900
8	Mesa sala de juntas	1	\$ 600.000	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-415952815-sala-mesa-de-juntas-_JM		Sin especificar	\$ 600.000

Nro.	Equipo	Cantida	Precio	Proveedor	Rq Especial	Fecha	Inversión
9	Celular	6	\$ 189.900	http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-416025490-huawei-y330-cam-30mpx-android-42libregarantia-1-ano-_JM	Huawei Y330	Sin especificar	\$ 1.139.400
				TOTAL \$18.926.300			
Fuente: Autores del proyecto							

10.3.3 Aspectos legales.

10.3.3.1 Tipo de sociedad.

La empresa de asesoría integral, se constituirá bajo la figura de las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S), toda vez que la constitución de una SAS, es muy simple, se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima. El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

Obligaciones tributarias de una empresa S.A.S. De conformidad con el Estatuto Tributario, la Sociedad por Acciones Simplificada es gravada y por lo tanto tributará a la tarifa correspondiente de renta, pertenecen al régimen ordinario y en algunos casos al especial, será responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y sujeto pasivo del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), según su actividad económica, responsable del timbre, agente retenedor y sujeto del GMF como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando estas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes. Sus accionistas no responden por impuestos de la sociedad, ni serán responsables por las obligaciones tributarias, laborales, comerciales, administrativas, ni de ninguna otra naturaleza en que incurra la sociedad, siempre y cuando no se utilice la sociedad para fraude a la ley o de terceros. Desde el punto de vista contable, las SAS están obligadas a llevar contabilidad en libros debidamente registrados, a emitir estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión y deberán regirse por los principios de contabilidad. Generalmente las utilidades comerciales deben estar soportadas por estados financieros dictaminados por un contador público independiente.

Al igual que las demás formas societarias, la SAS debe cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por la ley. Su proceso contributivo se fundamenta en el artículo 95 numeral

9º de la Constitución Política de Colombia, según el cual todos los ciudadanos tienen el deber de “contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad”.

Los impuestos nacionales que generan obligaciones especiales de procedimiento para el pago y el control de los mismos son: el Impuesto de Renta y Complementarios (Ganancias Ocasionales), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto de Timbre, Impuesto a los Gravámenes Financieros, y el Impuesto al Patrimonio y el recaudo anticipado denominado “Retención en la Fuente”.

Responsabilidad social. La SAS, al igual que las demás sociedades, por mandato constitucional debe cumplir una función social positiva propia e independiente a los intereses de sus propietarios, es decir, debe trascender su interés económico, preocuparse por adelantar gestiones sociales, ambientales, con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos humanos. Si la SAS como las demás formas sociales quieren ser altamente competitiva, deberá seguir el ejemplo de las compañías líderes a nivel mundial que han incorporado como herramienta fundamental de su estrategia de negocios a RSE. Una serie de beneficios económicos y sociales representa para la empresa la aplicación de la Responsabilidad Social; requisito indispensable para adquirir la nueva ISO 26.000, aumento de la productividad y la rentabilidad, oportunidades para nuevos negocios, imagen corporativa positiva y estima de la sociedad, incremento del valor de la empresa, reducción de costos operativos, confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas, confianza y transparencia con los proveedores, disminución de riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente), fidelidad y aprecio de sus clientes, entre otras. En el entorno de la globalización la Responsabilidad Social ya no es solo un acto voluntario, es una exigencia más para ingresar a mercados competitivos como el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y la Unión Europea, razón por la cual el estado ha tratado de intervenir en el sector privado para establecer unos requerimientos mínimos sobre responsabilidad social empresarial, lo cual ha conllevado la expedición de leyes en diferentes materias como en el campo del medio ambiente, comercial, laboral y social. Esa voluntariedad en la que se fundamenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) va disminuyendo y se va transformando en un deber legal, traducido a una responsabilidad jurídica obligatoria.

10.3.3.2 Requisitos legales.

Para la creación de la empresa se tendrá en cuenta los siguientes requisitos y pasos a seguir:

Consultar nombre en el RUES: lo primero es consultar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para verificar que no exista otra empresa con el nombre que desean registrar. Solo hay que entrar a www.rues.org.co y escribir la razón social.

Preparar la papelería: los documentos necesarios para la constitución son:

Documento privado de constitución: son los estatutos de la compañía donde se define la estructura de la organización. Para redactarlo se puede buscar un formato y adecuarlo a las características de la empresa.

PRE-RUT: se diligencia en la página web de la DIAN, seleccionando la opción Inscripción Registro Único Tributario (RUT) y luego cámara de comercio. El sistema le informará que si ya había realizado el proceso y guardó un borrador del documento, puede escribir el número del formulario para continuar con la edición. Pero como apenas se va a crear, solo hay que dar clic en continuar dejando el campo de formulario en blanco.

Formulario único empresarial: se adquiere en la cámara de comercio, se debe diligenciar con todos los datos de la empresa.

Fotocopia de la cédula del representante legal.

Inscripción en la cámara de comercio: luego hay que ir a la cámara de comercio con toda la papelería y realizar el registro. Si todo está en orden le cobrarán los derechos de inscripción junto con los demás costos de constitución. Le dirán que el proceso tarda aproximadamente un día y le indicarán cuando debe volver. Algunas cámaras notifican el radicado por medio de mensaje de texto o por correo electrónico. Cuando se haya completado, le entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros. También le darán una segunda versión del PRE-RUT.

Crear cuenta de ahorros: con la papelería debe ir a una entidad financiera para crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa. Dependiendo de las políticas del Banco, deberá presentar diferentes documentos. Le entregarán una carta dirigida a la DIAN, donde certifican y detallan la existencia de la cuenta.

Tramitar el RUT definitivo: ahora es necesario ir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo. Necesitará la cédula del representante legal con su respectiva copia, la versión previa del registro mercantil y la constancia de titularidad de la cuenta de ahorros (suministrada por el banco en el paso 4).

Tramitar el registro mercantil definitivo: con el RUT podrá terminar el registro en la cámara de comercio. El proceso es simple, y al completarlo ya podrá solicitar copias de la matrícula mercantil.

Resolución de facturación y firma digital: para solicitar la resolución de facturación y la firma digital se necesita llenar un formulario que puede ser descargado en la página de la DIAN, llevar la cédula del representante legal (original y copia), y el registro mercantil definitivo.

10.3.4 Aspectos administrativos.

10.3.4.1 Variables administrativas a tener en cuenta en la determinación del precio.

Escala de mínimos de remuneración de enlace profesional: la cual está integrada por varios colegios de egresados de las universidades del país, sirve como referencia para definir los salarios de los profesionales a contratar. (Ver **Anexo Nro.1**). De acuerdo con los salarios estipulados en la tabla para el año 2015, se fijaran los salarios y las respectivas prestaciones sociales para el equipo de trabajo.

Impuestos municipales: por la prestación del servicio de consultoría los municipios tienen estipulados unos impuestos, algunos definidos por ley nacional como son industria y comercio

del 1%, estampilla pro ancianos 4%, estampilla pro hospital 1%, retención en la fuente 11%. Los impuestos del orden departamental, estampilla universidad de Antioquía 1% y las estampillas de orden municipal estipuladas por cada municipio. Para un total de impuestos fijos del 18% sobre el valor total del servicio. La retención en la fuente para persona jurídica en la prestación del servicio es del 11% y el IVA del 16%.

Impuestos municipales: por la prestación del servicio de consultoría los municipios tienen estipulados unos impuestos, algunos definidos por ley nacional como son industria y comercio del 1%, estampilla pro ancianos 4%, estampilla pro hospital 1%, retención en la fuente 11%. Los impuestos del orden departamental, estampilla universidad de Antioquía 1% y las estampillas de orden municipal estipuladas por cada municipio. Para un total de impuestos fijos del 18% sobre el valor total del servicio. La retención en la fuente para persona jurídica en la prestación del servicio es del 11% y el IVA del 16%.

Gastos Administrativos: dentro de los gastos de funcionamiento se incluyen gastos de personal administrativo, impuestos de ley y gastos de funcionamiento de oficina.

Tabla 15. Mano de obra administrativa. (Salario + Factor prestacional del 53%)

Mano De Obra Administrativa/ Anuales			
Nombre	Cantidad	Valor/ Mensual	Valor Anual
Gerente	1	\$3.000.000	\$36.000.000
Auxiliar Administrativo	1	\$ 1.500.000	\$18.000.000
Contador Publico	1	\$ 1.000.000	\$12.000.000
Total			\$66.000.000

Fuente: Autores del proyecto

Tabla Nro.16 Gastos oficina anuales

Gastos Oficina Anuales			
Nombre	Cantidad/ Meses	Valor/ Mes	Total
Arriendo oficina	12	\$5.500.000	\$66.000.000
Servicios públicos	12	\$1.200.000	\$14.400.000
Aseo	12	\$450.000	\$5.400.000
Mantenimiento	12	\$150.000	\$1.800.000
Papelería	12	560.000	\$6.720.000
Impuesto predial + otros	12	250.000	\$3.000.000
Teléfono e Internet	12	\$1.500.000	\$18.000.000
Total			\$115.320.000

Fuente: Autores del proyecto

10.3.5 Inversiones financieras.

Para la realización del plan financiero, se tuvieron en cuenta factores cuantitativos y cualitativos, los cuales pueden afectar el resultado final, es decir, el valor de la empresa motivo de estudio. La información empleada para elaboración de la evaluación financiera fue obtenida básicamente de fuentes secundarias, como bases de datos de entidades financieras nacionales, tendencias del mercado y otros datos generales.

A continuación se presentan las diferentes herramientas empleadas para la valoración del proyecto empleando el método de Flujos de caja libre operativo descontado. Este método se desarrolla en función de las estimaciones realizadas sobre el comportamiento de las distintas partidas del estado de resultados y el balance general, necesarias para calcular los flujos de caja operativos del negocio en el periodo proyectado.

10.3.5.1 Supuestos macroeconómicos.

Los supuestos macroeconómicos son utilizados en todas las proyecciones de ingresos, egresos e inversiones en propiedad, planta y equipo (PPE). La fuente de esta información son entidades como Bancolombia. Por otra parte, se realizaron pronósticos microeconómicos para las proyecciones de ventas.

Tabla 17. Variables macro y microeconómicas para el proyecto.

Supuestos Macroeconómicos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Anual IPC	3,10%	2,90%	3,10%	3,00%	3,00%
Devaluación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación PIB	3,40%	3,70%	4,10%	4,30%	4,30%
DTF ATA	4,50%	4,70%	4,40%	4,40%	4,40%

Fuente: Autores del proyecto

10.3.5.2 Impuestos.

Para la elaboración del plan financiero, se asumirá una tarifa del 1% por concepto de impuesto de industria y comercio. Adicionalmente, se define un impuesto de renta correspondiente al 33% para el horizonte de proyecciones de acuerdo al Artículo 240 de la ley 1111 de 2006.

10.3.5.3 Ingresos.

Precio de venta: El precio de venta proyectado se definió a partir de los costos de los productos y de los precios de mercado. Para proyectar el número de productos a vender en el primer año, se tuvo en cuenta la capacidad máxima producción del servicio de y el mercado objetivo al cual se pretende llegar. A partir del segundo año de operación, el crecimiento en las ventas está dado por las estrategias de penetración del mercado y la recomendación de los clientes del primer año.

En la tabla 16 Comportamiento Ingresos, se puede observar el comportamiento de los ingresos, teniendo en cuenta las cantidades a vender y el precio de venta. Tal como se observa en la tabla, se estiman unas ventas para el primer año de operación de \$1.325 millones de pesos. Para la proyección de los ingresos anuales, se ha establecido un horizonte de proyección de 5 años. Se encuentran determinadas las unidades, como se explicó anteriormente y los precios promedio, de acuerdo al porcentaje de crecimiento del IPC.

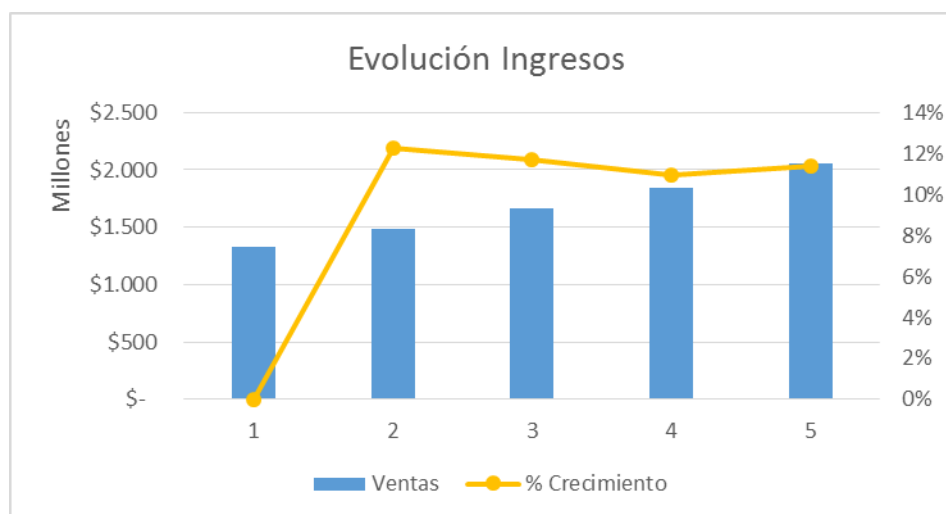
Tabla 18. Variables macro y microeconómicas para el proyecto.

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	3,10%	2,90%	3,10%	3,00%	3,00%
Precio venta	\$17.210.000	\$17.709.090	\$18.258.072	\$18.805.814	\$19.369.988
Unidades	77	84	91	98	106
Ingresos (Millones)	Netos \$1.325	\$1.488	\$1.661	\$1.843	\$2.053

Fuente: Autores del proyecto

De forma gráfica, el comportamiento de los ingresos, en unidades y en pesos, durante el horizonte de proyecciones se ilustra a continuación.

Grafica 12. Evolución de Ingresos.



Fuente: Autores del proyecto

10.3.5.4 Proyección de costos.

* **Costos de producción:** incluyen la materia prima y la mano de obra, en este caso el costo de producción más alto es el de la mano de obra, puesto que es calificada y al ser un servicio, es el factor más importante.

***Gastos operacionales:** incluye los gastos de venta, promoción y mercado y los gastos administrativos, que incluyen: nomina gerente, auxiliar administrativo y contador público. Además incluye los gastos de arriendo oficina, servicios públicos, aseo, mantenimiento, papelería, impuestos, servicios de teléfono e internet.

Tabla 19. Costos y gastos

COSTOS Y GASTOS					
Costos Unitarios Materia Prima					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia					
Prima Asesoría	108.544	111.692	115.154	118.609	122.167
Costos Unitarios Mano de Obra					
Costo Mano de					
Obra Asesoría	14.268.286	14.682.066	15.137.210	15.591.327	16.059.066
Costos Variables Unitarios					
Materia Prima					
(Costo Promedio)	108.544,0	111.691,8	115.154,2	118.608,8	122.167,1
Mano de Obra					
(Costo Promedio)	14.268.286,0	14.682.066,3	15.137.210,3	15.591.326,7	16.059.066,5
Materia Prima y					
M.O.	14.376.830,0	14.793.758,1	15.252.364,6	15.709.935,5	16.181.233,6
Otros Costos de Fabricación					
Otros Costos de					
Fabricación	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables					
Materia Prima	8.357.888	9.382.109	10.479.034	11.623.667	12.949.714
Mano de Obra	1.098.658.022	1.233.293.569	1.377.486.142	1.527.950.013	1.702.261.045
Materia Prima y					
M.O.	1.107.015.910	1.242.675.678	1.387.965.176	1.539.573.680	1.715.210.759
Depreciación	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260
Agotamiento	0	0	0	0	0
Total	1.110.801.170	1.246.460.938	1.391.750.436	1.543.358.940	1.718.996.019
Margen Bruto	16,18%	16,21%	16,23%	16,26%	16,28%
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	16.700.000	17.184.300	17.717.013	18.248.524	18.795.979
Gastos					
Administración	115.320.000	118.664.280	122.342.873	126.013.159	129.793.554
Total Gastos	132.020.000	135.848.580	140.059.886	144.261.683	148.589.533

Fuente: Autores del proyecto

10.3.5.5. Resumen de los estados financieros.

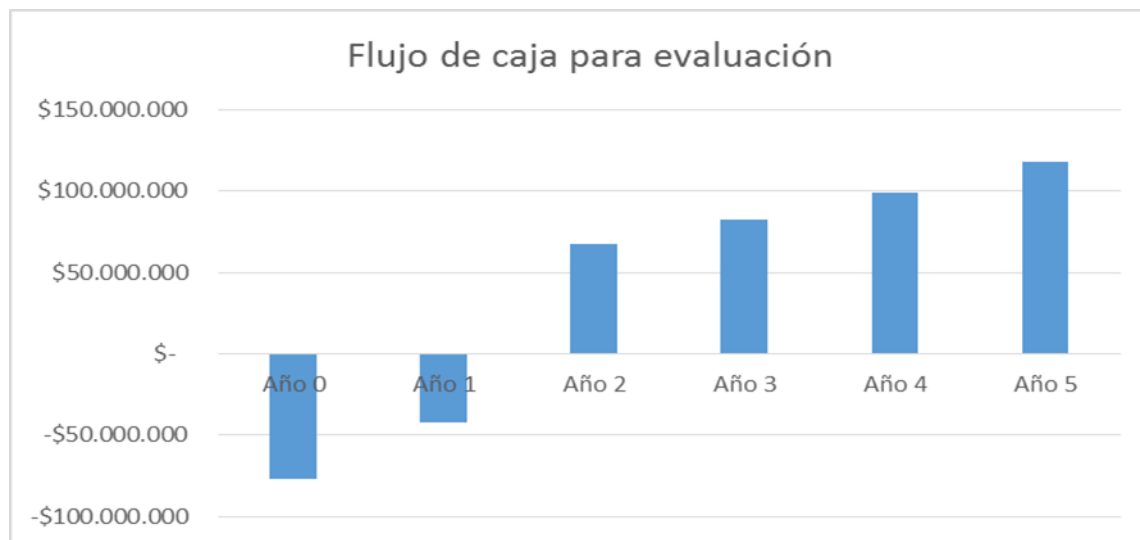
***Flujo de caja:** se determinó la necesidad inversión de \$19 millones, para el inicio del proyecto. Se observa un flujo de caja negativo durante el primer año de horizonte del proyecto con un valor de \$42,5 millones de pesos. Entre el segundo y quinto año del horizonte de análisis, se observa un flujo de caja positivo y en crecimiento.

Tabla 20. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	0	77.931.597	104.712.730	129.094.493	154.744.199	184.932.346
Depreciaciones	0	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260
Amortización Gastos	0	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	4.417.233	541.312	579.737	604.951	700.830
Impuestos	0	0	-25.717.427	-34.555.201	-42.601.183	-51.065.586
Neto Flujo de Caja Operativo	0	86.134.090	83.321.875	98.904.289	116.533.227	138.352.851
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	-220.861.667	-27.065.593	-28.986.832	-30.247.537	-35.041.493
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	92.251.326	11.304.981	12.107.458	12.634.042	14.636.423
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-128.610.341	-15.760.613	-16.879.374	-17.613.495	-20.405.069
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	-18.926.300	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-18.926.300	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-18.926.300	-128.610.341	-15.760.613	-16.879.374	-17.613.495	-20.405.069
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	76.586.300					
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	-26.107.085	-35.078.765	-43.246.655	-51.839.307
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	76.586.300	0	-26.107.085	-35.078.765	-43.246.655	-51.839.307
Neto Periodo	57.660.000	-42.476.251	41.454.178	46.946.151	55.673.077	66.108.475
Saldo anterior		57.660.000	15.183.749	56.637.927	103.584.078	159.257.154
Saldo siguiente	57.660.000	15.183.749	56.637.927	103.584.078	159.257.154	225.365.629
Flujo de caja para evaluación	-76.586.300	-42.476.251	67.561.263	82.024.915	98.919.732	117.947.781
Flujo de caja descontado	-76.586.300	-33.711.310	42.555.595	41.004.749	39.246.484	37.139.585

Fuente: Autores del proyecto

Grafica 13. Flujo de caja para evaluación.



Fuente: Autores del proyecto

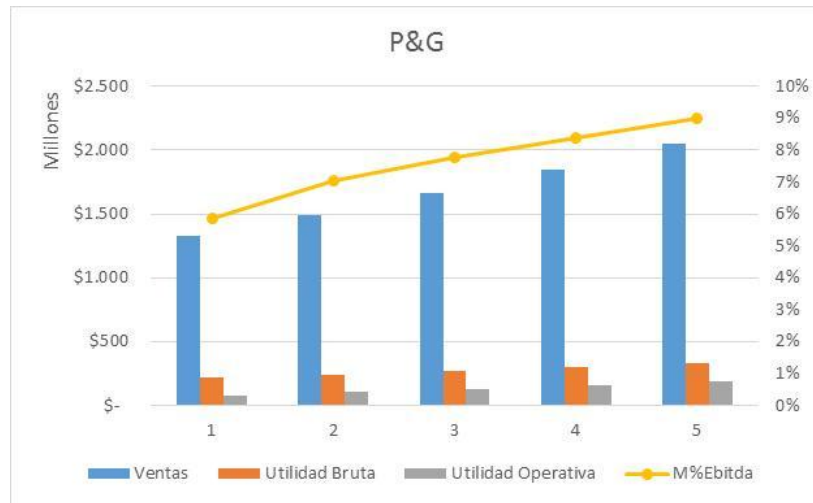
Tabla 21. Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	1.325.170.000	1.487.563.560	1.661.484.552	1.842.969.772	2.053.218.728
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	1.107.015.910	1.242.675.678	1.387.965.176	1.539.573.680	1.715.210.759
Depreciación	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	214.368.830	241.102.622	269.734.116	299.610.832	334.222.709
Gasto de Ventas	16.700.000	17.184.300	17.717.013	18.248.524	18.795.979
Gastos de Administración	115.320.000	118.664.280	122.342.873	126.013.159	129.793.554
Provisiones	4.417.233	541.312	579.737	604.951	700.830
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	77.931.597	104.712.730	129.094.493	154.744.199	184.932.346
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	77.931.597	104.712.730	129.094.493	154.744.199	184.932.346
Impuestos (35%)	25.717.427	34.555.201	42.601.183	51.065.586	61.027.674
Utilidad Neta Final	52.214.170	70.157.529	86.493.311	103.678.613	123.904.672

Fuente: Autores del proyecto

El margen operacional para el primer año se ubica en 6% para el quinto año dicho margen se establece 9%. El margen EBITDA crece conforme lo hacen los ingresos operacionales debido al apalancamiento operativo.

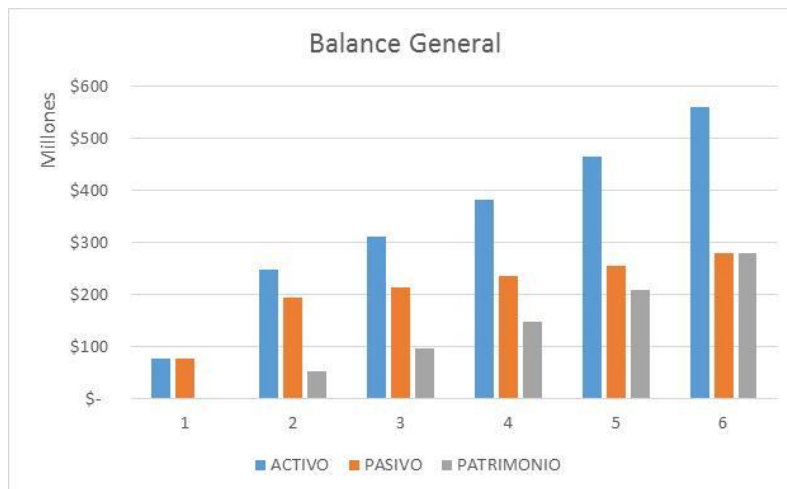
Gráfico 14. Estado de resultados.



Fuente: Autores del proyecto

Balance general: del balance general, se aprecia el incremento proporcional entre los activos corrientes y las ventas, el bajo nivel de endeudamiento de acuerdo a los supuestos operativos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, uso adecuado de inventarios y bajos gastos financieros.

Grafica 15. Balance General.



Fuente: Autores del proyecto

Tabla 22. Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	57.660.000	15.183.749	56.637.927	103.584.078	159.257.154	225.365.629
Cuentas X Cobrar	0	220.861.667	247.927.260	276.914.092	307.161.629	342.203.121
Provisión Cuentas por Cobrar		-4.417.233	-4.958.545	-5.538.282	-6.143.233	-6.844.062

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:	57.660.000	231.628.183	299.606.642	374.959.888	460.275.550	560.724.688
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	18.926.300	15.141.040	11.355.780	7.570.520	3.785.260	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	18.926.300	15.141.040	11.355.780	7.570.520	3.785.260	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	76.586.300	246.769.223	310.962.422	382.530.408	464.060.810	560.724.688
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	92.251.326	103.556.306	115.663.765	128.297.807	142.934.230
Impuestos X Pagar	0	25.717.427	34.555.201	42.601.183	51.065.586	61.027.674
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación)	76.586.300	76.586.300	76.586.300	76.586.300	76.586.300	76.586.300
PASIVO	76.586.300	194.555.053	214.697.807	234.851.248	255.949.692	280.548.204
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	26.107.085	61.185.850	104.432.505	156.271.812
Utilidades del Ejercicio	0	52.214.170	70.157.529	86.493.311	103.678.613	123.904.672
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	52.214.170	96.264.614	147.679.160	208.111.118	280.176.484
PASIVO + PATRIMONIO	76.586.300	246.769.223	310.962.422	382.530.408	464.060.810	560.724.688

Fuente: Autores del proyecto

Indicador EBITDA. El margen operativo antes de amortizaciones, intereses e impuestos (EBITDA) es una de las magnitudes operativas más significativas en los análisis operativos y financieros que realizan las compañías, el cual se define como el resultado que se obtendría al restarle a las ventas la suma de los costos y gastos operacionales considerados como efectivo, por lo tanto no incluye conceptos como la depreciación, amortización y provisión.

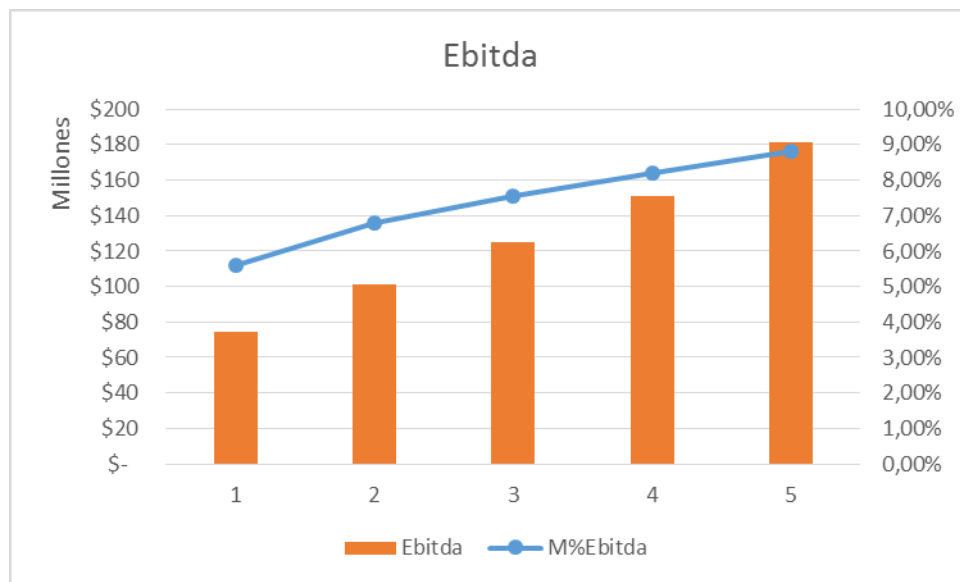
Tabla 23. Calculo del EBITDA

Utilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operativa	77.931.597	104.712.730	129.094.493	154.744.199	184.932.346
Depreciación	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260	3.785.260
Amortizaciones	0	0	0	0	0
EBITDA	74.146.337	100.927.470	125.309.233	150.958.939	181.147.086
Ventas	1.325.170.000	1.487.563.560	1.661.484.552	1.842.969.772	2.053.218.728
Margen EBITDA	5,6%	6,8%	7,5%	8,2%	8,8%

Fuente: Autores del proyecto

En el EBITDA del proyecto, se puede visualizar y analizar que durante los años de operación, el margen Ebitda para el primer año presenta un valor positivo del 5.6% en incremental durante el horizonte de proyección hasta el 8.8%. EL gráfico Nro.12 muestra el comportamiento del EBITDA en pesos.

Grafica 16.Comportamiento EBITDA.



Fuente: Autores del proyecto

10.3.5.4. Políticas de administración de capital de trabajo.

Las políticas de capital de trabajo establecidas por la empresa, son las cuentas por pagar a treinta días, por ser mano de obra .y cuentas por cobrar a sesenta días, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 24. Políticas de administración de capital de trabajo

POLITICA	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar 30 días	\$92.251.326	\$103.556.306	\$115.663.765	\$128.297.807	\$142.934.230
Cuentas por cobrar a 60 días	\$220.861.667	\$247.927.260	\$276.914.092	\$307.161.629	\$342.203.121

Fuente: Autores del proyecto

Estos datos se utilizaron para efectos de la evaluación, los cuales pueden variar según las condiciones de negociación que se obtengan con los clientes y proveedores. A partir de los datos anteriores, se ha calculado el capital de trabajo necesario para el período. El capital de trabajo inicial se ha estimado con el fin de cubrir seis (6) meses de los gastos administrativos costos relacionados con el producto (costos variables y fijos). Dicho valor corresponde a \$ 56.660.000

10.3.5.5 Financiación.

La inversión total del proyecto asciende a \$76 millones de pesos, para ello se ha planeado que los aportes de capital se realicen por parte de los socios, una vez se apruebe el proyecto.

10.3.5.6 Indicadores financieros.

Se analizan los indicadores más representativos de la tabla 21 indicadores proyectados.

Tabla 25. Indicadores proyectados

Indicadores Financieros Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	1,96	2,17	2,37	2,57	2,75
Prueba Acida	2	2	2	3	3
Rotación cartera (días),	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9
Nivel de Endeudamiento Total	78,8%	69,0%	61,4%	55,2%	50,0%
Concentración Corto Plazo	1	1	1	1	1
Rentabilidad Operacional	5,9%	7,0%	7,8%	8,4%	9,0%
Rentabilidad Neta	3,9%	4,7%	5,2%	5,6%	6,0%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	72,9%	58,6%	49,8%	44,2%
Rentabilidad del Activo	21,2%	22,6%	22,6%	22,3%	22,1%

Fuente: Autores del proyecto

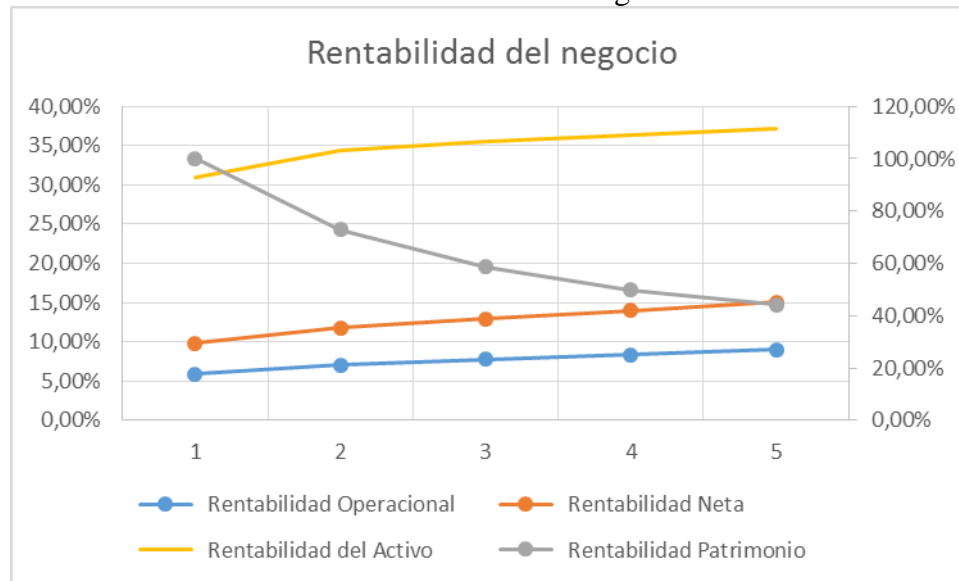
10.3.5.7 Índice de liquidez.

Determina la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. A mayor índice de liquidez, menor es la probabilidad de que incumpla sus obligaciones de corto plazo. Según la información consignada, la proyección de la empresa apunta a un aumento gradual en la liquidez, en el primer año del 1,96 y en el quinto año del 2,75, demostrando un adecuado manejo en el cubrimiento de dichas obligaciones.

10.3.5.8. Índice de Endeudamiento

Determina el grado de endeudamiento, en la estructura de financiación de la empresa. A menor índice de endeudamiento, menor es la probabilidad de la empresa de no poder cumplir con sus pasivos. Según la información consignada en la tabla Nro. 21, la proyección de la empresa indica una disminución gradual cada año en el nivel de endeudamiento, en el primer año 78,8% disminuyendo en el quinto año al 50%, demostrando solidez, la empresa para su funcionamiento, va a depender progresivamente, en menor medida de la financiación por parte del capital de sus socios.

Gráfica 17. Rentabilidad del negocio



Fuente: Autores del proyecto

10.3.5.9. Rentabilidad Neta.

Este margen muestra la parte de las ventas netas o ingresos netos que estaría a disposición de los propietarios. Según la información consignada en tabla Nro.21, la proyección de la empresa es al aumento gradual de la rentabilidad neta, en el primer año del 3,9% y en el quinto año del 6%, siendo bueno este indicador para los inversionistas.

10.3.5.10. Rentabilidad sobre patrimonio:

Determina la rentabilidad del patrimonio de la empresa, es decir, la capacidad de generación de utilidad neta por cada peso invertido en el patrimonio. A mayor rentabilidad sobre el patrimonio, mayor es la rentabilidad de los accionistas y mejor la capacidad organizacional de la empresa. Según la información consignada en la tabla Nro. 21, la proyección de la empresa muestra una disminución gradual en la rentabilidad del patrimonio cada año, esta disminución obedece al incremento en el patrimonio como consecuencia de la renta líquida de periodos anteriores.

10.3.5.11. Rentabilidad sobre activos:

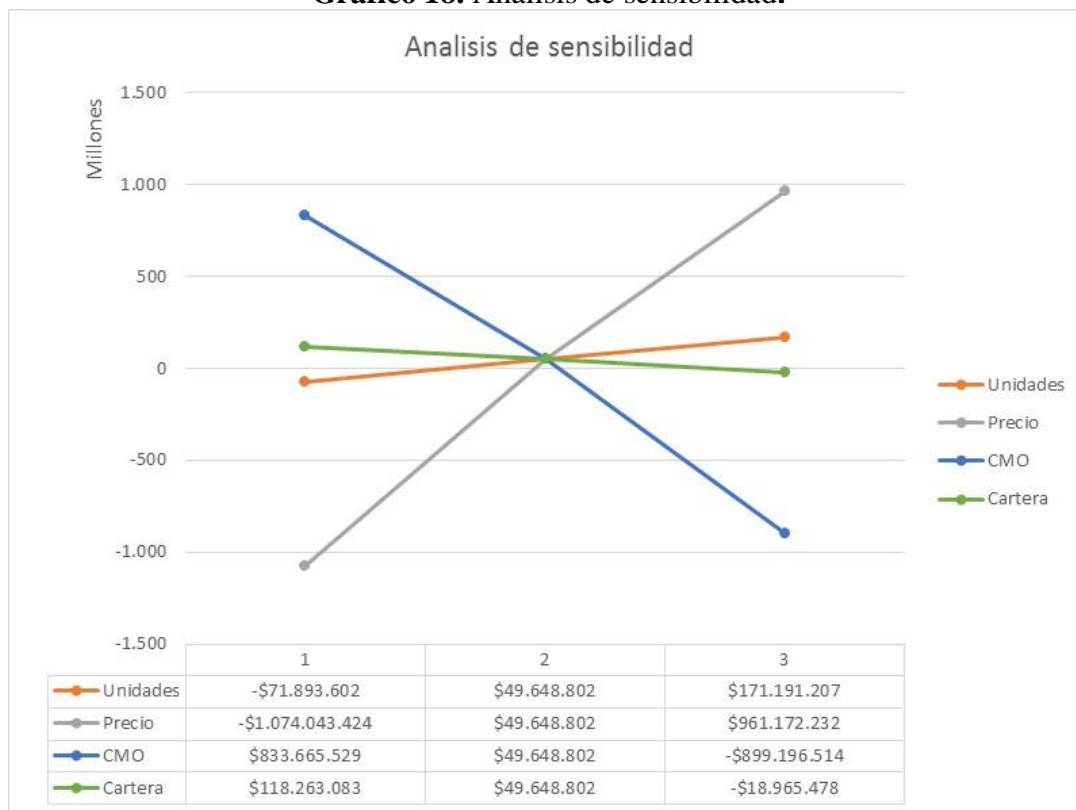
Determina la rentabilidad de los activos de la empresa, es decir, la capacidad de generación de utilidad por cada peso invertido en el activo. A mayor rentabilidad sobre activos,

mayor es la rentabilidad del negocio y mejor su capacidad organizacional. Este indicador debe ser siempre menor o igual que el de rentabilidad sobre patrimonio. De acuerdo a la tabla Nro. 21, la proyección de la empresa muestra que la rentabilidad sobre el activo se mantendrá estable con variaciones mínimas durante el horizonte de vida del proyecto, en el primer año 21.1% y el quinto año de 22,1%

10.3.5.12. Análisis de sensibilidad:

A partir del análisis de sensibilidad, se determinó que el proyecto es sensible a la disminución de los ingresos por variaciones en el precio y al aumento de los costos directos de fabricación en la mano de obra. Para mitigar el riesgo de variación en el precio, se mantendrá siempre establecido bajo el precio mínimo de mercado. En cuanto al aumento en la mano de obra, se harán alianzas con profesionales existentes en el mercado que presten el servicio de asesoría de manera independiente, para sostener el servicio a los municipios mientras el costo de la mano de obra se estabiliza.

Grafico 18. Análisis de sensibilidad.



Fuente: Autores del proyecto

11. Evaluación del proyecto.

La tasa mínima de rendimiento a la que aspira el inversionista se calculó en el 26%, teniendo en cuenta que solo equivale al costo de capital, de acuerdo con la metodología de Ster & Stewart, el costo de capital para una empresa de servicios de asesoría en Colombia debe ser mínimamente del 17.5% más la prima de riesgo del 6.75%, puesto que el riesgo que se asume al invertir en una empresa de servicios de asesoría es alto.

Teniendo en cuenta los indicadores, se concluye que la empresa es viable, debido a que muestra un Valor Actual Neto (VAN) de \$49,6 millones, con una Tasa Interna de Retorno TIR del 42,18%, para un costo de capital calculado del 26%. Los indicadores de aceptación son mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 26. Criterios de decisión.

Criterios De Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el inversionista	26%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	42,18%
VAN (Valor actual neto)	49.648.802
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,18
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

Fuente: Autores del proyecto

12. Conclusiones

El servicio de asesoría en general, en los últimos cinco años ha tenido tendencia al crecimiento. En cuanto a las variables macroeconómicas la normatividad del estado ha ido evolucionando a través del tiempo, haciendo cada vez más riguroso el proceso de administración de los municipios, lo cual conlleva a implementar nuevos modelos de administración y contratar personal especializado en el manejo del sector público.

Uno de los principales limitantes que tienen los municipios de Colombia para el funcionamiento son los recursos económicos que desde la ley tienen asignado para el funcionamiento y el fortalecimiento institucional, además el fenómeno de la corrupción que a pesar de los esfuerzos de la ley, aún sigue desangrando los presupuestos públicos.

En cuanto a las variables microeconómicas, las amenazas que tiene el proyecto son el ingreso de nuevos competidores al mercado y el cambio del servicio de asesoría integral por el servicio de asesoría ofrecido por personas naturales. En cuanto al poder de negociación con los clientes, la capacidad de ellos es mínima, debido a los escasos de oferta en el mercado, el poder de negociación de los proveedores, es poca debido a gran oferta de profesionales que hay en el mercado.

La demanda de asesoría por parte de los alcaldes es alta en las diferentes áreas, la oferta de mercado de asesoría para los municipios se da de manera directa con personas naturales, no se encontró dentro de la investigación empresas que presten el servicio de asesoría integral para los municipios de Antioquia. Los clientes potenciales de la empresa de asesoría integral para los municipios, son los 113 municipios de Antioquia de cuarta, quinta y sexta categoría.

El precio del servicio será de \$17.3 millones de pesos, mensual de se determinó por los precios de mercado. Una de las principales formas de llegar el cliente es a través de la referencia de personas de confianza del mismo. La promoción del servicio se hace de manera directa visitando las alcaldías y asistiendo a diferentes encuentros de alcaldes.

Del estudio técnico podemos concluir, que el costo de la producción del servicio de asesoría integral es de \$14,3 millones de pesos mensual.

Para la creación de la empresa se necesita comprar todos los elementos de oficina, como son divisiones modulares, sillas, mesas, escritorios, entre otros, para una inversión inicial de \$19 millones aproximadamente.

Se determinó que la ubicación de la oficina central de la empresa debe ser en la ciudad de Medellín, siendo esta la ciudad donde está localizada la gobernación de Antioquia, por tanto todos los alcaldes del departamento vienen hacer las gestiones de sus municipios.

Crear una empresa, es contraer unas obligaciones jurídicas, laborales y tributarias que se deben cumplir para no incurrir en sanciones legales. De acuerdo al estudio realizado se determinó crear una empresa por acciones simplificadas SAS.

Los impactos ambientales de la empresa son mínimos, por tal motivo no es necesaria la creación de un plan de mitigación ambiental.

El estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de asesoría integral en las líneas administrativa (sistema de gestión de calidad para las entidades públicas, (MECI) y banco de proyectos), contable-financiera, gestión de recursos en entidades externas y jurídico-legal para los municipios de cuarta, quinta y sexta categoría del departamento de Antioquia, es viable, toda vez que desde los análisis sectorial, de mercado y técnico las condiciones son favorables para la creación de la empresa. Desde el análisis financiero los indicadores son positivos, muestra un Valor Actual Neto (VAN) de \$49,6 millones, con una Tasa Interna de Retorno TIR del 42,18%, para un costo de capital calculado del 26%.

13. Anexo.

Tabla de escala de mínimos de remuneración 2015, enlace profesional

 		SALARIOS MÍNIMOS LABORALES 2015	HONORARIOS 2015
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO		
Técnico (1)	Técnico Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 795.000	\$ 1.128.000
	Técnico Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	\$ 817.000	\$ 1.160.000
	Técnico Bilingüe	\$ 1.574.000	\$ 2.235.000
	Técnico con experiencia superior a 2 años	\$ 1.010.000	\$ 1.434.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	TECNÓLOGO	
Tecnólogo (2)	Tecnólogo Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 980.000	\$ 1.391.000
	Tecnólogo Con experiencia en el área de formación (1 - 2 años)	\$ 1.330.000	\$ 1.888.000
	Tecnólogo Bilingüe	\$ 1.679.000	\$ 2.384.000
	Tecnólogo con experiencia superior a 2 años	\$ 1.679.000	\$ 2.384.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	PREGRADO	
Profesional - Pregrado (3)	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 1.693.000	\$ 2.403.000
	Profesional Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	\$ 2.344.000	\$ 3.328.000
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 2.084.000	\$ 2.958.000
	Profesional Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) - Bilingüe	\$ 2.717.000	\$ 3.858.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	POSGRADO	
Profesional – Especialista (4)	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 2.470.000	\$ 3.507.000
	Especialista Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) – Bilingüe	\$ 3.088.000	\$ 4.385.000
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 3.088.000	\$ 4.385.000
	Especialista Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años) – Bilingüe	\$ 3.458.000	\$ 4.910.000
NIVEL DE FORMACIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PERFIL GRADUADO	MAESTRÍA	
Profesional- Magister (5)	Magister Sin experiencia en el área de formación (< 1 año)	\$ 3.211.000	\$ 4.560.000
	Magister Sin experiencia en el área de formación (< 1 año) - Bilingüe	\$ 3.706.000	\$ 5.262.000
	Magister Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)	\$ 3.706.000	\$ 5.262.000
	Magister Con experiencia en el área de formación (1 - 3 años)- Bilingüe	\$ 4.323.000	\$ 6.138.000
Esta escala no aplica para:		Salario Mínimo Legal vigente 2015	
1. Profesionales de la Salud		\$ 644.350	
2. Profesionales de la Educación		Auxilio de Transporte	
		\$ 74.000	
		Salario Mínimo Integral 2015	
		\$ 8.376.550	
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS DE ENLACE PROFESIONAL- REP Debe ser nombrada la autoría de la REP, no se permite el uso con fines comerciales o cambiar el concepto de "mínimo" utilizándolo como promedio. www.enlaceprofesional.com.co			

14. Bibliografía.

E.S.A.P., (2007). Cartilla de gestión pública local. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/recursos-departamentos-municipios-colombia/207669>.

Encuesta de mercado aplicada a grupo de expertos de diez alcaldes del departamento de Antioquia. Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>.

Moro, V. Miguel. Rodés, B. Adolf. 2014. Marketing Digital: Comercio y Marketing. 1° ed. Ediciones Paraninfo, S.A.

Gobernación de Antioquia (2013). INFORME DE VIABILIDAD FISCAL MUNICIPIOS DE ANTIOQUIA – VIGENCIA 2012 (Decreto 4515 de 2007). Recuperado de antioquia.gov.co/PDF2/informe_viabilidad.

Departamento para la prosperidad social (s,f). Informe de gestión sectorial. Recuperado de: http://www.dps.gov.co/Paginas/PageNotFound.aspx?requestUrl=http://www.dps.gov.co/documentos/Seguimiento/2014/Informe_Gesti%C3%B3n_Sectorial_2013.pdf

Kubr, M. 2002. La Consultoría de empresas. Editorial Limusa, S.A.

Ley 80 de 1993

Ley 872 de 2003

Ley 1151 de 2012

Ley 1474 de 2011

Neira, Enrique (1999). *Reingeniería política. Análisis del caso colombiano*, Mérida, Universidad de Los Andes. Recuperado de: <http://www.enrique->

neira.com/Espanol/Analisis-Opinion/America-latina/Colombia/Gobernabilidad/Gobernabilidad-Politica.htm

Ramírez, H. Fabio (s.f). Finanzas públicas. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/465/#indice>

Universidad Javeriana de Bogotá (s,f). Directrices para la actividad de consultoría de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/areacontable/generales/Directrices%20para%20la%20Actividad%20Academica%20de%20Consultoria.pdf>

Universidad Javeriana de Bogotá (2012). Procedimiento evaluación financiera de propuestas de la Pontificia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/documents/17504/3421976/FI-P10-PR01+Procedimiento+Evaluaci%C3%B3n+financiera+de+propuestas/2a032165-28a6-4aaa-aa1f-cc474468f18e?version=1.6>