

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE CONSULTORÍA EN FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
PÚBLICOS Y PRIVADOS EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

**ALEJANDRA MARIA HINCAPIÉ GIRALDO
YUDI NATALIA SERNA PIEDRAHITA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLIN, 2- 2015**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE CONSULTORÍA EN FORMULACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
PÚBLICOS Y PRIVADOS EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

**ALEJANDRA MARIA HINCAPIÉ GIRALDO
YUDI NATALIA SERNA PIEDRAHITA**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

**MILTON CESAR TORO CADAVID
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLIN, 2- 2015**

DEDICATORIA

Los años avanzan y así también los logros se van materializando, logros que se han ido alcanzando con esfuerzo, compromiso y dedicación. Agradecemos a la vida por brindarnos la oportunidad de disfrutar todo lo que nos ha dado y entre esas tantas cosas de tener el privilegio de cualificarnos en los temas que nos interesan y disfrutamos aprender de ellos, en un país como Colombia donde la inequidad le quita a muchos sus sueños e ilusiones.

Es por ello que el resultado de todo este trabajo, lo dedicamos indudablemente a nuestras familias, su apoyo incondicional ha sido fundamental para motivarnos a ser siempre perseverantes en los momentos de alegrías y de dificultades.

AGRADECIMIENTOS

En cada uno de los proyectos en los que hemos decidido emprender siempre han estado presente nuestra familia, amigos y extraños, que terminan contribuyendo a que cada día seamos capaz de alcanzar las metas que nos hemos trazado para ser cada vez mejores, cambiar aquello que no queremos seguir siendo y devenir en nuevas formas de ser, a todos y cada uno, muchas gracias por creer en nosotras.

Gracias, a nuestras familias por ser un pilar fundamental en nuestra educación y formación y mostrarnos otros horizontes de posibilidad, en los cuales somos sujetas de nuestra propio desarrollo como mujeres.

Finalmente, gracias, al profesor Milton César Toro Cadavid, Especialista en Gerencia de Proyectos, por contribuir desde su conocimiento y empeño al desarrollo de esta idea desde la cual se espera contribuir al desarrollo de la ciudad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
RESUMEN DEL PROYECTO	19
1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	28
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	33
3. OBJETIVOS.....	36
3.1. GENERAL	36
3.2. ESPECÍFICOS	36
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	37
6. MARCO DE REFERENCIA.....	39
6.1. ESTADO DEL ARTE	39
6.2. MARCO TEÓRICO.....	46
6.2.1. Consultoría.....	46
6.2.2. Servicio	48
6.2.2.1. Características del sector Servicios	51
6.3. MARCO CONCEPTUAL	54
6.3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	54
6.3.2. PROYECTO	55
6.3.3. PROGRAMA	56
6.3.4. ENTIDAD TERRITORIAL.....	57
7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	58

7.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
7.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
7.3.	MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
8.	ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	61
9.	USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	62
9.1.	ALCALDES	62
9.2.	SECRETARIOS DE DESPACHO.....	62
9.3.	DIRECTORES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	62
9.4.	COMUNIDAD BENEFICIARIA.....	63
9.5.	MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	63
9.6.	EMPRENEDORES/A	63
9.7.	JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL – JAC – Y JUNTAS ADMINISTRADORAS LOCALES – JAL –	63
10.	FORMULACION DEL PROYECTO	65
10.1.	ANALISIS SECTORIAL.....	65
10.1.1.	Composición del sector	65
10.1.2.	Situación histórica del sector	66
10.1.3.	Situación actual del sector.....	71
10.1.3.1.	Amenazas de nuevos competidores	79
10.1.3.2.	Dinámica competitiva dentro del mismo sector industrial	80
10.1.3.3.	Amenazas de sustitutos	80
10.1.3.4.	Poder de negociación de los clientes.....	81

10.1.3.5.	Poder de negociación de los proveedores	82
10.1.4.	Perspectivas del sector	83
10.1.5.	Conclusión General del análisis sectorial.	84
10.2.	ANALISIS DE MERCADO	85
10.2.1.	Descripción del producto o servicio.....	85
10.2.1.1.	Usos.....	91
10.2.1.2.	Usuarios	93
10.2.1.3.	Presentación	94
10.2.1.4.	Composición del servicio.....	95
10.2.1.5.	Sustitutos.....	103
10.2.1.6.	Complementarios	105
10.2.2.	Demanda	106
10.2.2.1.	Comportamiento histórico.....	106
10.2.2.2.	Situación actual	109
10.2.2.3.	Situación futura	111
10.2.2.4.	Resultado de la encuesta	113
10.2.3.	Oferta	117
10.2.3.1.	Comportamiento histórico.....	117
10.2.3.2.	Situación actual	119
10.2.3.3.	Situación futura	128
10.2.4.	Precio	131
10.2.4.1.	Análisis histórico y actual de precios.....	131
10.2.4.2.	Proyección de la demanda	132

10.2.4.3.	Determinación de las principales variables para la definición del precio.	134
10.2.4.4.	Proyección de precios	134
10.2.5.	Plaza.....	136
10.2.5.1.	Canales de comercialización y distribución del producto.....	137
10.2.5.2.	Descripción de los canales de distribución	137
10.2.5.3.	Ventajas y desventajas de los canales empleados	138
10.2.5.4.	Almacenamiento	139
10.2.5.5.	Conclusión General del análisis de mercados.....	139
10.3.	ANÁLISIS TÉCNICO	141
10.3.1.	Localización.....	141
10.3.1.1.	Factores de localización	141
10.3.1.2.	Macro localización.....	142
10.3.1.3.	Micro localización.....	143
10.3.1.4.	Métodos de evaluación.....	144
10.3.2.	Tamaño	146
10.3.2.1.	Tamaño óptimo	146
10.3.3.	Ingeniería del proyecto.....	147
10.3.3.1.	Descripción técnica del producto o servicio	147
10.3.3.2.	Identificación y selección del proceso de producción.....	148
10.3.3.3.	Inversiones en maquinaria y equipo.....	149
10.3.3.4.	Descripción de insumos	150
10.3.3.5.	Distribución espacial.....	151
10.3.3.6.	Distribución Interna	153

10.3.3.7.	Determinación de mano de obra necesaria.....	153
10.3.4.	Aspectos legales.....	154
10.3.4.1.	Tipo de Sociedad.....	154
10.3.4.2.	Requisitos legales.....	154
10.3.5.	Aspectos administrativos	156
10.3.5.1.	Vinculación	157
10.3.5.2.	Reclutamiento	158
10.3.5.3.	Selección	158
10.3.5.4.	Tipo de contrato	159
10.3.5.5.	Inducción.....	160
10.3.5.6.	Definición de cargos	160
10.3.5.7.	Honorarios.....	167
10.3.5.8.	Factor de ajuste	168
10.3.5.9.	Organigrama.....	169
10.3.5.10.	Bienestar social	169
10.3.6.	Inversiones y financiación	170
10.3.6.1.	Inversiones fijas	170
10.3.6.2.	Inversiones diferidas	170
10.3.6.3.	Capital de trabajo	171
10.3.6.4.	Alternativas de financiación.....	172
10.3.7.	Presupuesto ingresos, costos y gastos.....	176
10.3.8.	Conclusión general del análisis técnico.....	178
11.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	180

11.1. EVALUACIÓN FINANCIERA	180
11.1.1. Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	180
11.1.2. Construcción del estado de resultados.	182
11.1.3. Construcción del Balance General.	183
11.1.4. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	184
11.1.5. Análisis de sensibilidad y riesgo.	185
11.1.6. Conclusión general de la evaluación financiera.....	187
12. CONCLUSION GENERAL DEL PROYECTO.....	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
ANEXOS	202

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de venta de servicios por año	22
Tabla 2. Oferta académica en la formulación y gerencia de proyectos en el Área Metropolitana del Valle de Aburra	39
Tabla 3. El concepto de servicio visto por distintos autores	49
Tabla 4. Particularidades de los servicios según varios autores.....	51
Tabla 5. Hora de los servicios de consultoría ofrecidos.....	90
Tabla 6. Horas de servicio invertidas por profesional.....	91
Tabla 7. Duración servicios de consultoría.....	96
Tabla 8. Fases para la gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión ...	97
Tabla 9. Matriz del Marco Lógico	98
Tabla 10. Fases para la Formulación del Plan de Desarrollo.....	100
Tabla 11. Fases para la formulación de planes estratégicos, de acción y de mejoramiento de procesos institucionales.....	102
Tabla 12. Contribución por sector al crecimiento del PIB entre los años 2005 a 2013	108
Tabla 13. Presupuesto general de la nación entre los años 2010 a 2015	119
Tabla 14. Precio por servicio según la inflación anual	131
Tabla 15. Proyección de ventas de servicios por año.....	133
Tabla 16. Proyección de precios servicio de consultoría a 2020	134

Tabla 17. Factores de localización de la oficina	145
Tabla 18. Puntaje de las alternativas de oficina en Medellín	145
Tabla 19. Inversiones en equipo.....	149
Tabla 20. Descripción de Insumos	150
Tabla 21. Discriminación de salarios según cargo.....	168
Tabla 22. Inversiones fijas	170
Tabla 23. Inversiones Diferidas	171
Tabla 24. Capital de trabajo	171
Tabla 25. Alternativas de crédito	173
Tabla 26. Plan de amortización del crédito.....	173
Tabla 27. Ventas, costos y gastos empresa consultora.....	176
Tabla 28. Flujo de caja del proyecto	180
Tabla 29. Estado de Resultados	182
Tabla 30. Balance General	183
Tabla 31. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Observaciones, acciones y omisiones en la Planeación de la ejecución.....	30
Gráfico 2. Proceso de la Consultoría	47
Gráfico 3. Considera importante el servicio de consultoría en su organización y/o entidad	113
Gráfico 4. Organizaciones que manifiestan haber contratado servicios de consultoría en el último año.	114
Gráfico 5. Tipo de consultoría que contratarían las organizaciones	115
Gráfico 6. Precios que están dispuestas a pagar las organizaciones por servicio de consultoría.....	116
Gráfico 7. Organizaciones interesadas en incluir los servicios de consultoría para el 2016	116
Gráfico 8. Empresarios que buscan acompañamiento - asesoría	121
Gráfico 9. Interés de los empresarios por servicios de acompañamiento/asesoría	122
Gráfico 10. Antioquia. Estructura empresarial según sectores. 2003 vs. 2010.....	128
Gráfico 11. Proyección de ventas de servicios por año	133
Gráfico 12. Ingeniería del ciclo de proyecto de consultoría de la empresa	149
Gráfico 13. Organigrama de la empresa	169

LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación de la Comuna 10 en la zona urbana de Medellín.....	143
--	-----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta	202
Anexo 2. Encuesta estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa consultora	203
Anexo 3. Proyección del Índice de Precios al Consumidor – IPC al 220 según Bancolombia	205
Anexo 4. Parámetros modelo financiero para evaluación del proyecto.....	206

INTRODUCCIÓN

La consecución de objetivos con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de una población y aún más garantizar sus derechos en sociedades democráticas como la colombiana siempre ha sido una constante, que ha llevado a la especialización de ramas del conocimiento desde las cuales solo se busca reducir los nivel de incertidumbre frente al futuro de los procesos sociales, políticos, económicos y culturales sino materializar ideas que aportan al desarrollo de las sociedades en diferentes ámbitos. Pensar una propuesta de empresa que brinde consultoría en la formulación y gerencia de proyectos públicos y privados es una forma de aportar a una cada vez más sólida administración de los recursos públicos en Colombia, por parte de las instituciones responsables de agenciar nuevos horizontes de posibilidad para los grupos sociales históricamente excluidos.

Los viejos y nuevos problemas presentes en la sociedad colombiana hacen que sea necesario innovar en la forma como los mismos son abordados teórica, conceptual y metodológicamente, tanto en su comprensión como en su posible solución de allí que sea necesario la presencia de instituciones con profesionales altamente cualificados no solo técnicamente en la formulación de proyectos sino habilidades que les permitan comprender la realidad en las que se inscriben los problemas sociales para así plantear soluciones factibles y duraderas en el tiempo.

Si bien es cierto que los ejercicios de planeación en Colombia y muchos otros lugares de América Latina han estado marcados por el empirismo de sus protagonistas, en la actualidad hay en la ciudad instituciones y profesionales que cuentan son una sólida formación académica y experiencia que les permiten idear los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y proyectos en diferentes sectores de la economía de la ciudad y el país.

Y más aún cuando el contexto actual exige un mayor nivel de rigurosidad tanto en la planeación como en ejecución de los recursos, para causar un mayor impacto positivo en la sociedad mediante iniciativas que responden creativamente a los problemas sociales existentes en los territorios objeto de intervención.

Esta propuesta consta de tres grandes partes en la primera, se presenta de manera detallada aquellos elementos que hacen posible pensar la empresa de consultoría como un proyecto que aporta al desarrollo del sector servicios en el departamento, en el segundo se exponen el conjunto de ideas que sustentan técnica y financieramente la viabilidad del proyecto como un entidad viable por la poca oferta existente y la creciente demanda por parte de instituciones públicas y privadas que requieren de servicios especializados en *formulación y gerencia de proyectos* y finalmente se expresan una serie de ideas a modo de conclusión y recomendaciones para una exitosa materialización de la propuesta en el corto plazo.

RESUMEN DEL PROYECTO

En el documento se expone de manera detallada el estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en formulación y gerencia de proyectos públicos y privados en el departamento de Antioquia-Colombia, entidad que tiene como finalidad prestar servicios altamente especializados y calificados en este campo, a la vez busca diversificar el portafolio de instituciones dedicadas a la prestación de este tipo de servicios en el departamento mediante la oferta de una variedad de servicios relacionados con la asesoría en formulación y gestión de proyectos de inversión, construcción de instrumentos de planeación y procesos de mejoramiento institucional.

Esta iniciativa surge luego de identificar las falencias y problemas que tienen las organizaciones públicas y privadas para materializar sus ideas en proyectos de inversión viables y factibles en el corto, mediano y largo plazo, y más cuando quienes los diseñan no tienen formación académica en este campo, lo que genera a su vez pérdida de oportunidades, ya que las organizaciones no pueden acceder a recursos estatales y de cooperación internacional, porque sus iniciativas no cumplen los pliegos de condiciones establecidos por las agencias que manejan los recursos, principalmente económicos.

Durante el estudio de prefactibilidad se logra identificar el campo de la consultoría, como *un mercado con una demanda que no alcanza a ser cubierta por las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios especializados* en la formulación y gestión de proyectos, haciendo que la propuesta de empresa que se fundamenta en este estudio sea viable y factible tanto en corto, como mediano y largo plazo. A lo anterior se suma que el estudio el estudio financiero muestra que la Tasa Interna de Retorno – TIR – es del 70,30% y el Valor Presente Neto del proyecto es 227.444.743 COP, por lo que se concluye el proyecto de empresa presentado es viable y sustentable y por tanto se pueden invertir recursos en su desarrollo a futuro, en tanto genera utilidad y aporta al desarrollo de las organizaciones y entidades del departamento de Antioquia.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante la realización del estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría en formulación y gerencia de proyectos públicos y privados, en el departamento de Antioquia, se logra identificar que existen vacíos en las organizaciones en materia de planeación, que no le permiten a las mismas materializar sus ideas en proyectos concretos de gestión, que reúnan con el conjunto de elementos necesarios para implementarlos, lo que conlleva a que las organizaciones pierden grandes oportunidades negocio o que por el contrario no logren solucionar o mitigar los problemas sociales en los que trabajan.

El estudio de pre-factibilidad estuvo contemplado como investigación de corte cuantitativa en la que se hizo énfasis en la descripción de la realidad estudiada, la conformación del sector servicios en el departamento de Antioquia, a través de un plan de negocio que contemplo cuatro estudios: el primero un **análisis sectorial**, posteriormente se hizo una se hizo un **estudio de mercado**, desde el que se analizó la viabilidad comercial de la actividad de prestación de servicios de consultoría en el departamento, quiénes eran las principales empresas, cuál eran las especificaciones de los servicios que ofrecían a sus clientes y bajo qué condiciones; luego se realizó un **análisis técnico** sobre la actividad económica, para identificar el conjunto de elementos necesarios para la construcción de la empresa y finalmente se realiza un **evaluación financiera** alrededor de los datos obtenidos durante el estudio de mercado y técnico, para conocer costos y beneficios del proyecto y tomar una decisión frente a su puesta en marcha.

De acuerdo con lo anterior, la investigación fue un estudio de corte mixto, en la que se hizo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, como la revisión documental, la encuesta cerrada y el análisis financiero, con la finalidad de conocer con un mayor grado de detalle el mercado de los servicios en el Antioquia y reducir los niveles de incertidumbre durante el estudio en relación al nicho de las consultorías en formulación y gestión de proyectos de inversión.

De los cuatro momentos por lo que atravesó la investigación y que permitieron conocer una parte de la realidad sobre el problema, se pudo identificar que: en el departamento de Antioquia las falencias en los procesos de planeación alrededor de las formulación y gestión de proyectos (Correa, 2012 & DNP, 2014), es común en instituciones de públicas y privadas, en estas últimas se destacan las micro, pequeña y mediana empresas (DNP, 2014), al igual que las organizaciones no gubernamentales, y con relaciona las instituciones públicas sobresalen las alcaldías de las 117 municipios no certificados del departamento de Antioquia.

Según lo anterior e información suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015), en el departamento existen 805 organizaciones entre las que se cuentan las organizaciones anteriores, de ellas un 512 entidades son potenciales clientes, ya que son organizaciones que necesitan fortalecerse tanto a nivel administrativo como de proceso, para mejorar el desarrollo de sus actividades económicas en el departamento de Antioquia. Algunas de ellas son organizaciones nuevas en sus respectivos sectores económicos y que necesitan de la ayuda de profesionales especializados que les permitan pensar desde otra perspectivas sus organizaciones, sus procesos y productos para ser más competitivas.

Puesto que se pudo establecer cuál era el la población total, se aplicó un instrumento de recolección de información, a una muestra que se calculó a partir de una ecuación para poblaciones finitas, por ello, se invitó a 203 organizaciones en el departamento que respondieran una encuesta con cinco preguntas vía online. De las 203 organizaciones que respondieron a la encuesta, el 97,5% manifiesta interés por contratar servicios de consultoría, frente al 2 % que manifiesta que No, lo que implica que los servicios proyectados a ser ofrecidos tengan acogida en el mercado departamental, y que las instituciones estén al tanto de empresas que los ofrecen. Así mismo, el 42% de la organizaciones informa haber contratado algún servicio de consultoría durante el último año, lo que implica que este tipo de servicios tiene demanda por parte de las empresas por

lo que es viable y factible desarrollar ideas de negocio en te sector económico, si bien el 58 % manifiesta no haberlos contratado, esta realidad representa un desafío para empresa en términos de mostrar a las organizaciones empresariales las bondades de contratar a terceros que les ayuden en sus procesos de fortalecimiento.

Además, el 50.25% de las organizaciones manifiesta estar dispuesta a pagar un precio por constaría que estaría entre \$ 5'000.000 y \$ 7'000.000 de COP, motivo por el cual se opta por fijar el precio del servicio en 6'000.000 de COP, precio que se ajusta los cotos en los que incurre la empresa para la prestación del servicio a terceros. De igual forma, el 80% de las organizaciones, es decir, 162 de ellas informan estar dispuestas a contratar alguno de los servicios que proyecta prestar la empresa en el mercado, lo que ratifica la existencia en el departamento de potenciales clientes.

Ahora bien, siguiendo el modelo matemático de Bass se proyecta la siguiente demanda de servicios de consultoría en la formulación y gestión de proyectos por parte de los potenciales clientes en el mercado antioqueño.

Tabla 1. Proyección de venta de servicios por año

AÑO		NÚMERO DE VENTAS					
		2015	2016	2017	2018	2029	2020
SERVICIO	1. Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión.	0	16	23	30	33	28
	2. Formulación y gestión de proyectos.	0	11	16	21	23	20
	3. Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a Planes de Desarrollo y Políticas Públicas.	0	5	7	9	10	9
	4. Formulación de planes estratégicos, de acción y de mejoramiento de procesos institucionales.	0	18	25	33	36	31
TOTAL VENTAS		0	50	72	93	102	88

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se establece que para la creación de la empresa es necesario de un aporte la capital por parte de las socias cercano a los 20,000.000 de COP y la elaboración de un préstamo de 65 millones de COP, ante una entidad financiera para sostener la empresa durante los primeros tres meses de vida, es de anotar que la empresa estaría integrada por cinco profesionales especializados en áreas diferentes pero que se complementan y contarían con el apoyo de una secretaria ejecutiva, y la sede de la empresa estaría ubicada en el centro de la ciudad de Medellín, ya que permite a la organización satisfacer las demandas de espacio para el desarrollo de su actividad económica.

Finalmente, los datos arrojados por la evaluación financiera del proyecto de *empresa de consultoría en formulación y gestión de proyectos de inversión públicos y privados en el departamento de Antioquia*, es iniciativa financieramente viable ya que los indicadores financieros son positivos y reflejan unas proyecciones financieras factibles y que cumplen con el 18% de utilidad esperada por las inversionistas, además, muestra que la Tasa Interna de Retorno – TIR – es del 70,30% ,y el Valor Presente Neto del proyecto es 227.444.743 de COP, por lo que se concluye el proyecto de empresa realizado es viable y sustentable, y por tanto se pueden invertir recursos económicos en su desarrollo a futuro, en tanto genera utilidad y aporta al desarrollo de las organizaciones y entidades públicas y privadas del departamento de Antioquia.

EXECUTIVE SUMMARY

During the completion of a pre-feasibility study for the creation of a consulting company in development and management of public and private projects, in the department of Antioquia, it is possible to identify that there are gaps in the organizations in planning, which do not allow them to materialize their ideas into concrete management projects, which meet the set of parts necessary to implement, leading organizations to a large loss of business opportunities or, on the contrary fail to solve or mitigate the social problems they are working on.

The pre-feasibility study was contemplated as a type of descriptive research, in which is aimed to know the shape of the service sector in the department of Antioquia, through a business plan that includes four studies: the first is a sector analysis, then a market survey, from which the commercial viability of the business of providing consulting services in the department was analyzed, who were the main companies, which were the specifications of the services offered to their customers and under what conditions; thereafter a technical analysis of the economic activity is carried out to identify all the elements necessary for the construction of the company and finally a financial assessment around the data obtained during the study of market and technical is made, to meet the costs and benefits of the project and make a decision against its implementation.

According to the above, the research was a mixed-type study in which the use of qualitative and quantitative tools was made, in order to know with greater detail the services market in Antioquia and reduce uncertainty levels during the study in relation to niche consultancies in development and management of investment projects.

Of the four times the investigation went through which allowed us to know a part of the reality of the problem, it could be identified that: in the department of Antioquia shortcomings in the planning processes around the formulation and management of projects (Correa, 2012 & DNP, 2014), is common in public and private institutions, in the latter

highlights the micro, small and medium enterprises, as well as non-governmental organizations, and in relation to public institutions stand the mayor's offices of the 117 uncertified municipalities of the department of Antioquia.

According to the above plus information provided by the Chamber of Commerce of Medellín for Antioquia, in the department are 805 organizations including the above organizations, of which 512 companies are potential customers, since these are organizations that need strengthening both administrative and processing, to enhance the development of their economic activities in the department of Antioquia. Some are new organizations in their respective economic sectors, and they need the help of specialized professionals to enable them to think out their organizations from another perspective, their processes and products to become more competitive.

Since it was established what was the total population, an instrument of data collection was applied to a sample that is calculated from an equation for finite populations, therefore, 203 organizations were invited by the department to answer a survey with five questions via online. Of the 203 organizations that responded to the survey, 97.5% expressed interest in acquiring consulting services, compared to 2% which manifests that No, implying that the services projected are accepted in the departmental market, and that institutions are aware of companies that offer them. Likewise, 42% of organizations reports that they hired a consultancy service during the past year, which implies that this type of service is in demand by companies so it is viable and feasible to develop business ideas in the economic sector, while 58% state not hiring them, this actually represents a challenge for companies in terms of business organizations to show the benefits of hiring a third party to help them in their process of strengthening.

In addition, 50.25% of the organizations expressed willingness to pay a price that would be between \$ 5,000,000 and \$ 7,000,000 of COP, reason by which one chooses to price the service in COP 6,000,000, price that suits to the costs incurred by the company to provide the service to third parties. Similarly, 80% of organizations, i.e., 162 of them report

that they are willing to hire any of the services that the company plans to provide in the market, which confirms the existence in the department of potential customers.

However, following the mathematical model of Bass the next demand for consulting services is projected in the formulation and management of projects by potential customers in the Antioquia market.

Table. 1. Projected sales of services per year

YEAR		NUMBER OF SALES					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
SERVICE	1. Management of resources to finance investment proposals.	0	16	23	30	33	28
	2. Formulation and project management.	0	11	16	21	23	20
	3. Formulation, monitoring, evaluation and adjustment development Plans and Policy.	0	5	7	9	10	9
	4. Formulation of strategic plans of action and improvement of institutional processes.	0	18	25	33	36	31
TOTAL SALES		0	50	72	93	102	88

Source: Own

On the other hand, it is established that the creation of the company requires a capital contribution close to 20,000,000 COP by partners and the development of a loan of 65 million COP, with a financial institution to hold the company during the first three months of life, it should be noted that the company would consist of five professionals specialized in different areas yet complementary and have the support of an executive secretary , and company headquarters would be located in Downtown Medellin, allowing the organization to meet the demands of space to develop its business.

Finally, the data obtained from the financial evaluation of the consulting company in formulation and management of projects of public and private investment in the department of Antioquia, the initiative is financially viable as financial indicators are positive and reflect a feasible financial projection which meet 18% of expected utility by

investors, also, it shows that the Internal Rate of Return - IRR - is 70,30% and the Net Present Value of the project is 227.444.743 COP, so it is concluded that the business plan followed is viable and sustainable, and therefore may invest financial resources in its future development, while generating income and contributes to the development of organizations and public and private entities in the department of Antioquia.

1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La incorrecta formulación y gestión de proyectos por parte de entidades del sector público y privado, responsables de gestionar los recursos para dar solución a los problemas existentes en la sociedad, es una realidad que genera pérdida de oportunidades para la aprobación y ejecución de iniciativas en territorios donde se requiere la materialización de procesos que generen impactos positivos en comunidades históricamente excluidas.

Con la experiencia adquirida desde el que hacer laboral, como profesional en Planeación y Desarrollo Social, se identifica en las organizaciones, la necesidad de contar con expertos en el campo de la *formulación y gestión de proyectos*, que tengan una amplia comprensión de la dimensión social, política, cultural, económica e institucional del desarrollo, de tal manera que puedan orientar de forma contextualizada los procesos de planeación y con ello generen un mayor impacto social a nivel territorial.

En la actualidad: "... la disciplina de "la formulación de proyectos" [...] está teniendo cada vez mayor difusión gracias al agotamiento del método de las "recetas", especialmente en el campo de la metodología," (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2009, p. 13), es decir, el establecimiento de un conjunto de procedimientos para construir un producto que refleje la realidad problemática, al igual que sus posibles propuestas de solución, no funciona en todos los casos, por lo que los sujetos deben recurrir a su creatividad para comprenderlos e intervenirlos de otra forma.

Además, la tendencia en la estructura y funcionamiento actual de las diferentes entidades privadas y públicas en el departamento se encuentra focalizada en la importancia de consolidar *dependencias, áreas y equipos de trabajo* responsables de los procesos de planeación, formulación y gestión de proyectos encargados del direccionamiento de las mismas para el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

A pesar de lo anterior, según lo explica la periodista María Victoria Correa para el 2012 hay “Regalías sin asignar por falta de proyectos” situación que se debe a que “De los 1.090 municipios que tienen recursos de regalías, ninguno ha presentado proyectos y solo dos departamentos tienen aprobados, hasta ahora”, (2012, párr. 1) estas palabras ponen de manifiesto un problema común en muchas organizaciones, la resistencia al cambio, lo que hace que los colaboradores se aferren a lo conocido por temor a lo nuevo, en este caso la metodología para la presentación de proyectos, haciendo que haya que recurrir a la capacitación de los colaboradores de las entidades para presentar las bondades de las nuevas formas de presentar los proyectos, para para que los cambios implementados sean viables en el tiempo.

Así mismo, el entonces director del Departamento Nacional de Planeación - DNP, *Mauricio Santa María*, expresa que “los alcaldes están “quedados” con la formulación de los proyectos [...]” (Correa, 2012, párr. 1), es decir, hay retrasos en relación a los tiempos establecidos para el diseño y posterior presentación a las entidades de orden nacional de las propuestas, al tiempo que hay dificultades para materializar las ideas en instrumentos de gestión concretos, como proyectos de inversión.

Es de anotar que la formulación de proyectos es un proceso complejo, compuesto de varias etapas, en cuya elaboración se requiere de recursos humanos altamente calificados y recursos económicos, con los que muchas organizaciones no cuentan, lo que hace que el problema de falta de proyectos o de estos en mal estado se siga profundizando. Lo grave de esta realidad es que hay recurso para solucionar los problemas pero no hay quienes formulen propuestas correctamente.

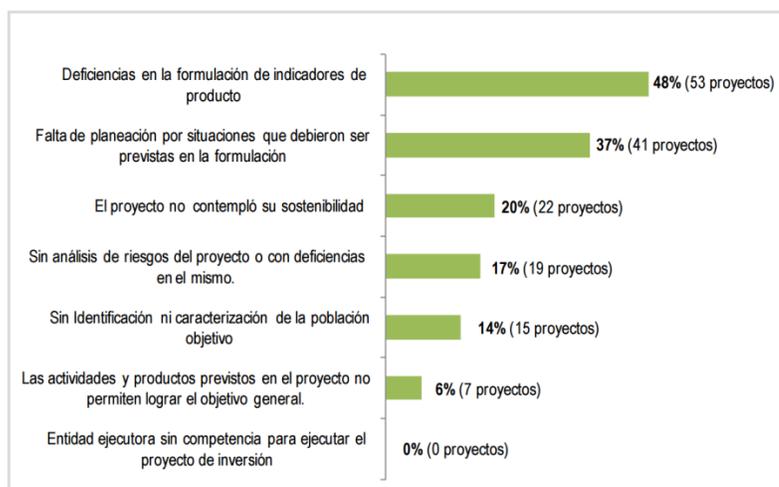
Ahora bien, la comprensión del problema no llega hasta ahí, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación – DNP – “en promedio un proyecto [de inversión] se devuelve 3 veces por no cumplir requisitos” (2014, p.13), los cuales son dados a conocer previamente a las entidades territoriales para que postulen sus iniciativas, elemento que conlleva a que los proponentes deban volver sobre los proyectos para hacer correcciones de

forma y de fondo, de tal manera que los proyectos respondan a cada uno de los criterios establecidos por el DNP para su posible aceptación.

Así mismo, el DNP identifica un total de 30 observaciones, acciones y omisiones en los procesos de planeación de la ejecución, contratación, ejecución y reporte de información sobre los proyectos de inversión que fueron objeto de seguimiento durante el segundo trimestre de 2014, elementos que considera la entidad deben ser tenidos en cuenta por los Órganos Colegiados de Administración y Decisión –OCAD –, las secretarías técnicas y las entidades ejecutoras de los proyectos financiados con recurso del Sistema General de Regalías en el marco de los procesos de mejoramiento de los mismos.

En el gráfico No.1 se reconocen 7 observaciones, acciones y omisiones en la planeación de la ejecución, que dejan claro como hay deficiencias a la hora de proyectar en el tiempo el conjunto de acciones que hacen posible el desarrollo de una iniciativa y aún más conseguir los objetivos de la misma en el período establecido para su ejecución, porque no se hizo desde el inicio lo que se debía con miras a que el proyecto se consolidara como una idea que genera beneficios, económicos, sociales y políticos en los territorios donde se implementó.

Gráfico 1. Observaciones, acciones y omisiones en la Planeación de la ejecución



Fuente: DNP, 2014, p. 49.

Las falencias que se presentan en resto del informe del DNP demuestran las fallas en la formación del talento humano que integran los departamentos, oficinas y áreas de planeación de los entes territoriales y las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro para acceder a los recursos disponibles a través del Sistema de Regalías para materializar soluciones a problemas existentes en el país.

Es ante este tipo de escenarios que toma fuerza la puesta en marcha de procesos de mejora en la formulación y gestión de los proyectos de inversión, para que las organizaciones puedan responder a los desafíos que les plantea el contexto burocrático colombiano e internacional, que busca crear una mayor disciplina y capacidad en las instituciones para concretar sus ideas en proyectos sólidos y bien estructurados, cuyo desarrollo permita a quienes los financia constatar su ejecución con forme a la ley y que la vez generen los impactos propuestos en los distinto ámbitos de la interacción social humana.

Es de aclarar que los requisitos establecidos tanto por las instituciones públicas de orden local y nacional, como las de derecho privado, derecho internacional y las agencias de cooperación internacional de ayuda al desarrollo, no son un obstáculo para hacer posibles nuevas fuentes de desarrollo económico y social en los territorios del país, sino una oportunidad para que las organizaciones mejoren cada uno de sus procesos administrativos de tal manera que tengan mayores resultados en la formulación de proyectos, búsqueda de financiación y en adquirir de una cultura de la planeación, elementos desde los cuales logren hacer frente al clientelismos que de acuerdo con de acuerdo con Velázquez & González, es una características que “marcan al sistema político colombiano desde la segunda mitad del siglo XX” (2003, p. 17), y que hoy agudizan la problemática de la corrupción.

Es en este contexto que toma importancia la creación de una empresa dedicada a la consultoría en la formulación y gerencia de proyectos públicos y privados en el departamento de Antioquia, con el fin de aportar al desarrollo de una cultura de la

planeación desde los elementos teóricos, conceptuales y metodológicos adquiridos a lo largo del pregrado en Planeación y Desarrollo Social, la experiencia profesional y la realización de estudios de posgrado a nivel de especialización en Gerencia de Proyectos.

Los errores en la formulación y gestión de proyectos, ha dado lugar a que muchas entidades incurran en toma de decisiones poco acertadas, que dejan en evidencia el desconocimiento de procesos, pocas posibilidades de obtención de recursos para la financiación de proyectos, la no generación impactos significativos en las comunidades intervenidas y el no alcance de los objetivos misionales y visionales de las entidades. Razón la cual una empresa de consultoría se convierte en una oportunidad real para que instituciones y organizaciones de diferentes campos, accedan a un servicio especializado, integral y personalizado que del cual se deriven la construcción mecanismos e instrumentos cumpla los parámetros establecidos en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos sociales y de inversión que garantice a los clientes la calidad de los mismos, al igual que cumplimiento de los requisitos establecidos por las instituciones nacionales e internacionales que brindan la financiación de sus iniciativas.

Todo ello a través de vinculación de profesionales idóneos con la capacidad de construir colectivamente en equipos interdisciplinarios iniciativas contextualizadas a las necesidades presentes en los territorios, en la medida que reconoce la voz de quienes lo habitan, sentando las bases para que las mismas sean factibles y duraderas en el tiempo y espacio por reconocer los actores presentes. Así este proyecto se identifica como una oportunidad de generación de empleo no sólo para sus fundadoras que es quien están en el proceso de formulación de esta propuesta sino, que se requiere contar con un equipo interdisciplinario que contribuya desde sus conocimientos y experiencias a una intervención pertinente que promueva resultados exitosos en los procesos acompañados por parte de esta empresa.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el departamento de Antioquia son pocas las instituciones o entidades que visionan el tema de proyectos como parte fundamental de la obtención de recursos como de la organización de los diferentes procesos internos y externos de las entidades del sector público como privado. En la actualidad la incorrecta formulación y gestión de proyectos por parte de entidades del sector público y privado, han generado pérdida de oportunidades en cuanto a los recursos para la aprobación y ejecución de los mismos. Como lo demuestra Carranza (2013) al afirma que

De los \$ 869.008 millones asignados para 2012, solo se han aprobado \$386.375 millones, es decir, 44,46%. Para 2013, solo se ha adjudicado 20,92% de los \$863.761 millones asignados.

Según el reporte de la Contraloría, con información del Departamento Nacional de Planeación (DNP), hay un rezago acumulado de \$483.000 millones en 2012 y hay un potencial para 2013 de \$683.000 millones, lo que “puede significar recursos pendientes por comprometer mediante la aprobación de proyectos por \$1,86 billones”.

De acuerdo con la entidad, esto se da en “un país en el que siempre se ha criticado la baja asignación de recursos para investigación en ciencia, tecnología e innovación, lo cual abre el debate de cuál es la capacidad real que se tiene para ejecutar los mayores recursos asignados por el SGR y los pasos y cronogramas a seguir para fortalecer la misma. (párr. 2-4).

Es por ello que, a través de esta propuesta se pretende realizar un estudio que dé cuenta de la importancia de la formulación y gestión de proyectos en las entidades públicas y privadas del departamento de Antioquia, para realizar aportes que permiten a las organizaciones mejorar lo que hacen, buscan hacer y quieren hacer en el corto, mediano y largo plazo.

Durante un estudio realizado por el Banco de Proyectos de la Gobernación de Antioquia a inicios del año 2000, en el que se analizaron seis aspectos centrales en el ciclo de la formulación de un proyecto tales como: aspectos formales, elegibilidad, identificación, preparación, evaluación ex – ante y financiación y sostenibilidad, se logró determinar el conjunto de inconsistencias más comunes en el proceso de formular un proyecto de inversión por parte de la entidad, de las cuales se describen dos a continuación para analizarlas brevemente:

El 33% de los proyectos no llenan todos los formatos, presentándose deficiencias significativas en los formatos de Identificación (productos y objetivos) y de Preparación-Evaluación. En el 90% de los proyectos no se diligenció correctamente la ficha EBI [Estadística Básica de Inversión].

[...] En promedio el 43% define bien la situación problema, el 64% le asocia causas coherentes pero el 86% presenta carencias en la definición de las manifestaciones o consecuencias derivadas, lo cual incide en la definición de los propósitos. Aunque el 79% de los proyectos presentan objetivos específicos, sólo el 21% de ellos son medibles, el 95% no define bien el indicador y sólo el 35% tiene una meta cuantificable. Llama la atención el hecho de que ningún proyecto define efectos e impactos generados por el proyecto (s.f., p, 7).

A pesar de lo superficial que se pueda llegar a considerar los aspectos técnicos de un proyecto, estos son fundamentales para asegurar la viabilidad de los mismos y aún más su comprensión por parte de terceros, los proyectos deben ser comprendidos como un conjunto indisoluble de acciones que buscan materializar nuevo horizonte de posibilidad, de ahí que cada uno de sus momentos sea de suma importancia, cuando se subvalora un detalle por más mínimo que este pueda llevar hacer se fracasa en la consecución de las metas que se buscaba alcanzar, por lo que hay que comenzar desde cero.

Estas inconsistencias encontradas puntualmente por el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia, permite comprender como

los problemas en la formulación y gestión de proyectos ha sido una constante desde que estos se establecieron en la administración pública y privada como elemento básico para la asignación de los escasos recursos disponibles para solucionar un creciente número de problemas, con la finalidad de causar un mayor impacto en los territorio en los que se pretenden implementar.

En síntesis la creación de una empresa dedicada la prestación de servicios especializados en la consultoría para la formulación y gerencia de proyectos, es una idea viable y factible en el contexto actual del departamento de Antioquia, tanto en el sector público como el privado por cuatro razones se diversifica y amplía la oferta existente en el departamento en la prestación de este tipo de servicios, se ayuda a la consolidación y difusión de una cultura de la planeación en las organizaciones e instituciones, se contribuye a materializar ideas que beneficien positivamente a las comunidades de Antioquia y finalmente se crean nuevas oportunidades laborales tanto para su creadora como para otros profesionales.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Determinar la prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría en formulación y gerencia de proyectos públicos y privados, en municipios del departamento de Antioquia con el fin de mejorar la eficacia en la presentación de proyectos por parte de las entidades responsables de desarrollar este proceso.

3.2. ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis sectorial donde se analicen las variables del entorno que inciden en la toma de decisiones acertadas en el proceso de formulación de un proyecto del orden público y privado.
- Desarrollar una investigación de mercados que permita determinar las necesidades de asesoría en la oferta identificada acorde a las expectativas y alcances requeridos.
- Implementar un estudio técnico que permita establecer los requerimientos técnicos y de recursos humanos que contribuyan a garantizar las condiciones adecuadas y necesarias para la realización de un proceso de consultoría de manera integral.
- Desarrollar los criterios de evaluación que permitan identificar la prefactibilidad del estudio realizado en el marco de la evaluación del proyecto en consultoría.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Poca importancia de los procesos de formulación de los planes, programas y proyectos por parte de los entes públicos como privados: esta limitación hace referencia a la visión que tiene algunos directivos por no contar con herramientas de planeación en los procesos organizacionales e institucionales que contribuyan a una mejor gestión de ejecución del recurso y de las acciones propuestas, su quehacer se puede definir desde el empirismo y sobre la marcha, no se presentan proyecciones de los proyectos.
 - Concretar las consultorías por el costo de las mismas: este factor hace referencia a la barrera que se puede encontrar en cuanto al pago de las consultorías por parte del mercado identificado, teniendo en cuenta que el desarrollo de las mismas requieren de un conjunto de estudios, recursos humanos y económicos para su elaboración.
 - Presión de la competencia: identificar en la misma localización de la ejecución de esta propuesta nichos de mercado que ofrezcan los mismos servicios a bajos precios, pero que no generan el valor agregado que pueda ofrecer esta empresa consultora.
 - No contar con la información suficiente para la elaboración de esta investigación: la información con que se cuente no sea suficiente para tener los criterios necesarios que contribuyan a la definición de la prefactibilidad de esta investigación.
5. La coyuntura política, que impida el ingreso de la empresa de consultoría en el sector público: identificación de barreras en cuanto al proceso de contratación de empresas consultoras por falta de experiencia, en procesos que se adelantan desde los entes municipales y la minimización de oportunidades para las mismas teniendo en cuenta responsabilidades por competencias que le corresponde algunas

dependencias específicas dentro de estas mismas administraciones como son las secretarías de planeación con sus bancos de programas y proyectos.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. ESTADO DEL ARTE

Con el objetivo de hacer evidente la importancia que ha tenido la formulación y gerencia de proyectos en la ciudad de Medellín se presentan algunos datos de 11 programas de pregrado y de postgrado relacionados con este tema, y que son ofrecidos por universidades locales, lo cual demuestra la necesidad que se ha identificado en el medio de contar con profesionales que cuenten con las competencias académicas acordes al rol que desempeñe en los contextos requeridos.

Tabla 2. Oferta académica en la formulación y gerencia de proyectos en el Área Metropolitana del Valle de Aburra

Institución de Educación	Programa	Título Otorgado	Perfil del profesional
<p>Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia</p>	<p>Planeación y Desarrollo Social.</p>	<p>Profesional en Planeación y Desarrollo Social.</p>	<p>El profesional en Planeación y Desarrollo Social formado en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, se distingue por estar en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprender y contextualizar la dimensión política, social, económica, ambiental, cultural, legal e institucional de los procesos de Planeación del Desarrollo Social en distintos campos. -Intervenir en la formulación, diseño, administración y evaluación de políticas públicas en distintos niveles del Estado. -Intervenir en la formulación, coordinación y seguimiento de planes, programas y proyectos, relacionados con el desarrollo social en los ámbitos organizacionales, comunitarios desde el sector público, social y privado. -Integrar equipos de investigación que aborden el estudio y análisis de problemáticas sociales relacionadas con el desarrollo y su planeación. -Potenciar a través de distintas estrategias, procesos de participación para la generación de iniciativas frente al desarrollo local.

<p>Universidad de Medellín</p>	<p>Formulación y evaluación de proyectos públicos y privados</p>	<p>Especialista en Formulación y evaluación de proyectos públicos y privados</p>	<p>El programa permitirá al especialista desempeñarse como Formador y Evaluador de Proyectos Públicos y Privados, capaces de aplicar las distintas técnicas y metodologías específicas para la evaluación financiera, económica y social de proyectos en los diferentes sectores económicos:</p> <p><u>En el ámbito público:</u> Formulación y evaluación de proyectos financieros; proyectos en el área de salud; proyectos de impacto ambiental; proyectos de impacto económico; evaluación de contratación de obras; evaluación de infraestructura eléctrica; evaluación de sistemas de información; proyectos de inversión de transmisión de redes de distribución de gas y energía; proyectos de actualización tecnológica; proyectos hidroeléctricos; proyectos de reposición de parque automotriz y proyectos de tránsito y transporte, entre otros.</p> <p><u>En el ámbito privado:</u> Formulación y evaluación de proyectos urbanísticos y habitacionales; proyectos en telecomunicaciones; proyectos en certificación de la calidad; evaluación y desarrollo de nuevos productos; evaluación de productos financieros; evaluación de marcas; evaluación de Normas ISO 9000, entre otros.</p>
<p>Institución Universitaria ESUMER</p>	<p>Especialización en Gerencia de proyectos</p>	<p>Especialista en Gerencia de Proyectos</p>	<p>El Especialista en capacidad de formular, evaluar y controlar la ejecución de proyectos de inversión pública y privada, mediante herramientas de validez universal que le permitan lograr ventajas competitivas en un sector económico propio o cercano al de su desempeño profesional, conjugando funcionalmente conocimientos y habilidades básicas para lograr la adecuada toma de decisiones sobre el perfecto balance de las variables involucradas, con el fin de lograr la optimización del objetivo de rentabilidad frente al uso de los recursos disponibles.</p>
<p>Universidad Minuto de – UNIMINUTO –</p>	<p>Especialización en Gerencia de proyectos</p>	<p>Especialista en Gerencia de Proyectos</p>	<p>El especialista tendrá la capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dirigir de una manera efectiva y óptima, el recurso humano y los factores físicos y financieros de una organización en el

			<p>desarrollo de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer objetivos y fijar el alcance en el desarrollo de los proyectos. -Tomar decisiones oportunas ante el cambio para lograr el cumplimiento de los objetivos de los proyectos. -Manejar técnicas de planeación y seguimiento aplicables en proyectos. -Manejar las relaciones técnico-económicas de los proyectos, sus impactos en el medio ambiente y en los intereses de los stakeholders. -Manejar técnicas financieras y económicas para la evaluación de los proyectos. -Manejar las técnicas de relaciones interpersonales y de comunicación en la administración del personal involucrado en el desarrollo de los proyectos. -Manejar el riesgo y el cambio en la ejecución de proyectos. -Establecer los diferentes indicadores de gestión para el control de los proyectos
<p>Escuela de Ingeniería de Antioquia</p>	<p>Gerencia de proyectos</p>	<p>Especialista en Gerencia de Proyectos</p>	<p>El Especialista, estará en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analizar problemas, necesidades y oportunidades que dan origen a proyectos de diversa índole, con creatividad, liderazgo y capacidad de negociar y solucionar los conflictos que presenten en su desarrollo. - Formular y evaluar proyectos de inversión, siguiendo la metodología del PMI. -Desarrollar habilidades gerenciales para negociar y solucionar conflictos inherentes al desarrollo de proyectos.
<p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>Gerencia de proyectos</p>	<p>Especialista en Gerencia de Proyectos</p>	<p>El Especialista es capaz de identificar, formular, evaluar y gestionar proyectos. Desarrolla su actividad en organizaciones de diferentes configuraciones y niveles de complejidad, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas privadas, públicas, de economía mixta, del sector solidario y ONGs. -Bancos de proyectos públicos y privados. -Organismos promotores de emprendimiento y creación de empresas. -Empresas grandes, medianas y pequeñas -En empresas de los sectores primario, manufacturero y de servicios.

<p align="center">Universidad EAFIT</p>	<p align="center">Gerencia de Proyectos</p>	<p align="center">Especialista en Gerencia de Proyectos</p>	<p>-Como consultor y como empresario.</p> <p>El gerente de proyectos será un profesional preparado para: Dirigir de una manera efectiva y óptima, el factor humano y los recursos físicos y financieros de una organización en el desarrollo de los proyectos. Administrar las estructuras organizacionales derivadas de un proyecto. Establecer objetivos y pautas de desarrollo de los proyectos. Manejar las técnicas operativas para el análisis y toma de decisiones necesarias en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos. Asignar los diferentes tipos de recursos para el desarrollo de los proyectos. Manejar con habilidad algunas técnicas de planeación aplicables en proyectos. Manejar las relaciones técnico-económicas de los proyectos y sus impactos en el medio ambiente. Manejar con habilidad los conocimientos y técnicas financieras y económicas para la evaluación de los proyectos. Manejar las técnicas de las relaciones interpersonales dentro de la organización y de los equipos de personas que desarrollan los proyectos. Manejar el riesgo en los proyectos. Establecer los diferentes indicadores de gestión para el control de los proyectos.</p>
<p align="center">Escuela Superior de Administración Pública – ESAP –</p>	<p align="center">Especialización en Proyectos de Desarrollo</p>	<p align="center">Especialista en Proyectos de Desarrollo</p>	<p>La ESAP, por su experiencia en el estudio de lo público, le permite responder de mejor manera a la formación de profesionales especializados en el área de Proyectos de Desarrollo, orientados a producir un beneficio público y que lleven a un desarrollo sostenible y sustentable. Esta óptica no es igual de clara en las instituciones que ofrecen programas similares, y que son más orientadas desde el punto de vista netamente económico que social e integral, por la naturaleza misma de tales entidades educativas.</p> <p>Los egresados del programa de Especialización en Proyectos de Desarrollo, garantizan la generación de</p>

			una nueva propuesta o la evaluación de un proyecto público que tenga impacto significativo en el desarrollo nacional, regional o local. El valor social agregado del programa se sintetiza en un motor generador de desarrollo por su dinámica y por las características de objeto de estudio.
Universidad de Antioquia	Especialización en Asesoría y Consultoría de Organizaciones	Especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones	Los egresados del programa podrán desempeñarse tanto en instituciones públicas como privadas, a nivel local, regional y nacional capaces de aplicar elementos estratégicos y gerenciales como del manejo de herramientas de diagnóstico y análisis que conlleven al mejoramiento continuo de los procesos y de las organizaciones.
Universidad de Antioquia	Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos	Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos	El especialista en evaluación socioeconómica de proyectos de la Universidad de Antioquia, adquiere conocimientos y desarrolla competencias que le permiten gestionar proyectos públicos y privados en sus distintas fases y desempeñarse como asesores y consultores en la gestión de proyectos (identificación, formulación, evaluación financiera, económica y social, seguimiento y evaluación de resultados, así como en la gerencia de los mismos).
Universidad EAFIT	Maestría en Gerencia de Proyectos	Master en Gerencia de Proyectos	El profesional en Gerencia de Proyectos es una persona comprometida y competitiva que se puede desempeñar como: <ul style="list-style-type: none"> -Gerente de proyectos -Director de portafolio de proyectos a nivel público y privado -Director de planeación -Asesor y Consultor en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos -Líder en procesos organizacionales -Emprendedor

Fuente: Elaboración propia

La variedad de programas académicos que se ofrecen en el Área Metropolitana del Valle del Aburra a nivel de pregrado y posgrado, muestra el compromiso de la academia local por crear, consolidar y reproducir una oferta desde la que sea posible formar

profesionales con la capacidad de identificar, formular, ejecutar, hacer control, seguimiento y gerenciar proyectos de inversión y desarrollo de carácter económico o social, que tengan impacto en el ámbito local, regional, y nacional.

En la oferta existente, solo se identifica un solo programa (Planeación y Desarrollo Social) de pregrado en el cual la formulación y gerencia de proyectos es un elemento central en su plan de estudios, las otras instituciones ofrecen formación en este campo pero solo a nivel de posgrado, especializaciones que en su mayoría son de profundización y no de investigación, lo que su vez es un indicador de que los profesionales provenientes de diferentes campos disciplinares (como la administración, contaduría, finanzas,) tienen vacíos en este aspecto, haciendo que haya que recurrir al diseño e implantación de este tipo de programas académicos para hacer más competitivos a nivel laboral. Asimismo, la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Eafit, es la única en el área metropolitana, por lo que no es erróneo pensar que en la ciudad faltan programas desde los cuales se invite a los profesionales a crear nuevas formas de leer e intervenir la realidad de la que hacen parte, haciendo pleno uso de la investigación de alto nivel como medio para solucionar nuevo y viejos problemas sociales, económicos, políticos y culturales de la sociedad.

Si bien, se hace necesario que los profesionales responsables de los procesos institucionales de formulación y gerencia de proyectos, tengan conocimiento técnicos sobre su labor, la formación en este campo no se debe reducir a los mismos, razón por la cual urgen reconocer la integralidad que suponen la materialización de una idea en un proyecto concreto de desarrollo o inversión.

Por otro lado el objeto de estudio de esta investigación, también ha dado lugar a análisis anteriores, en 2011, Claudia Milena Ochoa concluye el trabajo titulado *Estudio de factibilidad para crear una empresa para la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el área sanitaria y ambiental en el sector público y privado en el departamento de Antioquia*, durante su elaboración la profesional define como problema

central, “la escasa oferta de empresas especializadas en la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el área sanitaria y ambiental en el sector público y privado en el departamento de Antioquia” (Ochoa, 2011), realidad que pone de manifiesto el hecho de que falta organizaciones empresariales que brinde servicios a través de los cuales ayuden a otras instituciones a mejorar sus actividades económicas en sus respectivos sectores. Respecto a las causas del problema citado anteriormente, Ochoa logra identificar dos de ellas:

- Los proyectos del sector público y privado son formulados, evaluados y gestionados por personal que no cuenta con la formación académica para ello.
 - Falta de iniciativa y decisión para crear empresa que brinde servicios en formulación, evaluación y gestión de proyectos en el área sanitaria y ambiental.
- (2011)

Es decir, la baja formación académica de los profesionales de las entidades públicas y privadas responsables de la formulación de sus propios proyectos es un obstáculo real para el desarrollo exitoso de sus iniciativas de inversión, dando lugar a que los proyectos no tengan los impactos esperados en el corto, mediano y largo plazo, a la vez que este problema desemboca en una pérdida de oportunidades para las organizaciones.

Finalmente, se identifica que a pesar de haber un problema en el mercado no hay instituciones que ofrezcan servicios profesionales especializados para hacerle frente a la dificultad, mediante el desarrollo de consultorías internas, la formulación de proyectos o la formación del personal responsables de las áreas de programas y proyectos de las instituciones que tiene este tipo de problemas.

6.2. MARCO TEÓRICO

6.2.1. Consultoría

La consultoría es ante todo un servicio, llevado a cabo por profesionales o empresas especialistas en los campos de acción de una organización, así, desde las consultorías se busca mejorar el funcionamiento de las empresas que las contratan, a partir del análisis de problemas, necesidades y oportunidades en el sector económico en el que las empresas desarrollan su actividad. Las empresas consultoras no son las responsables de la toma de decisiones al interior de las organizaciones, motivo por el cual involucra en todo el proceso al cliente de tal manera que este sea quien tome las decisiones a partir de información sólida sobre su empresa, sector y horizontes de posibilidad.

Así mismo, las consultorías son para las empresas un recurso necesario, ya que les permite encontrar nuevas y mejores formas de afrontar situaciones complejas que las ponen en riesgo en el corto, mediano y largo plazo. Desde esta perspectiva los servicios de consultoría son pensados de forma integral, es decir, que desde ellos se busca comprender las actuaciones de la empresa tanto en lo macro como en micro, con la finalidad de conocer el todo y no solo una parte y reducir el nivel de riesgos por no haber analizado otras variables.

En el gráfico 2., se presenta los cinco momentos que comprende un proceso de consultoría liderado por cualquier empresa, en cada uno de ellos la relación empresa consultora-cliente se torna sumamente compleja, de ahí la necesidad de que estos dos actores establezcan con anterioridad las reglas en para prestación del servicio de tal manera que no se dé lugar a falsas expectativas en los clientes, es decir que estos no espere recibir por parte de la consultora productos que no fueron acordados.

Realizar las precisiones sobre el proceso desde el principio, hace posible que en las etapas posteriores se logre realizar un buen trabajo en equipo con el cliente, desde el cual la

empresa consultora pueda diseñar propuestas que sean viables y factibles para la empresa en la medida que responden a los desafíos como organización y que le permiten ser más competitiva en el mercado.

Gráfico 2. Proceso de la Consultoría



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Servicio

La heterogeneidad de las actividades de servicio unida a su propia naturaleza, nos lleva a vislumbrar problemas tanto en su definición como en su medición. El término servicio se utiliza a menudo para referirse a un conjunto de actividades económicas sumamente variadas. Por ejemplo, las actividades de servicio que se vinculan al sector terciario se suelen definir como “todas aquellas, gestiones, tareas, o trabajos que no producen un bien tangible” (Regan, 1963, p 57-62). Entre las empresas que ejecutan tales actividades se encuentran las de distribución, transporte y comunicaciones; las instituciones financieras y las organizaciones que prestan servicios, sociales, personales y a otras empresas.

Aunque los servicios por su naturaleza, son diferentes los unos de otros, si es posible establecer relación entre ellos: servicios públicos y privados, mercantiles o destinados a la venta y los no mercantiles; servicios dirigidos a los productores de las economías domésticas. Si se tiene en cuenta lo anterior, no resulta extraño que no dispongamos de forma universal y general de una definición de servicios.

La real Academia española (2001), al referirse a la palabra servicio, indica que esta proviene del término latino *servitium*, que corresponde a la acción y efecto de servir. La define también como “organización y personal destinados a cuidar interés o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial y privada”, como sería el caso de la empresa de correos. La aceptación económica de la palabra servicio, a juicio de la RAE corresponde a la “prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

Con base en las diferentes acepciones de la palabra servicio y de manera integral y proyectiva, nos podemos referir a las empresas de servicios como aquellas actividades en las cuales sus desempeño involucra tanto al cliente como a quien presta el servicio de naturaleza intangible. En la que, por su naturaleza, no se tendrá un inventario luego de su

presentación o ejecución, de modo contrario a como sí puede darse en las empresas productoras de bienes.

Con respecto al sector servicios, diremos que no es ajeno a tal afirmación, en la medida que sus empresas se sienten obligadas a innovar para responder de forma oportuna y eficiente a las demandas de los clientes y consumidores; a las necesidades, caprichos y requerimientos del mercado y, en general a todo lo que la competencia le anima a desarrollar de forma rápida y orientando a la demanda.

Varios autores muestran distintas ideas alrededor de las nuevas concepciones del servicio, como unos años atrás ocurría claramente con la diferenciación entre empresas de servicios – como los bancos, hoteles, restaurantes y empresas de transporte, entre otras – y las productoras de bienes. Ahora, en la nueva literatura, se trata por igual a una empresa que entrega un bien y aquella que presta un servicio, más aún, en la medida que el bien, por lo general, requiere de un servicio post- venta.

En ese orden de ideas, el siguiente cuadro presenta, a manera de resumen, las definiciones que un grupo de actores ha elaborado alrededor del concepto de servicio.

Tabla 3. El concepto de servicio visto por distintos autores

Desarrollo teórico	Ideas-Conceptos-Definiciones
Pavitt (1984) Pavitt, Robson, Townsend (1989)	Los autores consideran que las empresas de servicio se pueden incluir dentro de uno de los siguientes tres grupos: 1. Proveedores especializados: empresas que realizan desarrollo propios y se mantiene estrechamente ligadas al proceso innovador de sus proveedores y de sus clientes; un ejemplo de este grupo son la maquinaria en general, las máquinas de oficina, computadores y máquinas eléctricas. 2. De base científica: en las cuales la innovación descansa principalmente, en un intenso nivel de investigación propia, como es el sector farmacéutico, las telecomunicaciones o la industria aeroespacial. 3. Intensivos en información: donde se destacan las organizaciones que reconocen importancia a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con una trayectoria de innovación basada en el procesamiento de información y en la provisión de productos relacionados. En esta nueva categoría se incluirían los servicios financieros y de venta al por menor.
Miles (1994) Miles et ál	El servicio corresponde al estudio de las características de los productos, procesos, organizaciones, y mercados de una empresa.

(1995)	
Australia, Department Of industry, Science and Resources (1999)	Los servicios proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información u otro contenido intelectual y la mayoría del valor es intangible en lugar de residir en cualquier producto físico.
Lovelock (2004)	Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes y proveedores de estos, en un tiempo y lugar específico, como resultado de un cambio deseado.
Eurostat (2009)	Este organismo emplea la siguiente clasificación para las empresas del sector servicios: -Comercio al por mayor y al por menor, y reparación de vehículos automotores. -Hoteles y restaurantes. -Transportes, almacenes y telecomunicaciones -Intermediación financiera -Actividades inmobiliarias, alquileres y servicios para las empresas. -Servicios comunitarios, actividades de servicios sociales y personales.

Parra R. D & Correal, F. S (2010, p, 46). Entender lo que son los servicios es un asunto complejo, hay múltiples definiciones al respecto, y cada una de ellas depende del contexto e interés de su autor, ello no quiere decir que todas sean válidas, pero si se busca a fondo identificar elementos en común entre las definiciones ofrecidas y construir la propia.

En la tabla No.3, se observan unas definiciones en las que es posible identificar que: los servicios se pueden clasificar según las actividades de las organizaciones, además que desde a la prestación de los mismos a un público específico las organizaciones que los ofrecen deben propender por producir cambios positivos en sus clientes a través del conocimiento y experiencia adquirida y con ello generar un valor agregado que haga posible a las empresas mejorar significativamente sus procesos misionales, razón por la que la prestación de cualquier tipo de servicio implica el desarrollo de procesos de conocimiento para conocer a fondo las organizaciones, su contexto y horizontes de posibilidad.

6.2.2.1. Características del sector Servicios

Los anteriores conceptos de servicio están complementados por la apreciación de un grupo de autores que concuerdan que en las empresas de servicios, conforman un sector productivo, en tanto tiene una serie de características propias y comunes. El siguiente cuadro permite apreciar una muestra de este colectivo de pensadores y sus ideas al respecto.

Tabla 4. Particularidades de los servicios según varios autores

Desarrollo Teórico	Características
Browning Y Singelmann	Su tipología cambia una clasificación funcional y una basada en el mercado y distingue entre servicios de distribución, productores, sociales y personales a favor de un grupo consumidor.
Soete & Mizzo (1989)	Identifica tres sectores de servicios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sector dominado por los proveedores: servicios dominados por los proveedores de servicios y sistemas técnicos. Sector en el cual las empresas no participan, de forma significativa en la producción de la tecnología que utilizan y, por tanto dependen de los desarrollos tecnológicos de otros. En este grupo se encuentran incluidos los servicios públicos y sociales, como la educación, la salud, y la administración pública; al igual que los servicios personales y profesionales como las reparaciones, peluquerías, hoteles, bares, restaurantes, y comercio al por menor. 2. Servicios intensivos en escala y servicios de redes: en los cuales se presenta gran división del trabajo y sustitución de mano de obra cualificada por máquinas. En esta comunidad la innovación se centra en la introducción de tecnologías de la información, se pueden identificar dos tipos de servicios: <ul style="list-style-type: none"> -Servicios de redes, donde se concentran aquellos que dependen de las redes de información o redes TIC, ejemplo, banca, seguros, radiodifusión y servicios de telecomunicación. -Servicios intensivos en escala, que dependen fuertemente de las tecnologías de hardware desarrolladas por el sector manufacturero; son servicios dependientes de las redes físicas, como los servicios de transporte y viaje, comercio al por mayor y distribución. 3. Proveedores especializados en tecnología y sectores de base científica: este sector incluye servicios especializados de software, de laboratorio y diseño. Es dinámico y donde la mayor fuente de tecnología corresponde a la actividad innovadora de los servicios en sí mismos, fruto de la investigación, el desarrollo y las actividades de software de las mismas propias empresas.
Miles (1994)	Este autor enuncia una serie de características que son comunes a la mayoría de organizaciones de servicios entre las que se destacan: <ul style="list-style-type: none"> -Bajos niveles de equipamiento de calidad -Naturaleza discontinua de los procesos de producción -Un papel limitado de las economías de escala -De naturaleza inmaterial e intensiva en información del producto, dificultando

	<p>de alguna manera su almacenamiento y transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interacción estrecha entre producción y consumo en el tiempo y en el espacio -Regímenes de productos y mercados muy regulados.
Miles et ál (1995)	<p>Para estos autores, los servicios se clasifican en dos clases, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios profesionales tradicionales, como los contables, legales, basados en sistemas administrativos de conocimientos especiales y negocios sociales. -Servicios relacionados con la tecnología y con la producción y transferencia de conocimiento de nuevas tecnologías, e incluyen por ejemplo los servicios relacionados con la informática, como los servicios de provisión y consultoría de software y hardware, servicios de ingeniería técnica o servicio experimental.
Evangelista & Sirilli (1995b)	<p>Para estos autores, la industria de servicios comparten cuatro rasgos típicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interacción entre la producción y consumo. -Contenido importante en información de las actividades de servicios y de producción. -Demandantes de recurso humano como factor básico de competitividad. -Importancia de los factores organizativos en la performance de las empresas.
Evangelista Y Savona (1998)	<p>Consideran el sector de servicios como un grupo de cuatro categorías de empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un grupo que comprende los sectores relacionados con la tecnología y con la producción y transferencia de conocimiento, como son los servicios de ingeniería e informática. -La segunda categoría incluye a usuarios de tecnología, como ocurre con los sectores de transporte terrestre y marítimo, servicios legales, de viaje y de venta al por menor, también determinados servicios de negocios, como los de limpieza y seguridad. -En el tercer grupos se ubican los bancos, seguros, reparaciones de vehículos y hoteles, es un grupo de poca innovación que suele mantener relaciones estrechas con los proveedores y clientes. -La cuarta categoría comprende los servicios de consultoría, servicios muy innovadores con una dependencia de sus fuentes internas, mantienen vínculos estrechos con los proveedores y clientes.

Fuente: Parra R. D & Correal, F. S (2010, p, 47-48).

Los problemas son elementos que deben leerse hasta cierto punto de manera dual, claro esta que su lectura dependerá de aquellos que los enfrenten, ello para decir que los problemas tiene una cara positiva y otra negativa, y depende de la forma como este se entre puede ser un obstáculo o movilizador de nuevos procesos.

La prestación de servicios de diferente índole, pone de manifiesto el hecho de que hay alguien, que necesita algo que otro sabe o tiene, y que si no lo sabe lo puede llegar a saber o tener, con el conocimiento y los medios necesarios. Es aquí donde está la clave para

entender los servicios como un sector productivo que genera a quienes se sumergen en él, plusvalía.

Es por ello, que el sector servicios es un sector de relaciones de interdependencia con diferentes actores, lo que hace que cuando algunos de los elementos que componen la cadena no esté la prestación de los mismos se ponga en riesgo inminente si no se actúa a tiempo para garantizar sus disponibilidad en el tiempo y espacio cuando debe ser.

Además, la prestación de servicios es posible en la medida que haya empresas *integradas por el talento humano* capacitado para su desarrollo, las personas son el eje central de la prestación de servicios.

6.3. MARCO CONCEPTUAL

6.3.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La importancia de organizar la empresa consultora en formulación y gerencia de proyectos, se debe concebir como un esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la misma en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad con el ánimo de cumplir con los objetivos propuestos para la cual fue creada la misma.

Para la prestación de servicios ágiles, eficientes y oportunos debe implementarse la herramienta Desarrollo Organizacional que permita un constante análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere, para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose fundamental para el direccionamiento de la misma.

Según como lo referencia (Guízar Montufar, 2013, pág.5-6-8-9) el Desarrollo Organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio de Desarrollo Organizacional, se estudia una amplia temática que incluye, los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. En este contexto, ¿cómo se define el Desarrollo Organizacional? Existen muchas concepciones creadas por diferentes autores. Aquí se exponen algunas que están estrechamente relacionadas con el comportamiento humano.

-Alejandro Guzmán de la Garza: Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva en el éxito de los objetivos de la empresa.

-Warner G. Bennis: Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional, que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

-Jerry Porras y Peter Robertson (1992): El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejora el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

6.3.2. PROYECTO

Un proyecto es, antes que nada, la unidad elemental de intervención en cualquier sector social, económico político y cultural, estos son establecidos como herramientas de gestión y administración de los recursos, problemas, necesidades, y sientan las bases para actuar sobre una realidad específica; para su formulación y gestión se requiere de la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporo espacial para alcanzar unos objetivos específicos, que en primera instancia buscan transformar aquello sobre lo que se interviene, de tal manera que allá lugar a otros horizontes de posibilidad.

De acuerdo con el Departamento de Planeación del Municipio de Medellín, un proyecto se caracteriza por:

- Estar conformado por un conjunto de componentes y actividades orientadas a impactar las causas del problema y articuladas entre sí, para transformar recursos en productos.
- Tener un horizonte de tiempo dado.
- Estar ubicado en un espacio y entorno específico.
- Ser un esfuerzo único con el objeto de lograr un resultado específico acorde con el programa o la línea de acción que le corresponda.

Por ello los proyectos son una construcción que tienen sustento en la realidad empírica, es decir, se basan en hechos concretos, y proyectan la actuación sobre aquello que constituyen un problema o en su defecto una oportunidad, de ahí que estos logren generar cambios en los territorios en los que se implementan.

6.3.3. PROGRAMA

Definir que es un programa depende ampliamente del contexto en los que estos son pensados, en la medida que dependiendo de su alcance, tamaño y los recursos para su ejecución pueden ser nombrados de diferentes formas, según la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, un programa es: “un conjunto de proyectos coordinados que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglo a parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos. Los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común (plan nacional, operación, alianza, etc.)” (2010, p, 13).

Desde esta perspectiva los programas son más englobantes que los proyectos y buscan dar solución a los problemas desde estrategias amplias de intervención en un contexto en particular, además estos hacen parte de instrumentos de gestión de mayor jerarquía. Por tanto los programas están en estrecha relación con toda la estructura y procesos de los de que hacen parte, con la finalidad de generar el mayor impacto positivo en los territorios en los que se implementan.

Al ser los programas la parte intermedia de los niveles de operativos de la planeación, estos buscan concretar los lineamientos establecidos en los planes mediante un dialogo directo y fluido con los proyectos de inversión de tal manera que se logren alcanzar los objetivos trazados en escalas territoriales más pequeñas.

6.3.4. ENTIDAD TERRITORIAL

Es el término genérico con el que se conoce la división del territorio colombiano y en general de cualquier país, hace referencia a una delimitación de político-administrativa, dotada de personería jurídica, de derecho público y autonomía administrativa en la gestión de sus recursos. De acuerdo con el artículo 286 de la Constitución Política de 1991: “Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas” según el mismo artículo “La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley”, teniendo como referente el departamento de Antioquia y sus 125 municipios constituyen entidades territoriales diferentes.

En consonancia con lo anterior el artículo 287 de la carta magna, establece cuatro derechos esenciales para las entidades territoriales: “1. Gobernarse por autoridades propias., 2. Ejercer las competencias que les correspondan., 3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones., y 4. Participar en las rentas nacionales.”; eso quiere decir que sus gobernantes son elegidos por voto popular, que tienen funciones específicas dentro del Estados social de derecho, tienen libertad dentro de los marcos normativos para conseguir recursos y para el ejercicio de sus funciones y finalmente pueden acceder a los recurso obtenidos por el gobierno central.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del estudio de prefactibilidad para la creación de la empresa consultora, estuvo concebido desde una investigación de enfoque cuantitativo, en la que se conjugaron métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de comprender el mercado de los servicios y la posibilidad de desarrollar una idea de negocio en el mismo.

7.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva; en la medida que busco realizar una caracterización o descripción del mercado consultor que ofrece servicios a organizaciones del sector público y privado sobre formulación y gestión de proyectos de inversión en el departamento de Antioquia¹.

Así, desde la identificación de la oferta, demanda, precios y comercialización de los servicios, se logró establecer el conjunto de recursos necesarios para proponer o explicar la manera como debe constituirse una nueva empresa en el sector servicios, que tenga como finalidad satisfacer las necesidades no cubiertas o potenciales, al tiempo que se establecen los elementos para que sea factible desde los puntos de vista financiero, económico y social.

Además, el estudio estuvo concebido como una investigación aplicada, en la medida que se trabajó para determinar el nivel de factibilidad de la creación de una empresa de consultoría en formulación y gestión de proyectos de inversión en el departamento de Antioquia. Razón por la cual se toman algunos de los planteamientos teóricos de la

¹ De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) esta actividad económica se denomina Actividades de Consultoría de Gestión y su código para efectos de registro ante las entidades responsables de producir información estadística para la toma de decisiones a nivel empresarial es el 7020.

administración, la gerencia social, las finanzas y la estadística, y se les contrasta con la realidad encontrada en el sector servicios del departamento.

7.3. MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la trabajo investigación se hizo uso de dos métodos: la revisión documental y la encuesta cerrada; para acceder a información clave, que permitió al equipo de trabajo entender el sector de los servicios en el departamento, su conformación, actores, actividades, retos, precios, tecnología, tamaño y oportunidades para las empresas en el corto, mediano y largo plazo.

Durante la revisión documental se analizaron los informes presentados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Departamento de Planeación de la Gobernación de Antioquia, e investigaciones sobre la economía del departamento realizadas por instituciones de educación superior y el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, entre otras entidades nacionales y locales, en ellos se pudo apreciar el contexto en el cual tienen lugar las actividades del sector servicios en Antioquia, la forma como se configuro hasta llegar a hacer lo que es en la actualidad y las proyecciones a futuro a partir de los datos históricos que se tienen sobre el comportamiento del sector servicios.

La información suministrada por las 203 organizaciones que conformaron la muestra, a la que se invitó a que respondiera un instrumento de recolección de información (encuesta cerrada), permitió al equipo de trabajo, conocer del conjunto de potenciales clientes existente en el departamento de Antioquia, cuántos de ellos han contratado anteriormente servicios de consultoría en gestión de proyectos de inversión y cuanto estarían dispuestos a pagar por ellos. Información clave para elaboración de las proyecciones y cálculos necesarios para la estructuración del estudio de factibilidad.

La investigación se desarrolló en cuatro momentos contextualización, conceptualización, significación y divulgación, en el primero se identificó a la estructura, actores y dinámicas del sector de servicios en la economía regional, dando como resultado un análisis de sectorial, que permitió al equipo de investigación hacerse a una idea de los procesos que tienen lugar en este campo de la economía.

En el segundo momento, se identificaron el conjunto de elementos teóricos que soportan el estudio, lo que implicó la revisión de teorías sobre los servicios, la consultoría, los proyectos y la contratación pública, para entender las diferencias entre los constructos teóricos y conceptuales y la realidad del sector en Antioquia; en el tercer momento se construyeron un estudio de mercado y un análisis técnico en los que se recogen toda la información sobre los recursos necesarios para materializar una idea de negocio en este sector económico y luego toda la información cuantitativa recogida se ingresa en un modelo de evaluación financiera de proyectos para evaluar el proyecto desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera a los inversores y conocer el flujo de fondos generado en el corto y mediano plazo.

Finalmente, en el cuarto momento tuvo lugar la socialización de los avances y resultado del proyecto de investigación en las sesiones de trabajo del seminario de grado de la especialización en gerencias de proyectos de la Institución Universitaria Esumer y con empresas locales para que fortalecieran la construcción de la propuesta de empresa a partir de sus experiencias.

8. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

La consultoría, es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados, manejando eficientemente sus recursos, coordinando efectivamente los procesos, corrigiendo las falencias que puedan tener en la estructura interna de la organización, previniendo las posibles amenazas y logrando adaptarlas a las exigencias y tendencias del mercado actual. Buscando ofrecer soluciones a los requerimientos de los clientes, se ha creado un amplio portafolio de servicios que serán entregados a los alcaldes y funcionarios públicos como también a los gerentes o representantes del sector privado, y así brindar asesoría en el mayor número de campos y en la coordinación y dirección de todos sus departamentos.

Además, se realizó la difusión mediante citas personalizadas con los funcionarios y/o representantes de las empresas y administraciones municipales del sector público y privado y será publicado como trabajo de grado que servirá como fuente de consulta pública en la biblioteca de la Institución Universitaria Esumer para quienes requieran investigar y se interesen en este tema.

9. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

En el marco de este proyecto se logran identificar los seis potenciales usuarios que se describen paso seguido. Por sus características y la naturaleza de su trabajo son organizaciones y personas que recurrirían a organizaciones especializadas en el campo de la formulación gestión de proyectos con miras a obtener mejores resultados en el desarrollo de sus actividades o mejorar su capacidad de respuesta frente a la realidad de la cual hacen parte.

9.1. ALCALDES

Los alcaldes que quieren innovar durante sus periodos de gobierno con la implementación de iniciativas que sean sustentables luego de la finalización de su ciclo al frente de la administración pública de su municipio, o que por el contrario quieren superar algunos de los problemas que socaban los proceso de administración de recursos del Estado.

9.2. SECRETARIOS DE DESPACHO

Funcionarios públicos, designados por el alcalde municipal, responsables del direccionamiento de políticas públicas que permitan solucionar o amortiguar el conjunto de problemas sociales presentes en el territorio. En la medida que contratan personal que tiene una amplia y sólida experiencia y le puede brindar lineamientos sobre cómo proceder para cumplir con las metas establecidas.

9.3. DIRECTORES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Líderes de organizaciones privadas que quieren desarrollar la capacidad instalada en sus entidades de tal manera que sus actuaciones en sus respectivos campos de acción tengan un mayor impacto positivo sobre la población con la cual trabajan.

9.4. COMUNIDAD BENEFICIARIA

Los habitantes de los municipios en los cuales se lleva a cabo los procesos de intervención por parte de instituciones públicas o empresas privadas que han optado por contratar los servicios de consultoría, en la medida que las iniciativas de inversión logran responder a las necesidades presentes en el territorio y por tanto traen cambios positivos en el municipio, los cuales van acompañados de mayores oportunidades para sus habitantes.

9.5. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las empresas que tienen poco tiempo de estar en el mercado desarrollando una actividad económica en particular, se pueden ver beneficiadas con la formación académica y experiencia sus los profesionales en la medida que estos oxigenan sus procesos y les muestran nuevas y mejores formas de llevar a cabo sus actividades en el mercado económico del departamento.

9.6. EMPRENDEDORES/A

Otra población que se vería beneficiada con la prestación de servicios de consultoría en formulación y gestión de proyectos en el departamento de Antioquia son los emprendedores/a, ya que tienen a quien dirigirse para que les ayuden en la materialización de sus iniciativas de inversión, y con ello reducir los riesgo en la construcción de sus proyectos.

9.7. JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL – JAC – Y JUNTAS ADMINISTRADORAS LOCALES – JAL –

Estas son dos organizaciones comunitarias de gestión social, expresión de la democracia participativa, que en Colombia agrupa a ciudadanos responsables de trabajar

por mejorar las condiciones de sus territorios a escala barrial y comunal respectivamente. Estas dos organizaciones en el marco del Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo, han accedido a contratar con la administración municipal de la ciudad de Medellín, razón por la cual los servicios de consultoría se convierten en una oportunidad para tener mayores probabilidades de éxito en los procesos de licitación, adjudicación y ejecución de los contratos, que las JAC y las JAL desarrollan la capacidad instalada para contratar con el estado municipal en futuro de una manera más competitiva y eficiente.

10. FORMULACION DEL PROYECTO

En este apartado se describe ampliamente el conjunto de elementos que sustentan la viabilidad y factibilidad de una empresa consultora en la formulación y gerencia de proyectos en el departamento de Antioquia, mediante un reconocimiento del sector servicios a nivel nacional y local, para conocer a profundidad las oportunidades existentes en el mercado para el desarrollo de esta iniciativa.

10.1. ANALISIS SECTORIAL

“Todo lo que crece también modifica su estructura. Así como un árbol, al desarrollarse, cambia constantemente la forma, el tamaño y la configuración de sus ramas...”
Soubbotina & Sheram, (2010, p. 50)

10.1.1. Composición del sector

El sector de las consultorías es un segmento del mercado de los servicios, que se caracteriza por su diversidad. En este se encuentran múltiples instituciones públicas y privadas con diferentes niveles de alcance a escala territorial, entre las que se hallan ONG/s, las oficinas de planeación de los entes territoriales, organismos de ayuda al desarrollo, empresas con ánimo de lucro igual que personas naturales.

De acuerdo con Procolombia, la agencia nacional responsable de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera en el país:

El sector de servicios en Colombia cuenta con un potencial de crecimiento enorme, por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país. Actualmente se están llevando a cabo iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mercados, mejorando las políticas del sector y así ampliar la oferta. (s.f., párr. 1).

Lo que muestra que el desarrollo de actividades económicas relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes, tiende a consolidarse como un negocio rentable que genera una dinamización de la economía del país y con ello nuevas oportunidades para la creación de empresas, la generación de empleo y el desarrollo de nuevos nichos de negocio.

Así mismo, el sector servicios es un elemento que en la economía colombiana sigue en crecimiento, bien sea por los recursos que le ingresan al país por la venta de estos o los que salen de la cartera de la nación para responder por la administración pública del país y brindarle solución algunos problemas sociales. Al respecto El Tiempo puntualiza que para el tercer trimestre de 2014 “los protagonistas del crecimiento de la economía fueron el (sector) financiero, la construcción y los servicios sociales y comunales [con un 4,7 por ciento], siendo en este último el de mayor peso el gasto del Gobierno” (párr. 14).

Razón por la cual siguen tomado más fuerza en el país la presencia de organizaciones que tengan amplios conocimientos en la formulación y gestión de proyectos, de tal manera que ellas causen los impactos que proyectan en el horizonte, durante el desarrollo de los mismos, logrando beneficiar a las comunidades asentadas en los territorios en los que son implementadas las iniciativas inversión propuestas y financiadas con recurso de terceros.

10.1.2. Situación histórica del sector

El sector de los servicios en las economías de los países occidentales toma cada vez más fuerza, a medida que las mismas se desarrollan a pasos agigantados hacia nuevas fuentes de comercio. De acuerdo con Soubbotina & Sheram

Al principio, el sector más importante de una economía en desarrollo es el agropecuario, pero, a medida que el ingreso per cápita aumenta, este sector va perdiendo terreno, en primer lugar frente a la industria y más adelante frente a los

servicios. Estos dos cambios consecutivos se denominan industrialización y postindustrialización (o "desindustrialización") (2000, pp. 50-51).

A partir de 2010, Colombia es considerada por la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico – OCDE – como un país de renta media “Alta” (2014,p, 8), hecho que permite entender que el país viene con un crecimiento sostenido que se refleja en el ingreso per capital de su población y por tanto la capacidad de esta para adquirir nuevos bienes y servicios ofertados en el mercado, planteamiento que se inscribe dentro de la teoría del desarrollo entendido como crecimiento, según la cual la expansión del comercio estimula el crecimiento económico y esto permite reducir la pobreza (Dollar, & Kraay, 2000; La Fuente & Sainz, 2001) lo que implica la superación de la misma y la obtención de mejores condiciones de vida, en síntesis el crecimiento se convierte tanto el medio como en el fin del desarrollo (Múnera, 2007).

Respecto a otros sectores de la economía, la producción de servicios necesita de más talento humano, con una característica esencial, alta formación académica y experiencias significativas; para el desarrollo de cierto tipo de actividades complejas desde las cuales hacen posible la materialización de las ideas de otros en procesos concretos.

El fracaso, uno tras otro, de los modelos de desarrollo económicos pensados por las elites intelectuales de las potencias desarrolladas de Norteamérica y Europa y posteriormente implantados en Colombia, tales como el keynesiano, representado en el Estado de Bienestar, la industrialización por sustitución de importaciones -ISI- (Pérez, 1996) y finalmente la apertura económica con la nueva Carta Constitucional de 1991, por solo mencionar algunos. Hicieron posible que el Estado perdiera poder en el manejo y administración de los recursos en sus manos frente al sector privado, lo que trajo consigo la privatización de las empresas públicas, y la pérdida del monopolio en la prestación de servicios como la educación, salud, telecomunicaciones, finanzas, transporte y los servicios públicos domiciliarios (agua, alcantarillado, recolección y tratamientos de basuras), de acuerdo con Pombo & Ramírez (citado por Collazos & Ochoa, 2005, p. 14-16) en

Colombia entre 1990-2001 se llevaron a cabo “70” privatizaciones y concesiones, de empresas pertenecientes principalmente al sector minero energético (Cerromatoso, 1997; Gases Guajira, 1993...) y financiero (Bancolombia, 1994; Banco popular, 1996...).

Ahora bien, el Estado sin desprenderse totalmente del monopolio de varias actividades económicas facultado mediante la ley 80 de 1993, por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública; puede contratar o subcontratar con empresas privadas la determinada prestación de un servicio en el territorio nacional, a fin de conseguir los objetivos que establecieron los gobernantes en los planes de desarrollo nacional, departamental, municipal y distrital, utilizando los recursos a su disposición de una manera más eficiente.

Lo anterior, trajo consigo un elemento fundamental para la economía colombiana, *la democratización de la propiedad y la gestión de actividades que eran competencia del Estado*, permitiendo que particulares las puedan poseer y ejercer al día hoy. En clave de este estudio de prefactibilidad, esto es un hecho que da cuenta de las oportunidades que existen en el mercado para contratar con el Estado (específicamente con las entidades territoriales [departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas, Art. 286]. Lo que a su vez implica el acceso a nuevas fuentes de ingresos para la organización y la posibilidad de liderar iniciativas de formulación y gestión de proyectos en diferentes contextos y actores sociales.

En síntesis, el sector de los servicios en Colombia, es un campo de la economía nacional que crece y se fortalece a medida que se agencian cambios en la estructura y la función de la administración pública y la empresa privada en el país, con miras a obtener mejores resultados y hacer sus procesos más eficiente y eficaces, a la vez que causan los impactos proyectados en los territorios en los que intervienen.

Así mismo, es un sector que tiende a una especialización de las actividades que desarrolla, por lo que demanda cada vez más profesionales especializados en áreas del

conocimiento relacionadas con la dirección de proyectos, que sean creativos tanto en el planteamiento como en el desarrollo de propuestas de comprensión y solución de los problemas sociales, políticos, económicos, culturales e institucionales que afectan al país; otro aspecto inherente a la formación de los profesionales que demanda este sector se relacionan con el dominio de un segundo idioma y estar certificados en procesos de formulación y gestión por instituciones extranjeras de alta calidad, tales como las ofrecidas por el Project Management Institute.

Ahora bien, en la ciudad de Medellín son múltiples las instituciones que ofrecen servicios de consultoría desde los años 90s, todas y cada una de ellas hacen énfasis en un tema específico de la formulación y gestión de proyectos, algunas se centran en la construcción de instrumentos de gestión, otras en la selección y contratación de talentos (y personal en general), otras aspectos financieros, contables, tributarios, jurídicos, de reestructuración, liquidación entre otros. A continuación se presentan tres de estas organizaciones y que muestran lo expuesto anteriormente.

Consultoría Informática y Organizacional, CIO S.A.

Esta organización nace en 1995, con la finalidad de brindar respuesta a las necesidades de mejoramiento de la gestión en las organizaciones haciendo uso del Modelo de Gestión Integral de Negocios basada en Procesos, lo que implica llamar la atención en las organizaciones sobre la necesidad de implementar un modo diferente de pensar y actuar, en el que todos los niveles de la planeación, ejecución y evaluación de un proyecto están relacionados.

Imagen 1. Consultoría Informática y Organizacional



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

CIO ingresa en el mercado de las consultorías ofreciendo cuatro servicios a sus potenciales clientes, los cuales tienen una amplia interrelación, que lleva a que las organizaciones que tienen éxito durante la implementación de los mismos decidan organizar, estructurar y poner a funcionar sus empresas en la lógica que estos proponen. Estos servicios son: Formación Consultiva en Gestión Integral de Negocios basada en Procesos, GIP (BPM), Consultoría en Diseño e Implementación de Modelos de Negocios basados en Procesos, Outsourcing de Personal para Diseño e Implementación de Modelos de Gestión de Negocios basados en Procesos y Servicios en Tecnología para el Diseño de Modelos de Gestión de Negocios basados en Procesos.

El tiempo que lleva la empresa en el mercado al igual que los procesos de consultoría que ha llevado a cabo con diferentes actores económicos, la convierten en una de las autoridades en este campo en el departamento de Antioquia, es una organización que cuenta con una amplia trayectoria desde la cual ha podido mejorar a partir de cada experiencia los servicios que ofrece a sus clientes.

Consultorio Estratégico Gerencial - CEG

CEG, es una firma de carácter privado, con sede principal en la ciudad de Medellín y presta servicios de *consultoría especializada, capacitación y formación profesional*, en todo el país, principalmente a empresas del sector productivo, servicios y organizaciones públicas, en temas que van desde la gestión financiera a la gestión de calidad, haciendo uso de metodologías de trabajo que varían según la organización, hecho que les asegura contratar la prestación de sus servicios con un variada de clientes.

Uno de los principales propósitos de la empresa consisten en brindarle a sus clientes conocimientos prácticos sobre temas relevantes y la manera de volverlos operativos, de tal forma que los mismos puedan ser puestos en marcha dentro de la organización aportando a

la consolidación de la actividad económica de esta dentro de su respectivo sector de la economía.

Imagen 2. Logo Consultorio Estratégico Gerencial



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

Estas dos organizaciones, al igual que otras empresas pioneras que se presentan en otros apartes de este estudio de pre-factibilidad, dejan entrever como en el nicho de las empresas consultoras, cada una de las organizaciones se especializa en ofrecer un tipo de servicio que se diferencia de otros por el enfoque bajo el cual se ofrece, la temática, la finalidad para las organizaciones y su utilidad práctica en corto, mediano y largo plazo.

10.1.3. Situación actual del sector

En la actualidad, el sector de los servicios relacionados con la formulación y gestión de proyectos, está liderado por las oficinas, departamentos y secretarías de planeación de las entidades territoriales, quienes son las encargadas de responder por la planeación de las iniciativas de inversión en todas sus etapas, pero con una características común, ese trabajo solo lo realizan al interior de las instituciones estatales y solo en algunos casos mediante la creación de sinergias con sus pares (municipios), los departamentos o entidades de orden nacional como el Departamento Nacional de Planeación. Es decir, sus servicios y conocimientos no son puestos a disposición para el consumo del sector privado, como una forma a través de la cual el Estado busca obtener ingresos aprovechando la formación y experiencia de los equipos humanos a su disposición.

Si bien el sector privado cuenta con áreas de **proyectos** dedicadas exclusivamente a las actividades de planeación, ejecución, control y seguimiento de los mismos, cuando tiene problemas recurren a instituciones privadas dedicadas únicamente a brindar soluciones y alternativas en la formulación y gestión de iniciativas de inversión.

Todo esto quiere decir que las empresas que se dedican exclusivamente a la prestación de servicios de asesoría en este campo no alcanzan a cubrir todo el mercado existente, a la vez que no todo el mercado hace uso de sus servicios a pesar de requerirlos, porque no está en la capacidad económica de financiarlos.

Los servicios de asesoría en la formulación y gestión de proyectos de inversión se concentran en la materialización y desarrollo de ideas que se inscriben dentro la construcción de obras industriales, mineras, de movimiento de tierras, viales y de edificación, entre otras; teniendo menor participación los proyectos sociales y culturales, lo que se explica por dos razones, la primera son sectores de la economía que no son rentables para los empresarios en muchos casos y segundo no generan la cantidad de trabajos que producen los proyectos de construcción por lo que dinamiza en menor grado la economía. Hecho que hace de los proyectos sociales, un segmento del mercado de los servicios en el que hay que enfocarse para conocer sus necesidades en la formulación y gestión de iniciativas de inversión desarrollar servicios a su alcance.

A continuación se describen cinco de las organizaciones que tienen dentro de su campo de acción la asesoría en la formulación y gestión de proyectos de inversión; dos de ellas son del sector público y las otras tres del sector privado, todas con sede de la ciudad de Medellín, la finalidad no es hacer una caracterización de todas las entidades existentes, pero, si, reconocer de manera global el estado de las mismas.

Los Bancos de Programas y Proyectos –BPP– son una herramienta consagrada en la ley 152 de 1994, en los artículos 3 literal n, 27 y 49 numerales 3 y 5. A través de ella, la

administración pública de los entes territoriales busca formular, ordenar y priorizar las propuestas de inversión susceptibles de financiación con recursos del presupuesto público.

Así mismo, desde la legislación, los BPP² son un medio para lograr una administración más eficaz y eficiente, haciendo que las propuestas locales sean coherentes con aquellas de orden departamental y nacional establecidas en los planes de desarrollo de cada ente territorial, a fin de que los gobernantes pueden unir esfuerzos de diversa índole para dar respuesta a los problemas establecidos como de intervención urgente o prioritaria en sus agendas de gobierno, por los impactos negativos que trae sobre los actores presentes en el territorio y que poner en riesgo la calidad de vida de los mismos.

Banco de Programas y Proyectos Departamental -BPPID-

El BPPID fue creado e institucionalizado en la estructura administrativa del Departamento de Antioquia mediante Ordenanza 50 de 1995, y es la entidad responsable de la consolidación de las iniciativas de inversión bajo la Metodología General Ajustada³ diseñada por el Departamento Nacional de Planeación, la cual es una herramienta informática en Excel que ayuda de forma esquemática a la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública.

Los proyectos inscritos en esta entidad pueden ser consultados por municipios y por subregiones del departamento. Además, esta herramienta pone de manifiesto los problemas que hay en los municipios de menor categoría para formular los proyectos y tenerlos actualizados ante el Banco de Programas Proyectos.

² Por ser estas entidades adscritas a los entes territoriales, las mismas pueden ser de orden nacional, departamental, municipal o distrital.

³ Esta metodología es de uso obligatorio para todos los BPP del sector público de acuerdo al artículo 1 de la resolución número 1450 de 2013 del Departamento Nacional de Planeación.

Así mismo, desde esta entidad se direcciona los cursos y capacitaciones para los funcionarios y servidores públicos en el manejo de la metodología para la formulación de proyecto que generen impactos positivos en el departamento de Antioquia.

Banco de Programas y Proyectos del Municipio de Medellín

Es un instrumento⁴ de planeación, administración, gestión y control de las inversiones públicas del Municipio, desde el cual se busca formular, ordenar y priorizar las respuestas a las demandas de inversión de los ciudadanos y con ello darle cumplimiento al Plan de Desarrollo 2012-2015, “Medellín, un hogar para la Vida”, para el caso de la ciudad esta herramienta tiene sus orígenes Acuerdo Municipal 45 de 1993, en la actualidad opera como un equipo humano cuyas funciones son competencia de la Unidad de Planeación Financiera de la Subdirección de Planeación Social y Económica del Departamento Administrativo de Planeación.

Desde el Banco de programas y proyectos *se sustentan las decisiones de los ordenadores del gasto*, lo que explica el nivel de articulación tan completo y complejo que existe en el instrumento logrando involucrar las 18 dependencias de la administración central y también a las entidades descentralizadas del municipio.

Antes de que alguna dependencia o entidad descentralizada del Municipio de Medellín registre un proyecto de inversión este debe cumplir con 12 elementos los cuales van desde su identificación hasta el cierre del mismo, con el fin de evitar reprocesos. Además, el Banco permite hacer un seguimiento a estado de la iniciativa de inversión durante toda la vida del mismo, en las etapas de preinversión, inversión o ejecución, funcionamiento u operación y evaluación ex-post.

⁴ Que se materializa a través el sistema o software PS de SAP- Sistema de Proyectos (Servicios, Aplicaciones y Productos).

Centro Integral de Servicios Empresariales

Es una unidad de negocios adscrita a CREAME - Incubadora de Empresas que fue creado hace 19 años por instituciones académicas, empresariales y de la administración pública. El centro tiene como finalidad

Ofrecer servicios de consultoría y asesoría en el diseño, implementación y operación de proyectos y programas para el desarrollo regional, con énfasis en el desarrollo productivo, la promoción para la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento empresarial y en general todos aquellos procesos que conduzcan a la mejora significativa de los entornos económicos locales (s.f., párr.1).

Esta organización es importante en la medida de que su actividad busca apoyar el desarrollo de iniciativas que trasciendan el ámbito local por el regional, lo que implica que debe hacer un gran esfuerzo por conocer en el entorno, sus dinámicas y a partir de ahí diseñar estrategias de intervención a través de las cuales sea posible generar impactos positivos.

Centro Integral de Servicios Empresariales, ofrece a sus clientes cinco servicios esenciales para viabilizar sus iniciativas:

- 1). Profesionales con conocimiento y más de 15 años de experiencia en el campo empresarial, soportado en un modelo permanente de formación y uso de buenas prácticas de consultoría.
- 2). Una adecuada planeación y ejecución de los alcances propuestos.
- 3). Capacidad de adaptación a las necesidades de nuestros clientes y aliados.
- 4). Una correcta aplicación de los procesos establecidos garantizando el cumplimiento en tiempos y compromisos.
- 5). La premisa de mejora continua sustentada en la innovación, aplicando las mejores prácticas de acompañamiento empresarial individual o colectivo (s.f., párr.1-5).

Estos servicios puestos a disposición de los clientes ponen de manifiesto una premisa fundamental, en el mundo contemporáneo, **la gestión estratégica de la información es fundamental para que las organizaciones sigan vigentes**, siendo necesario *contar con empleados que tengan alta formación académica y experiencias significativas* que los habiliten para responder certeramente a los desafíos que les plantea un entorno marcado por los cambios, los cuales tiene lugar cada vez más rápido, haciendo que cuando se tienen las respuestas a los problemas, la naturaleza del mismo no sea la mismas, razón por la que se debe iniciar nuevamente desde cero.

Microempresas de Colombia

Es una entidad de servicios financieros que nace en el seno de la Textilera Antioqueña FABRICATO como Corporación Fabricato para el Desarrollo Social, con la finalidad de apoyar las iniciativas empresariales de los empleados de la empresa. Solo hasta diez años después en “1980 se crea Microempresas de Antioquia como corporación privada, sin ánimo de lucro, por iniciativa de un importante grupo de empresas antioqueñas” (s.f., párr.2) para ofrecer servicios financieros al alcance de aquellos emprendedores que querían materializar sus ideas de negocio.

En 2012, la asamblea de delegados de la Corporación aprueba el cambio de nombre a Microempresas de Colombia con miras a expandir la prestación de sus servicios hacia otras regiones del país y hacer posible que un número mayor emprendedores se beneficiaran de los mismos.

De acuerdo con el portal web de la entidad:

Hoy Microempresas de Colombia es reconocida por su trabajo en la creación, consolidación y fortalecimiento empresarial, con un portafolio integral de servicios financieros y de desarrollo empresarial los cuales se ofrecen a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de la Corporación para el Desarrollo de la

microempresa, con una misión conjunta de consolidar la cultura del emprendimiento y la competitividad mejorando la calidad de vida de nuestros emprendedores, Haciendo Empresarios de Verdad (s.f., párr.7).

Esta entidad desde la prestación de cinco servicios de manera integral (crédito, ahorro, asesoría y formación, creación de empresa y desarrollo social) hace posible la creación, consolidación y fortalecimiento de microempresas en las regiones en las que hace presencia, lo que trae consigo la dinamización de las económicas locales y generación de nuevas fuentes de empleo, al tiempo que permite que cada vez más personas puedan acceder al sistema financiero en Colombia y superar las condiciones de injusticia social en las que se encuentran.

Ahora bien, *Microempresa de Colombia* se tiene en cuenta en este trabajo por una razón fundamental, y es el hecho que durante la presentación de los servicios de crédito y ahorro los profesionales de la entidad brindan asesorías puntuales a los emprendedores para que sus iniciativas tenga éxito en el mercado, es un organización que tiene un grado de conciencia sobre la importancia de abrir las puertas del mundo financiero para el desarrollo de iniciativas de negocio que son viables pero que sus creadores no disponen de los recursos económicos para materializarlas y lograr que se conviertan en grandes empresas que aportan al desarrollo del país mediante la creación de empleo.

Ingelel S.A.S

Es una empresa creada en 1979 en la ciudad de Medellín, con más de 35 años de experiencia dedicada “a la construcción de redes e infraestructura y a la gestión profesional de proyectos de ingeniería para el desarrollo y bienestar de la sociedad” (s.f. párr.1).

Es una empresa que por la naturaleza de sus objetos de intervención tiene a sus disposición profesionales con alta formación académica que se actualizan

permanentemente⁵ para responder a los desafíos que supone ofrecer “servicios de consultoría, asesoría, interventoría y supervisión en las etapas de planeación del proyecto o durante su construcción” (s.f., párr.4), que en total son 14 actividades que van desde la planeación de un proyecto hasta el suministro de personal para la gestión del mismo.

Esta entidad lleva a cabo su trabajo en un campo muy puntual dentro del sector de los servicios, la gestión integral de proyectos de redes e infraestructura en los campos de la *ingeniería eléctrica, telecomunicaciones, aguas, gas, vías e infraestructura*, elemento a resaltar en la medida que su trabajo gira en torno a uno de los sectores principales de la economía colombiana, la construcción e infraestructura, los cuales son fundamentales para que el sector del servicios desarrolle sus actividades.

Ingelel S.A.S, es una empresa que muestra desde el desarrollo de sus actividades como los sectores de la economía de un país se relacionan activamente para poder desarrollar sólidamente sus iniciativas en los territorios, objeto de intervención, haciendo que no sea necesario que en una empresa tenga disposición todo lo necesario sino que algunos aspectos del trabajo los pueda contratar con terceros, para estos se encarguen de los procesos en los que las organizaciones no son fuertes.

Para concluir, las cinco organizaciones presentadas permiten entender como el sector de los servicios es dinámico y en permanente crecimiento. Los cambios al interior del mismo implican la búsqueda de nuevos clientes, modificaciones tanto en las estructuras administrativas de las organizaciones como en sus procesos, el desarrollo de nuevos servicios y la contratación de profesionales cada vez más calificados para responder certeramente a las demandas del mercado, con propuestas coherentes como a sus intereses, de tal manera que logren alcanzar los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo aprendiendo de cada experiencia en la que deciden emprender como organización.

⁵ Entre sus equipos de colaboradores, la empresa cuenta con profesionales certificados por el Project Management Institute (PMI), como *Asociado en Gestión de Proyectos Certificado - CAMP®* - y *Profesional en Gestión de Proyectos - PMP®* - dos de las seis certificaciones que emite esta entidad a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

10.1.3.1. Amenazas de nuevos competidores

Si bien se puede identificar la existencia de empresas que se dedican a la prestación de servicios de consultoría, el énfasis que realiza cada una durante el desarrollo de sus actividades, da lugar a grandes disparidades entre ellas, haciendo todos los servicios que ofrecen a sus clientes no tengan igual en el mercado.

Motivo por el cual la propuesta que se desarrolla en este estudio tiene un enfoque específico en cuanto a los servicios que se buscan ofrecer desde la formulación de proyectos de inversión. Ya que no solo se propende por formular instrumentos concretos de planeación al igual que por la gestión de programas y proyectos, sino que se trabaja con miras a enseñar a los clientes los aspectos en los que deben trabajar para acceder a nuevas fuentes de financiación y elementos que deben aprender para llevar a feliz término las iniciativas por cuenta propia.

La incursión de nuevos competidores dentro del sector no se convierte en una amenaza, sino en una oportunidad para mejorar los servicios que se ofrecen en el mercado, mediante la reinversión de los mismos. Además, para que las nuevas empresas logren incursionar en el mercado necesitan de tiempo y grandes inversiones de recursos para dar a conocer su trabajo.

Es de anotar, que si bien algunas universidades de la ciudad tienen especializaciones relacionadas con proyectos, lo cual indicaría una masa creciente de personal calificado que puede entrar a competir con la empresa, estos se encuentran vinculados a organizaciones del sector público y sector privado, que no prestan servicios de consultoría en el campo de la formulación y gerencia de proyectos, además no todos los profesionales que ingresan a la academia buscan formarse para ser asesores o consultores, sino para conocer más sobre esta área del conocimiento, obtener un mejor desempeño profesional y crear empresas que ellos estén en la capacidad de dirigir.

10.1.3.2. Dinámica competitiva dentro del mismo sector industrial

La dinámica competitiva dentro del sector de las consultorías en formulación y gerencia de proyectos se convierte en una variable a favor; ya que se identifica un alto crecimiento en la necesidad del mercado del servicio de consultoría, lo cual puede generar impactos positivos en las entidades que lo soliciten disminuyendo significativamente los riesgos en las empresas públicas y privadas, en los concursos y ofertas ofrecidas para la financiación de proyectos.

Además, por la naturaleza de las empresas, las mismas están en la capacidad de implementar cambios en sus estructuras y funciones, para adaptarse a las demandas del mercado de servicios de consultoría, sin poner en riesgo sus operaciones dentro del sector. Así mismo, este es un segmento del mercado en el que se tiende a competir mediante el desarrollo de iniciativas que sean innovadoras, creativas y que requieran cada vez menos recursos para causar el mayor impacto social y económico en los territorios. Siendo necesario para ello, la presencia de personal con alta formación y en la capacidad de materializar sus conocimientos en propuestas concretas factibles de llevar a cabo.

10.1.3.3. Amenazas de sustitutos

Se ha identificado la existencia de estos sustitutos en las entidades públicas desde las secretarías, departamentos, oficinas de planeación y los Bancos de programas y proyectos, pero estos no se convierten en amenaza, ya que el servicio de consultoría está dirigido a estas dependencias de los gobiernos locales. Además, las dependencias de las entidades territoriales responsables de los procesos de planeación no venden sus servicios a instituciones del sector privado, pero si están en la capacidad de establecer sinergias con sus pares, a fin de aportarles sus conocimientos para mejorar sus funciones. A ello se suma que las instituciones públicas si pueden convocar al sector privado a fin de mejorar sus procesos institucionales, pero no al revés.

Si bien en algunos municipios hay dependencias responsables de la planeación, no en todos ellos, éstas tienen el mismo estatus, y por tanto las competencias administrativas por ley para actuar sobre la forma en la que se deben concebir los instrumentos de gestión de los recursos para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía. A lo anterior se suma el hecho que quienes ocupan los puestos de dirección de las dependencias de planeación no cuentan con la cualificación técnica, administrativa y jurídica en la formulación y gestión de programas y proyectos que se requiere para estar en el cargo. Y son ellos los que finalmente terminan asesorando a los ordenadores del gasto público en las entidades territoriales.

En el caso del sector privado se presenta celos para compartir la información y aprendizajes que se derivan de los procesos que realizan, por lo que muchas organizaciones no establecen alianzas con sus pares, a fin de compartir las estrategias exitosas que han implementado para desarrollo de sus productos y servicios. Al mismo tiempo sus mejoras continuas, si se ven reflejadas en las certificaciones nacionales e internacionales otorgadas por diversas instituciones (como la Organización Internacional de Normalización - ISO).

10.1.3.4. Poder de negociación de los clientes

La demanda de varios servicios por parte de un mismo cliente durante un periodo de tiempo, puede llevar a una reducción en el precio del servicio ofertado, o aún más, a la facilitación de un servicio extra a parte del valor agregado que trae el mismo, por contratar consecutivamente con la empresa la prestación de varios de los servicios.

Al tiempo se manejaría una política de privacidad en la reducción en los precios con los clientes, de tal manera que los mismos no se hagan públicos entre los competidores, sin dejar de ser competitivos en el mercado local y regional. Además, se implantaría una política diferencial de precios, con la finalidad cobrar más a quienes tengan un mayor poder adquisitivo, a la vez que se brindaría la posibilidad de acceder a los servicios aquellas instituciones que no cuentan el precio total del producto.

Con la finalidad de que los clientes conozcan ampliamente los servicios ofrecidos por la empresa antes de ponerse en contacto, se desarrollaría estrategias de marketing tendientes a que estos conozcan las ventajas de contratar con la empresa al igual que la exclusividad del servicio a partir de las exigencias legales, políticas y administrativas que se requieran para su prestación.

Ahora bien, en el caso del sector público, el poder de negociación de los clientes aumenta, ya que son ellos quienes determinan precio de las consultorías, a través de las convocatorias y licitaciones públicas, las cuales son otorgadas la mayoría de las veces a los proponentes que presentan la propuesta con menor precio, ya que logran reducir ampliamente los costos en la prestación del servicio, lo que implicaría para la empresa adaptar la prestación de sus servicios a los costos del mercado.

10.1.3.5. Poder de negociación de los proveedores

Teniendo en cuenta que esta propuesta de empresa se trata de la prestación de servicios específicos dentro del campo de la formulación y gestión de proyecto, los proveedores son una variable que no pone en riesgo las actividades de la empresa, por tres razones esenciales, primero, es un sector de mercado que demanda la vinculación de profesionales altamente especializados y no de productos o materia prima tangible para cumplir con su propósito, segundo, los materiales necesarios para el desarrollo de actividades con grupos poblaciones específicos, son ofrecidos por diferentes proveedores con precios o prestaciones superiores, por lo que la oportunidad se encuentra en saber cuál es la decisión correcta respecto a la compra de los productos y su contribución en el cumplimiento de los objetivos de los servicios proyectados a ofrecer en el mercado, y tercero, al no ser la empresa una organización que maneje grandes volúmenes de recursos es clave para los proveedores, ya que la rentabilidad que estos podría esperar es mínima respecto a otros sectores de la economía.

10.1.4. Perspectivas del sector

El crecimiento del sector de servicios, en especial en el campo de la consultoría en formulación y gestión de proyectos de inversión, ha estado enmarcado en mejorar la calidad y diversidad de los servicios ofrecidos, con el propósito de minimizar mucho los riesgos y desventajas a las que se exponen las entidades públicas y privadas por sus iniciativas no estar construidas con la rigurosidad que estas demandan.

Esto lleva a un crecimiento comercial y económico del sector de los servicios, al tiempo que la economía colombiana sigue entre las más punteras de la región. De acuerdo con Hays el sector servicios:

Es el segundo empleador de Colombia, con 19% de la población activa, y la tendencia es aumentar aún más su peso porque los centros urbanos se vuelven cada vez más ciudades de servicio. Creemos que este sector va a crecer de forma sostenida, impulsado por el mismo crecimiento macroeconómico y la diversificación de la economía en las ciudades (2013, p.9).

Por ello las empresas en este campo tiende a estar debidamente constituidas, es decir, cumplir todos los requisitos de ley, ya que les abre muchas puertas para el libre desarrollo de su actividad económica, gozar de credibilidad, seguridad y transparencia ante terceros, lo cual conlleva sin duda alguna al crecimiento y desarrollo de las empresas en el sector.

La tendencia de crecimiento del sector en los próximos años (Kennedy Consulting Research & Advisory, 2010; Portafolio, 2013; Dinero, 2014) hace que las empresa que lo integran se vean en la obligación de cambiar la forma en la que vienen trabajando para conseguir nuevos clientes en nuevos mercados y aumentar su capacidad para ofrecer y desarrollar iniciativas de consultoría con empresas de mayor tamaño e importancia en los local, departamental, regional y nacional.

Lo anterior conlleva a cambiar su estructura organizacional para lograr un mejor desempeño con una menor cantidad de recursos. Y así prestar servicios de forma ágil, eficiente y oportuna, según las necesidades del cliente externo que los demanda. Según la revista Dinero es “un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas” (2014, párr.1)

Para llegar a un nuevo nivel en la prestación de servicios en este campo, las organizaciones tendrán que recurrir a la cooperación con sus pares en las diferentes escalas territoriales (local, departamental, regional, nacional e internacional) con la finalidad de hacerse a nuevas experiencias como empresa que les permitan ser más competitivas en el mercado.

10.1.5. Conclusión General del análisis sectorial.

A partir de la información recabada y del análisis realizado se identifica que hay posibilidades para lograr la materialización de esta propuesta de empresa, ya que no se encontraron barreras que impidan su desarrollo, al tiempo que este sector de servicios viene logrando un posicionamiento significativo en las principales ciudades del departamento de Antioquia.

Además, en la actualidad, las organizaciones públicas y privadas se están viendo obligadas por el contexto a configurar sus actividades en la lógica de los proyectos; haciendo de este tipo de iniciativas empresariales viables y factibles, al tiempo que estas se convierten en una oportunidad laboral para sus creadoras.

10.2. ANALISIS DE MERCADO

10.2.1. Descripción del producto o servicio

La prestación de servicios de consultoría en la formulación y gestión de proyectos, es una actividad que consiste en *el análisis de problemas, necesidades y oportunidades por solicitud de terceros, para la creación de proyectos de inversión de diversa índole que sean creativos, factibles y viables en el corto, mediano y largo plazo, para la micro, pequeña y mediana empresa*, al igual que las organizaciones no gubernamentales, y las alcaldías de los municipios no certificados del departamento de Antioquia, que desarrollan propuestas desde las cuales buscan darle solución a los problemas o hacer de las oportunidades grandes negocios.

A continuación se describen los cuatro principales servicios proyectados a hacer ofrecidos por la empresa a los diferentes clientes; desde los mismos se busca crear en las organizaciones una cultura de la planeación sobre sus actividades administrativas y de procesos, de tal manera que desarrollen la capacidad de tomar decisiones y proyectarse a futuro con información sólida, basada en ejercicios de investigación sobre su campo de acción.

Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de planes de desarrollo y políticas públicas a entes territoriales e instituciones

Establecer los horizontes de posibilidad de una organización y de una sociedad a través de un instrumento concreto como un *plan de desarrollo*, es una actividad compleja, en la que se ven involucrados diferentes actores sociales, haciendo que quienes orienten los procesos de formulación estén en la obligación de conocer sus propuestas, a fin de que sean incluidas y estos se sientan reconocidos por la institucionalidad establecida, pero aún más que puedan acceder a fuentes de financiación y gestión ante el aparato institucional público y privado, para desde ahí lograr impulsar, reproducir y consolidar sus procesos.

La elaboración de un plan de desarrollo en sus diferentes etapas y momentos, debe realizarse conforme a los lineamientos de política pública establecidos en el territorio, para el progreso de los diferentes sectores de la sociedad y la economía local, departamental, regional, nacional e internacional, razón por la cual es necesario implementar estrategias rigurosas de recolección, sistematización, procesamiento y análisis de información sobre los actores y actividades claves que tiene lugar en el territorio, haciendo uso de diferentes metodologías de trabajo, para desde ahí plantear propuestas coherentes frente a los problemas, necesidades y oportunidades identificadas, y materializarlas en instrumentos concretos de gestión.

En clave de ello desde este servicio se busca la *formulación, seguimiento, evaluación y ajuste de planes de desarrollo a entes territoriales e instituciones*, siguiendo el conjunto de lineamientos técnicos, metodológicos, procedimentales y presupuestales establecidos por la academia e instituciones de desarrollo, para lograr que las sociedades y organizaciones se proyecten a futuro, logrando alcanzar las metas que se han trazado como colectivo en diferentes escalas de tiempo.

Desde este servicio no solo se busca hacer énfasis en la formulación, sino, ver como las organizaciones materializan sus iniciativas, qué estrategias utilizan para hacer frente a los problemas que se presentan durante la marcha de los procesos, qué ritmos manejan durante la ejecución, qué relación existe entre la ejecución planeada y la real, cuáles son los aprendizajes que adquieren y cuál es en el impacto que las mismas tienen sobre una población específica que intervienen, es decir, también se busca liderar procesos de evaluación desde los que se propone valorar el avance y los resultados de las iniciativas a partir de evidencias recopiladas sistemáticamente y que garantice el cumplimiento de los fines del proyectos y mejoras a futuro.

Ahora bien, el aumento de problemas como el crecimiento urbano en el siglo XX, la pobreza extrema, la inequidad, el mal manejo fiscal, la corrupción, entre otros, que

podemos agrupar con los términos de: *desigualdades sociales y el mal gobierno*. Implicó la búsqueda de soluciones reales a los problemas y oportunidades, a partir de acuerdos locales sostenibles, de largo aliento, sobre cómo manejar los asuntos públicos, con fundamento en investigaciones científicas rigurosas que se preguntaran por su origen, causas, consecuencias y posibles soluciones.

Y como resultado los gobiernos de diferentes escalas territoriales⁶ en colaboración de otros actores sociales plantean *el diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas*, como un medio para alcanzar sus objetivos a la vez que garantizan la continuidad y los recursos en el tiempo y el espacio par desarrollo de las iniciativas. Lo anterior supone el establecimiento de prioridades por parte del Estado en el cumpliendo de sus funciones misionales y aún más de mejoras técnicas e institucionales y sobre todo políticas para hacer que los opositores respalden iniciativas propuesta por el oficialismo.

Así, el servicio que busca ofrecer implica realizar una lectura de los problemas a nivel internacional, nacional, regional, departamental y local, para formular propuestas innovadoras que sean coherentes con el contexto territorial a nivel político, económico, social, cultural e institucional, para que sean viables y factibles para las organizaciones. A la vez que ayuda a que las iniciativas tengan legitimidad social, en la media que se incluyen y reconocen las posiciones y propuestas de actores sociales diferentes.

Formulación y gestión de proyectos

Teniendo presente que las necesidades humanas son múltiples, al igual que los problemas, los recursos a disposiciones de las instituciones para darles solución se vuelven insuficientes, haciendo que las organizaciones deban *establecer directrices y acciones puntuales* para alcanzar sus aspiraciones entorno a la intervención de los problemas, o, materializar proyectos de inversión sostenibles y sustentables, que generen grandes beneficios para los territorios en los cuales se llevan a cabo, es decir, que se requiere de

⁶ Municipios, distritos o departamentos.

mapas que guíen la actuación de la organización hacia la consecución de su visión y objetivos misionales convirtiendo sus actividades en acciones concretas a realizar. Lo anterior implica agenciar cambios que reconfiguran la organización, que la mejoren y la proyecten a futuro al tiempo que los proyectos convertidos en acciones responden criterios a cuantificables, medibles y reales para hacer posteriores seguimiento sobre su cumplimiento.

Además, la elaboración de planes estratégicos es un medio para que las empresas y organizaciones respondan de manera eficaz y eficiente a las demandas del mercado respecto a los productos y servicios que prestan. Razón por la cual la prestación de este servicio va acompañado de un estudio minucioso sobre el estado de la organización que solicita la asesoría para identificar sus campos de acción, estado de sus procesos y posibilidades de desarrollo a futuro, es decir, un análisis que abarca tanto lo interno como lo externo, para hacer que las propuestas se más integrales y acertadas.

Formulación de planes de acción y de mejoramiento frente a procesos institucionales

La formulación de planes de acción implican un amplio conocimiento de la lógica de procesos y por tanto de las organizaciones en los que se pretenden llevar acabo, porque estos son liderados principalmente por equipos de trabajos que centran su labor en las prioridades que tienen los organizaciones frente a su futuro más próximo, de ahí que las personas deban trabajar mancomunadamente y compartir una misma visión sobre lo que se pretender realizar para alcanzar los resultados esperados.

Para ello las organizaciones como conjunto al igual que cada uno de los equipos que trabajan en el área en la que se pretende implementar un plan de acción, deben seguir las mismas rutas, compartir los recursos a su disposición y solucionar los problemas que se le presentan en el camino, al tiempo que aprenden de cada experiencia de la que hacen parte durante la realización de los mismos.

Ofrecer un servicio desde el que se orienta la construcción de estos instrumentos permite a las empresas ahorrar tiempo, recursos (humanos, financieros, materiales, técnico y tecnológicos) y reducir las probabilidades de fracaso por no saber actuar oportuna y creativamente frente a las amenazas y posibilidades con los recursos a su disposición.

Por otro lado, los planes de mejoramiento son por excelencia instrumentos fruto de revisiones previas, es decir, evaluaciones de los procesos al interior de las empresas, en los que se establecen los caminos a recorrer para dar respuesta con calidad, a las demandas de los sectores de la económica en los cuales se participa como organización empresarial.

Por ello, los planes de mejoramiento entendidos como instrumentos de gestión que recogen y articulan las oportunidades de perfeccionamiento y consolidación de las empresas y organizaciones, plasmando aquellas metas, acciones, procedimientos prioritarios que son necesarios para mejorar los componentes fundamentales que hacen posible la prestación de servicios y la oferta de productos de mayor calidad, ante un mercado que cambia a pasos agigantados y que demanda nuevos elementos en los productos que consume, es elemental para que las empresas respondan de manera efectiva a los desafíos de la economía y no se queden en el pasado.

La finalidad con este servicio es guiar a las organizaciones en la construcción del Plan de Mejoramiento, al tiempo que se les enseña la articulación que se debe tener con otros instrumentos de mayor o menor jerarquía, para lograr que los elementos identificados con posibilidades de mejorar sean transformados de acuerdo a las nuevas exigencias del contexto.

Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión con organismos locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales

Este servicio consiste en ayudar a las organizaciones a gestionar recursos para la financiación de proyectos de inversión ante las entidades territoriales, las empresas privadas

o instituciones de derecho público o internacional de ayuda al desarrollo como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID, entre otras, y que tiene presencia el Colombia o destinan recursos para invertirlos en el país.

Desde este servicio se adaptaría iniciativas de inversión existentes y diseñaría nuevas de acuerdo a las metodologías definidas para la formulación de proyectos por parte de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC-Colombia- o las agencias extranjeras de acuerdo a legislación de sus respectivos países de origen.

Finalmente, en la tabla 5., se exponen el número de horas proyectas que contempla la prestación de cada uno de los servicios de consultoría ofrecido por la organización a sus potenciales clientes (*micro, pequeña, mediana y entidades territoriales*) en el departamento de Antioquia, el tiempo se fija teniendo en cuenta los costos necesario para la prestación de los mismos.

Tabla 5. Hora de los servicios de consultoría ofrecidos

SERVICIO OFRECIDO	No. DE HORAS	No. DE PROFESIONALES
Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión	90	En la prestación de estos servicios intervendrán con diferente dedicación 4 profesionales especializados en formulación y gerencia de proyectos.
Formulación y gestión de proyectos	400	
Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a Planes de Desarrollo y Políticas Públicas	800	
Formulación de planes, estratégicos de acción y de mejoramiento de procesos institucionales	400	

Fuente: Elaboración propia

El total de horas por servicio que se presentó anteriormente se basa en los datos expuestos en la tabla 6., en la que se evidencia tanto el valor de la hora de trabajo de cada uno de los profesionales, el número de profesionales que intervienen en la prestación de cada servicio y el número de horas que estos dedicaran a la prestación del servicio proyectado a ser ofrecido por la empresa.

Tabla 6. Horas de servicio invertidas por profesional

SERVICIO	PRECIO HORA PROFESIONAL	DURACION SERVICIO EN HORAS	COSTO MANO DE OBRA SERVICIO	Nº DE PROFESIONALES A CARGO DEL SERVICIO	COSTO DE MANO DE OBRA TOTAL SEGÚN Nº DE PROFESIONAL A CARGO DEL SERVICIO)
1. Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión	\$ 21.612,50	30	\$ 648.375,00	3	\$ 1.945.125,00
2. Formulación y gestión de proyectos	\$ 21.612,50	100	\$ 2.161.250,00	4	\$ 8.645.000,00
3. Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a Planes de Desarrollo y Políticas Públicas	\$ 21.612,50	200	\$ 4.322.500,00	4	\$ 17.290.000,00
4. Formulación de planes, estratégicos de acción y de mejoramiento de procesos institucionales	\$ 21.612,50	100	\$ 2.161.250,00	4	\$ 8.645.000,00

Fuente: Elaboración propia.

10.2.1.1. Usos

Mejorar los procesos institucionales de las entidades

La prestación de servicios de consultoría ampliamente especializados a instituciones públicas como privadas, es un medio a través del cual las mismas pueden llegar a *mejorar sustancialmente las actividades que llevan a cabo* en la medida que están la capacidad de afinar los procesos, es decir, *delimitarlos, integrarlos, repensarlos, sistematizarlos y proyectarlos a futuro*, al tiempo que las organizaciones crecen a la par de las actividades que realizan en diferentes sectores de la economía del país.

El desarrollo de instrumentos de planeación que permiten lograr una *excelente gestión de los recursos* y, aumentar tanto el impacto positivo en el territorio, como las ganancias: fruto del desarrollo de actividades económicas; implica para las empresas hacer apuestas institucionales a futuro en las que se reinventan permanentemente a nivel administrativo y de proceso, con la finalidad tomar las acciones correctivas necesarias para

que los objetivos misionales y visionales no se vean comprometidos por no el control y previsión de factores internos y externos que representan un riesgo.

Solución a problemas

Las organizaciones y empresas a pesar de tener amplia experiencia en la prestación de servicios o en la fabricación, distribución y comercialización de sus productos, se enfrentan a problemas a los que como organización, no están en la capacidad de darle una solución factible. Haciendo que deban recurrir a otros, los cuales tienen una visión diferente y por lo tanto de mayor alcance y más integral, sobre cómo comprender el problema, pero, más aún, sobre como intervenirlo efectivamente.

Aprendizaje continuo

A pesar de sus dificultades internas las organizaciones buscan obtener aprendizajes de cada uno de los procesos de los que hacen parte y en los que deciden emprender, ya que ello les permite ganar independencia en futuros los procesos de formulación y gestión de proyectos, es decir, los aprendizajes fruto de las reflexiones sobre las actividades que realiza una institución le facilita mejorar su capacidad de respuesta frente a las actividades que lidera.

Dejar capacidad instalada

La demanda de servicios de consultoría en formulación y gestión de proyectos por parte de una organización, también puede tener como propósito *crear las condiciones internas que garanticen a la organización en un futuro próximo ser autónoma e independiente en la creación y dirección de sus procesos internos y ante terceros conducentes a la producción de los bienes o servicios*. Lo que implica identificar los recursos disponibles y agenciar los faltantes, para con ello, las instituciones puedan hacerse cargo de sus responsabilidades de manera más eficiente y eficaz.

Toma de decisiones

La toma de decisiones sobre el futuro de las organizaciones deben ser un ejercicio racional, consciente y sustentado en datos empíricos producto de investigaciones sobre el problema, necesidad o tema a tratar, de ahí que se necesario convocar a especialistas que los hallan abordado con anterioridad y tengan un conocimiento más amplio alrededor de los mismos y estén en la capacidad de plantear diferentes escenarios, los cuales posibilitan a quienes toman las decisiones optar por aquella que más le convenga a la organización.

Finalmente, los usos expuestos anteriormente tienen como finalidad aportar *fortalecimiento institucional* de las organizaciones, en lo administrativo y en sus procesos misionales, lo que implica que sus colaboradores adquieren nuevos conocimientos a medida que hacen parte de nuevos procesos dirigidos por la organización, en los que se articulan intereses de diversos actores presentes en los territorio y de las organizaciones objeto de intervención. De ahí que cuando una empresas decide invertir en una consultoría sobre un tema específico todos y cada uno de los funcionarios debe estar informado sobre la finalidad de esta, porque aprendan de primera mano el porqué de los cambios y ratificaciones.

10.2.1.2. Usuarios

Alcaldías Municipales

En el planteamiento del problema que fundamenta la elaboración de este estudio, se dejó claro como las administraciones municipales tienen amplias y variadas falencias en la formulación y gestión de proyectos, por lo que se convierten en uno de los potenciales clientes a demandar los servicios de la empresa. Además, los entes territoriales enfrentan cada día el desafío de hacer que sus proyectos causen el mayor impacto positivo en el territorio con los pocos recursos que tienen a su disposición.

Organizaciones No Gubernamentales ONG/s

Las ONG son una expresión de la organización de la sociedad civil, desde las cuales se vela por la protección de los derechos de grupos socialmente excluidos y vulnerados en el país, las mismas se consolidan como organizaciones sobre la marcha, es decir, son organizaciones que crecieron y consolidaron en la medida que se fueron abriendo campo y desarrollando nuevas apuestas con diferentes actores sociales, lo que quiere decir que no fueron organizaciones previamente preconcebidas. Razón por la que muchos de los procesos tienen poca fundamentación técnica en el ámbito de los proyectos, haciendo que presente debilidades, motivo por el cual estas organizaciones tienen que recurrir a terceros para aprender a formular, ejecutar, evaluar y monitorear sus proyectos bajo metodologías nacionales e internacionales exigidas por sus cooperantes.

Empresas Privadas

Las empresas del sector privado que desarrollan sus actividades en diferentes campos de la economía, también podría demandar los servicios de la empresa y más cuando deciden hacer mejoras en el desarrollo de sus procesos institucionales, acceder a certificaciones en el desarrollo de sus productos y servicios.

10.2.1.3. Presentación

Los dos medios proyectados para la presentación de los servicios que planea prestar la empresa a sus clientes, son: *el portafolio de servicios y la página web*, el uso de estos se debe a la diversidad de potenciales clientes existentes en el mercado de los servicios. Así mismo, son una oportunidad para que un número mayor de directivos de organizaciones e instituciones, conozcan la empresa, sus servicios y la experiencia de sus profesionales. Los medios utilizados constituyen una mezcla entre lo tradicional y lo contemporáneo, haciendo

posible que tanto antiguas como nuevas organizaciones de empleados se informen sobre esta nueva empresa, accediendo a información concreta sobre sus servicios.

Portafolio se servicios

Es un medio impreso y digital a través del cual se busca dar a conocer la empresa y sus servicios, brindando información clara y concisa sobre los mismos, la cual puede ser extendida con asesorías personalizadas posteriores, a demanda de los potenciales clientes. Es decir, que en el portafolio no buscar ser denso sino fácil y rápido de revisar, tan por parte de los empleados de la empresa como de los clientes

Página web

Con el desarrollo de un sitio electrónico se pretende potencializar la empresa comercialmente en internet, dando a conocer cada uno de los servicios que ofrece al mercado y las ventajas de contratar con la empresa el desarrollo de los mismos poniendo a disposición de los potenciales clientes la información sobre la cualificación de colaboradores, la experiencia adquirida, reconocimientos, certificaciones, entre otros.

10.2.1.4. Composición del servicio

La prestación de los servicios están caracterizadas por una relación dicotómica de carácter complementaria entre lo intangible y lo tangible, en lo primero se hace referencia al conjunto de conocimientos puestos a disposición de los clientes para construir conjuntamente las propuestas de solución a problemas y oportunidades de negocios frente a nuevas situaciones del mercado, desde lo segundo se hace referencia a todos aquellos materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa durante la prestación de los servicios de consultoría. Desde esta relación dicotómica se busca prestar servicios integrales que permitan a la empresa comprender el todo que se pretende

intervenir a fin de que no se escapen variables al análisis y que a futuro terminen poniendo en riesgo el alcance de las metas trazadas.

En la tabla 7., se aprecia cuanto tiempo proyecta invertir la empresa en la prestación de cada uno de los servicios, según el número de profesionales que intervienen en su desarrollo.

Tabla 7. Duración servicios de consultoría

Nº.	SERVICIO DE CONSULTORÍA OFRECIDO	HORAS DE CONSULTORÍA POR PROFESIONAL	Nº DE PROFESIONALES A CARGO DEL SERVICIO	DURACIÓN TOTAL DEL SERVICIO
1	Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión	30	3	90
2	Formulación y gestión de proyectos	100	4	400
3	Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a Planes de Desarrollo y Políticas Públicas	200	4	800
4	Formulación de planes, estratégicos de acción y de mejoramiento de procesos institucionales	100	4	400

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión

La gestión de recursos ante instituciones locales, departamentales nacionales e internacionales, de derecho público, privado o internacional, será una iniciativa que estará liderada por el Jefe financiero y de costos, de la empresa consultora, quien será el responsable de la construcción de un mapa de cooperación en el que se encuentren las instituciones que financian iniciativas de inversión en Colombia. En la tabla 8., exponen los momentos en cuales está contemplado la prestación de este servicio a los potenciales clientes.

Tabla 8. Fases para la gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión

FASE	NOMBRE	ACCIONES
I	Socialización del mapa de cooperación	En reunión de dos horas con el equipo de trabajo de la organización contratante socializar el mapa de cooperación elaborado por la empresa consultora.
II	Elaboración de diagnóstico sobre las necesidades de la organización	Identificar en dos sesiones conjuntas de trabajo de dos horas con el equipo de empleados de la empresa contratante las falencias internas para encontrar fuentes de financiación.
III	Análisis de los requisitos para la presentación de proyectos y los criterios de elegibilidad establecidos.	Analizar con el equipo de trabajo de la organización contratante los requisitos exigidos por los cooperantes y los criterios de elegibilidad para la aceptación de las propuestas.
IV	Ajustes de los instrumentos de gestión.	Ajustar los proyectos de acuerdo con los requisitos de establecidos de por los cooperantes de la mano de los equipo de trabajo de las empresa contratantes.
V	Presentación de propuestas a convocatorias de cooperantes.	Cuando las iniciativas cumplen con los requisitos exigidos, estas son presentadas a las convocatorias de los cooperantes que financian proyecto en Colombia.
VI	Entrega y socialización de las recomendaciones	Luego de a la presentación de los proyectos a la convocatorias abiertas de los cooperantes

Fuente: Elaboración propia.

La prestación de este servicio se llevará a cabo con metodologías participativas, con la finalidad de vincular activamente en el proceso a los funcionarios responsables de encontrar y acceder a fuentes de financiación en las empresas que contratan el servicio. En todo los clientes contarán con la asesoría del Jefe financiero y de costos de la empresa consultora y este podrá solicitar la ayuda de alguno de uno de los otros cuatro profesionales especializados de la organización durante el proceso de ajuste de los proyectos, se proyecta que ese profesional sea el Jefe de proceso organizacionales, por las características de su perfil.

Finalmente, los proyectos que se derivan de este servicio y que se serán entregados a los clientes son tres, una base de datos en Excel en la que se encuentra la lista de cooperantes que financian proyectos de inversión en los campos en los que el cliente

desarrolla su actividad económica, un documento de recomendaciones para desarrollar una estratégica de acceso a fuentes de financiación con instituciones locales, nacionales e internacionales y los proyectos ajustados de acuerdo a los criterios establecidos por las convocatorias a las que la empresa decide presentarse.

Formulación y gestión de proyectos

La Formulación y gestión de proyectos de inversión se realizará siguiendo la Matriz del Marco Lógico, herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyecto por su estructura jerárquica sobre el proceso de planeación y hace posible comunicar el proyecto a otros reduciendo las ambigüedades sobre su finalidad.

Ahora bien, el marco lógico⁷ usa una Matriz de 4x4 para mostrar los componentes de un proyecto, cada celda de la matriz contiene información específica y necesaria sobre el proyecto. Las columnas de la matriz son: Resumen Narrativo, -Indicadores Objetivamente Verificables, -Medios de Verificación, -Suposiciones Importantes, y las filas de la matriz son: -Objetivo General, -Resultados o Productos, -Objetivo del Proyecto y –Actividades.

Tabla 9. Matriz del Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General				
Resultados o Productos				

⁷ Según lo explica Flores esta metodología fue creada en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo un contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos –USAID – (s.f., p. 3).

Objetivo del Proyecto				
Actividades				

El producto final que se entrega al cliente es un documento con el proyecto estructurado de acuerdo a los lineamientos de la metodología expuesta anteriormente. El diseño del proyecto es responsabilidad de uno de profesionales especializados de la empresa consultora, quien cuenta con un mes para entregarlo al cliente. El profesional está en libertad de requerir el apoyo cuando lo requiera del Líder de procesos jurídicos, para que desarrolle la parte legal del proyecto y del Contador/a general y Jefe financiero y de costos, para especificar los asuntos presupuestales del proyecto detalladamente.

Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a Planes de Desarrollo y Políticas Públicas

La formulación del Plan de Desarrollo se va a realizar bajo un acompañamiento permanente desde el proceso de empalme hasta la aprobación del documento por parte del Concejo de Gobierno donde se consolida la totalidad de las partes del Plan, como también bajo la participación activa de la comunidad a través de sus diferentes manifestaciones de participación social y comunitaria. La construcción del Plan de Desarrollo se hará siguiendo los lineamientos de la Metodología de Marco Lógico MML, la cual cumple cabalmente con el propósito de integrar a todos los actores involucrados en el proceso de planeación y administración de la inversión pública. Esta metodología permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Tabla 10. Fases para la Formulación del Plan de Desarrollo

FASE	NOMBRE	ACCIONES
I	Acompañamiento y asesoría al Equipo de Empalme	Se acompañará al Equipo de Empalme que tenga encargado para ese efecto el señor Alcalde y se le asesorará de acuerdo a las directrices y lineamientos que tiene para ello el Departamento Administrativo de Planeación DNP. Con esto se pretende obtener una información primaria acerca del estado del Municipio, en aras de determinar las líneas a las cuales se les va dar continuidad y a cuales no, así como su enfoque y presupuesto.
II	Diagnostico	<p>En esta etapa se evalúan los problemas de los diferentes sectores del municipio y las posibilidades reales de su intervención desde las propuestas del programa de gobierno y se identifican los nodos críticos.</p> <p>Recolección de información:</p> <p>Información primaria: está dada por el dialogo con la comunidad del Municipio, a través de mesas o grupos de trabajos sectoriales donde se agrupen los representantes de la comunidad según su interés.</p> <p>Información secundaria: existencia de elementos y documentos ya elaborados como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de gobierno: que se constituye en obligatorio cumplimiento. • Plan de Ordenamiento Territorial: contiene las estrategias y políticas de ocupación del suelo del Municipio. • Planes sectoriales: salud, educación, cultura, turismo, vivienda, deporte y actividades económicas. • Finanzas Municipales. • Plan de Desarrollo Anterior. • Plan de Desarrollo Departamental y Nacional.
III	Articulación y análisis de políticas	Se realiza el análisis y articulación de los planes de desarrollo Departamental y Nacional, así como de los objetivos del milenio, Índice de Desarrollo Humano...
IV	Diseño y formulación del Plan de Desarrollo Municipal	<p>En el Plan de Desarrollo se integran los diferentes proyectos de acuerdo con la relación de los proyectos entre éstos y la posibilidad de ejecución conjunta; las acciones complementarias necesarias para la ejecución de cada proyecto y las dependencias responsables de cada una de las actividades necesarias para la ejecución.</p> <p>Este proceso se hace con los funcionarios públicos y sus respectivas dependencias.</p> <p>También se realiza la conformación del consejo territorial de planeación bajo un proceso de sensibilización y capacitación.</p>

V	Ajuste y validación del Plan de Desarrollo.	Una vez se presente el proyectos del Plan de Desarrollo Municipal para que este sea evaluado y aprobado en un mes por el Concejo de Gobierno, se ajusta y valida el Plan de Desarrollo de acuerdo a los pronunciamientos y se hace entrega del documentos final (todo los concerniente a impresiones del plan o proyecto del plan, edición, papelería...está a cargo de la alcaldía)
VI	Sistema de Seguimiento y Evaluación	Se diseñaran indicadores de gestión de resultado con el fin de evaluar la ejecución del Plan de Desarrollo y el cumplimiento de sus metas, para esto se creará un Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Fuente: Elaboración propia

La prestación de este servicio tendrá una duración de tres meses, tiempo en el cual se busca lograr el mayor nivel de participación de los actores locales de desarrollo presentes en el territorio, para que así el plan cuente con amplia legitimidad social. *El producto final es un documento con el plan de desarrollo y con sus respectivos soportes.*

La coordinación del contrato será responsabilidad de uno de los profesionales de la empresa consultora, que de acuerdo a su perfil y las exigencias establecidas para la elaboración del plan de desarrollo sea el más indicado. La vinculación de tres profesionales más al desarrollo del contrato se hará en el momento que lo solicite el coordinador para liderar algunas de las etapas del proceso.

Formulación de planes estratégicos, de acción y de mejoramiento de procesos institucionales

El diseño de estos instrumentos de gestión tiene como finalidad generar mejoras administrativas y de procesos, tendientes a que las organizaciones sean más competitivas en la prestación de sus servicios y en la producción de bienes, mediante la identificación de aspectos que deben transformarse para responder a las demandas del mercado. Estos instrumentos le permiten a las organizaciones conocer su situación actual y a partir de la misma proyectarse en corto, mediano y largo plazo, desarrollando acciones que las consoliden como líderes en sus respectivas actividades económicas.

Tabla 11. Fases para la formulación de planes estratégicos, de acción y de mejoramiento de procesos institucionales

FASE	NOMBRE	ACCIONES
I	Preparación	Preparar a la organización para el proceso de cambio a afrontar fruto de una de revisión interna, mediante el cual se pretende adecuar a la organización para afrontar los desafíos que le plantea el sector económico en que desarrolla su actividad. Encontrar la y acceder a las fuentes de financiación para implementar el plan pensado para la organización en el corto, mediano y largo plazo.
II	Fundacional	Identificar la finalidad del plan a realizar, y el papel que en el juegan los actores de las organización, su actividad económica, su horizonte de posibilidad y sus principios.
III	Análisis de Situación	Describir la situación en actual de la organización y su estado en relación a los cambios que se propone realizar para saber dónde debe concentrar su actuación de cara alcanzar los objetivos propuestos que se ha propuesto.
IV	Propositiva	Definir qué acciones se implementaran en términos de programas y proyectos, cuándo, cómo y con qué recursos de materializaran, para cerrar las brechas identificadas entre la situación deseada y la prevista, para alcanzar así los objetivos de desarrollo fijados en el plan.
V	Ejecución	Implementar el Plan, poniendo en marcha cada uno de los programas y proyectos.
VI	Monitoreo; evaluación y revisión del Plan	Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución de los programas y proyectos con la finalidad de tomar correctivos sobre la marcha y aprender de cada experiencia.

Las fases establecidas para la prestación de este servicio son concedidas como flexibles, es decir, que se puede volver sobre estas con el propósito de mejorar aquello que se pretende realizar. Desde este punto de vista la planeación es entendida como un proceso dinámico que es fruto del trabajo en equipo de los diversos actores que integran una organización, de ahí que sea fundamental la vinculación de todos los colaboradores de las entidades en los diferentes momentos de la prestación del servicio de consultoría. Si bien, un mayor número de personas en un proceso lo vuelve complejo, logra enriquecerlo ampliamente logrando un nivel más alto de legitimidad entre aquellos que tienen una relación con la organización.

Como producto final por la prestación de este servicio se contempla la entrega a los clientes de un documento que contenga el instrumento de gestión con sus respectivos soportes, que constituyen la base para su construcción. La prestación de este servicio es responsabilidad de uno de profesionales especializados de la empresa consultora, quien fungirá como Coordinador, además está en libertad de convocar a tres profesionales más en las diferentes etapas del proceso, con el final de contar con el conocimiento de expertos de determinados campos.

10.2.1.5. Sustitutos

Los sustitutos identificados durante este análisis de mercado fueron cuatro, cada uno de ellos con la capacidad para brindar servicios de formulación y gestión de proyectos a unas organizaciones específicas, a pesar de constituirse en una amenaza, aquellos que actúan dentro de lo público no tiene como finalidad la venta de sus servicios a otras entidades territoriales del departamento de Antioquia, sin embargo se den estar vigilante frente a la relación entre las dependencias de planeación entres los entes territoriales.

Bancos de Proyectos

Estos instrumentos de planeación consagrados en la legislación nacional que rige el ejercicio de la administración pública en Colombia, son parte de los directos responsables de consolidar todas las iniciativas de inversión susceptibles de ser financiadas con recursos públicos, lo que implica que desde los *bancos de programas y proyectos* se establecen las directrices para el diseño, ajuste, y actualización de las iniciativas de inversión bajo la metodología implementada en el sector público para la formulación de programas y proyectos, al mismo tiempo responden por la capacitación de los funcionarios de las diferentes dependencias de las entidades territoriales en este campo.

Secretarías, departamentos u oficinas de planeación de los entes territoriales

Las oficinas de planeación por su lado son las áreas administrativas dentro de las entidades territoriales responsables de la implementación de los bancos de proyectos y la formulación de los programas y proyectos, cuando este tipo de herramientas de gestión no se han implementado.

La característica de estos dos sustitutos es que no venden sus servicios al sector privado para obtener recursos, y segundo están en la capacidad de crear sinergias con sus pares (Departamentos, municipios y distritos al igual que sus respectivos BPPI) para compartir las experiencias exitosas en el desarrollo de sus actividades.

Empresas con experiencia exitosas

Las organizaciones del sector privado con una sólida trayectoria en la producción de un bien y la prestación de un servicio en particular, pueden vender a terceros sus experiencias, tal es el caso de varias ONGs (Instituto Popular de Capacitación, Corporación Región) de la ciudad de Medellín, que luego se contratar con las entidades territoriales y financiar sus proyectos a través de cooperación internacional hoy se encuentran en la capacidad de asesorar a otras instituciones, y obtener ingresos por ello.

Departamentos de extensión académica y proyección social de instituciones de educación superior

Las instituciones de educación superior presentes en el Área Metropolitana del Valle de Aburra, que son alrededor de 27, cuentan algunas de ellas con sólidos departamentos de extensión académica y proyección social, desde los cuales contratan con entidades públicas y privadas la formulación y desarrollo de iniciativas de inversión, aportando los conocimiento que tiene como academia, por lo que muchas empresas no

dudan a la hora de llamarlas para que lleven a cabos sus estudios, y más cuando este tipo de instituciones garantiza la prestación de servicio de alta calidad en poco tiempo.

10.2.1.6. Complementarios

La prestación de los principales servicios de la empresa a otras organizaciones tendría como servicio complementario, la prestación adicional de alguno de los tres servicios que se describen abajo, con el propósito de generar fidelización de los clientes que se deciden por contratar con la organización.

Estos servicios se ofrecen en la medida que son intervenciones puntuales en procesos desarrollados por los clientes y que debido a la experticia de los profesionales de la empresa consultora se haría, de forma ágil, eficiente y eficaz sin comprometer recursos adicionales de la organización no contemplados para su desarrollo.

Capacitaciones en metodologías para el diseño de instrumentos de gestión y seguimiento

Diseñar capacitaciones intensivas con los equipos de trabajo de las organizaciones en el diseño de instrumentos de gestión y seguimiento que les permitan a las empresas tener una excelente gestión en la producción de bienes y en la prestación de sus servicios. Durante las capacitaciones se haría uso de ejercicios que permitan a los empleados ver la aplicabilidad de los nuevos conocimientos adquiridos en los procesos internos de la organización para la cual trabajan.

Acceso a bases de datos actualizadas para la financiación de iniciativas de inversión con organizaciones de ayuda al desarrollo

Construir, actualizar y enriquecer permanentemente una base de datos con las convocatorias de organizaciones públicas, privadas y de derecho internacional que financian la formulación y desarrollo de iniciativas de inversión en Colombia y ponerla a

disposición de aquellos clientes que estén interesados en establecer relaciones de cooperación con agencias locales, naciones e internacionales.

Desarrollar un proceso de evaluación ex-post sobre los objetivos establecidos durante a formulación de las iniciativa de inversión

Brindar a los clientes una evaluación ex-post sobre los objetivos establecidos durante a formulación de las iniciativa de inversión y que fueron construidos en conjunto por personal de la empresa consultora. Esto con el propósito de tomar correctivos para futuros procesos y que las organizaciones puedan replantar o ratificar la forma en la que construyen sus horizontes de posibilidad y el impacto de sus acciones en el territorio en que llevan a cabo sus actividades.

10.2.2. Demanda

A pesar del creciente aumento de profesionales especializados en la formulación y gestión de programas y proyectos⁸, estos no son suficientes para cubrir la demanda del sector de servicios en el país, dando lugar a la aparición de empresas que se dedica exclusivamente a este campo, con resultados de alta calidad y reducción en los costos para los clientes, logrando así desarrollar propuestas creativas que respondan a la necesidad o posibilidad de los territorios y que por sus características son viables y factibles para las organizaciones.

10.2.2.1. Comportamiento histórico

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE – con sede en la ciudad francesa de París:

⁸ Fruto del trabajo decido de la academia colombiana a través de la creación de programas de posgrado, especialmente a nivel de especialización y maestría y la acogida que han tenido en los profesionales y las organizaciones empresariales del país.

A pesar de avances positivos en potenciar la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno, la corrupción sigue siendo un problema en Colombia. La corrupción se sitúa como primera limitación a la hora de hacer negocios en Colombia (WEF, 2014). Colombia se ha unido a la Alianza para el Gobierno Abierto, y está comenzando a aplicar algunos de sus compromisos, **fundamentalmente en el ámbito de la prestación de servicios** [la negrilla es nuestra] (2015, p. 30).

Por ello el surgimiento de una legislación en el país que busca reducir los niveles de corrupción y clientelismo en la asignación y ejecución de los recursos públicos, dando lugar a la modificación de las metodologías para la presentación de proyectos de inversión, mayor vigilancia por parte de las agencias estatales, al igual que un mayor acceso por parte de la ciudadanía en las fases y momentos de la contratación con el Estado.

En el caso colombiano la formulación de proyectos ha tenido una estrecha relación con la administración pública, por ser uno de los principales generadores de empleo⁹, cuando el Estado empieza a contratar con terceros la ejecución y administración de proyectos lo cual tiene un fuerte auge en los años 90, pero que tiene sus orígenes en el Consenso de Washington, el cual establece entre sus lineamientos la “disciplina presupuestaria” y “cambios en el las prioridades del gasto público” (Casilda, 2004, p.20), por lo que el gobierno de la época tuvo que mejorar la capacidad de las instituciones oficiales para distribuir los recursos y para ello era necesario hacer a un lado el cortoplacismos y pensar más en el mediano y largo plazo, para solucionar las dificultades que enfrentaba economía Colombia en relación a las otras del América Latina.

Ahora bien, en la tabla 12., se muestra la importancia del sector servicios en el crecimiento del PIB de la economía colombiana respecto a otros sectores. La prestación de servicios es la principal fuente de ingreso del país, además ha tenido un promedio de

⁹ De acuerdo con una nota periodista de Martha Morales Manchego publicada en el periódico El Tiempo “el total de la nómina pública [colombina] está integrada por 1’166.517 empleados, de los cuales 502.190 son del orden territorial” (párr. 4).

crecimiento anual de 2.8% entre 2005 y 2013, el más alto, lo que ratifica su importancia en el desarrollo del país, en la medida que satisface las necesidades de los demandantes, genera empleo y mejores condiciones de vida para la población en general.

Tabla 12. Contribución por sector al crecimiento del PIB entre los años 2005 a 2013

(en puntos porcentuales)

	Agricultura	Petróleo y minería	Industria manufacturera	Construcción	Servicios	Impuestos indirectos	PIB
2005	0,2	0,3	0,6	0,4	2,8	0,4	4,7
2006	0,2	0,2	1,0	0,7	3,8	0,9	6,7
2007	0,3	0,1	1,0	0,5	4,0	1,0	6,9
2008	0,0	0,5	0,1	0,5	2,0	0,4	3,5
2009	-0,1	0,8	-0,7	0,4	1,4	-0,2	1,7
2010	0,0	0,7	0,2	0,0	2,5	0,6	4,0
2011	0,1	1,0	0,6	0,5	3,3	1,0	6,6
2012	0,2	0,4	-0,1	0,4	2,7	0,5	4,0
2013	0,3	0,4	-0,1	0,8	2,8	0,5	4,7
Promedio (2005-13)	0,1	0,5	0,3	0,5	2,8	0,6	4,8
Proporción del PIB en 2005	7,9	6,3	14,2	5,4	57,7	8,5	100
Proporción del PIB en 2013	6,2	7,7	11,3	6,9	58,0	9,7	100

Fuente: OCDE, 2015, p. 12.

A nivel general es posible advertir que el sector de los servicios tiene altibajos en su crecimiento que no ponen en peligro el desarrollo del sector, pero que sí muestran una relación directa con momentos claves de la economía colombiana como la inversión extranjera directa (Sistema de Información Minero Colombiano-SIMCO-, s.f., p.1), la situación política en el país y la firma de tratados de libre comercio con otras naciones del globo.

Así, el sector de los servicios muestra un comportamiento dinámico que hace que las empresas que lo integren deban cambiar rápida y creativamente, para responder a las demandas del mercado local y global. Esta realidad hace que las empresas consultoras en la formulación y gestión de proyectos ganen mayor fuerza y terreno en la economía del departamento de Antioquia y el país.

10.2.2.2. Situación actual

La demanda de servicios en Colombia, se viene consolidando hace más de dos década, ya en 1990 Nullvalue puntualizaba en un artículo que: Las enormes empresas que integran en forma vertical toda su producción, es decir, que no le compran a nadie sino que fabrican todo lo que hace falta para desarrollar su actividad, parece que no pasan de ser gigantes del pasado. La corriente de moda en el mundo de la industria se denomina subcontratación. Comprarles a varias industrias diferentes procesos de producción que, unidos, conforman el producto final. (1990, párr. 1).

Este fenómeno hizo posible que tanto empresas del sector público como privado se abrieran a la posibilidad de contratar con otros el desarrollo de partes fundamentales para la producción de sus bienes y la prestación de sus servicios, tomado como referente las experiencias internacionales que tienen lugar en Asia y Estados Unidos.

De acuerdo con la OECD “A pesar de esta flexibilidad del mercado laboral, las empresas y el sector público utilizan en gran medida la subcontratación de servicios para reducir costos” (2015, p. 28), lo que quiere decir que es más práctico para las empresas contratar a otros para que desarrollen sus procesos que ponerse en la tarea de crear la capacidad instalada necesaria para hacerlo por sus propios medios. Además, este tipo de prácticas hace parte de las estrategias de los diferentes sectores económicos para ser más competitivos ante sus pares en la región, aprovechado que la ley se los facilita.

La demanda de los servicios de consultoría se concentra en las principales ciudades del país: Bogotá D.C., Medellín, Cali y Barranquilla; y en el caso del departamento de Antioquia, en los municipios del área Metropolitana del Valle de Aburra y las entidades territoriales más importantes de las otras 8 subregiones del departamento, ya que por estos

tener mejores condiciones de desarrollo económico y social reúnen las condiciones necesarias para acoger las sedes principales de las empresas.

Ahora bien, la demanda de servicios ofrecidos por la empresa aumenta en los durante los periodos en los cuales las administraciones públicas inician la contratación con terceros luego de haber definido su planeación anual, ya que es ahí donde se hacen públicos los programas y proyectos susceptibles de ser contratados con terceros, al igual que los pliegos de condiciones que establecen cómo y con qué hay que hacer realidad las iniciativas de inversión pública.

Además, la entrada en vigencia de la Ley 996 de 2005, de Garantías Electorales, que nace en un momento histórico de la democracia representativa del país, la reelección del presidente en ejercicio Álvaro Uribe Vélez en 2006. Que tiene como finalidad asegurar un ejercicio equitativo y transparente en la contienda electoral, permitiendo que los servidores públicos sean neutrales durante el proceso electoral genera las condiciones para que los recursos públicos no sean objeto de las campañas electorales.

Por lo que de acuerdo con la citada ley en su Artículo 38: A los empleados del Estado les está prohibido:

Parágrafo. Los Gobernadores, Alcaldes Municipales y/o Distritales, Secretarios, Gerentes y directores de Entidades Descentralizadas del orden Municipal, Departamental o Distrital, **dentro de los cuatro (4) meses anteriores a las elecciones, no podrán celebrar convenios interadministrativos para la ejecución de recursos públicos, ni participar, promover y destinar recursos públicos de las entidades a su cargo, como tampoco de las que participen como miembros de sus juntas directivas, en o para reuniones de carácter proselitista**

Hecho que obliga a las administraciones públicas en la actualidad a apresurarse en contratar la ejecución de sus recursos para que estos no se queden sin ejecutar, lo que su

vez muestra que las administraciones no están en la capacidad de surtir todos los trámites administrativos internos por los que debe pasar una convocatoria para ser otorgada a un proponente, y segundo, la no contratación a tiempo genera un incremento en el valor inicial de las iniciativas de inversión por las variaciones en los costos iniciales. Finalmente, ley 996 de 2005 también hace posible que en periodos electorales la contratación se concentre en unos periodos específicos aumentando la demanda de empresas consultoras que estén en la capacidad de formular en el menor tiempo una iniciativa.

10.2.2.3. Situación futura

El crecimiento de la económica colombiana en la Región, da lugar a que la demanda de servicios de consultoría se sostenga, en la medida que las empresas y las entidades territoriales están en la capacidad de pagar por ellos, para alcanzar las metas plantadas en sus planes de desarrollo institucional o territorial.

Además, los clientes en este campo tienden a solicitar servicios que son cada vez más especializados. Además, tanto las antiguas como las nuevas empresas tienen un mayor conocimiento de las demandas del sector económico en el cual desarrollen su actividad haciendo que tengan claramente identificado lo que necesitan. Por lo anterior tanto empresas ya consolidadas en el mercado como aquellas por nacer se ven obligadas a recurrir a los servicios de consultoría para hacerse más fuertes en sus respectivas áreas de intervención. Esto implica que son empresas que tienen aspectos a mejorar en lo administrativo y en sus procesos, para materializar sus ideas en proyectos o instrumentos concretos de gestión sin importar cuál sea. Además son empresas que pueden estar atravesando por procesos de reforma o mejora para ganar terreno en el mercado.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, Antioquia en el año 2013 se encontró entre los punteros en el *desempeño fiscal* dentro de la región del Eje Cafetero, la cual tenía un promedio de “68,04”, un máximo de “90,73” y un mínimo de “48,36” (s.f.,

p.36)¹⁰ todo ello a pesar de ubicarse el puesto “catorce” (p 76) en el ranking nacional. Los tres municipios con procesos financieros más sólidos según el DNP fueron Rionegro, Medellín y el Retiro con una calificación de 90,73 - 84,82 y 84,72 respectivamente; lo que muestran que están en la capacidad de mantener unas finanzas equilibradas pero que deben seguir trabajando en ellas para mejorar su calificación a través de mejores prácticas.

A la existencia de un sector público que tiene aspectos por mejorar respecto a su desempeño fiscal, se suma la creación de nuevas empresas haciendo que se consoliden las representaciones existentes sobre este territorio, de acuerdo con Vásquez

Antioquia se muestra aún como un departamento emprendedor, ya que la creación de empresas creció un 8,5% en todo el 2014, según el último informe de dinamismo empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Ccma).

De hecho, la carrera por la constitución de compañías ese año lo ganó el sector de servicios financieros, inmobiliarios y empresariales, porque de las más de 13.000 sociedades creadas en el departamento, el 27,4% perteneció a esa actividad (2015, párr.1-2).

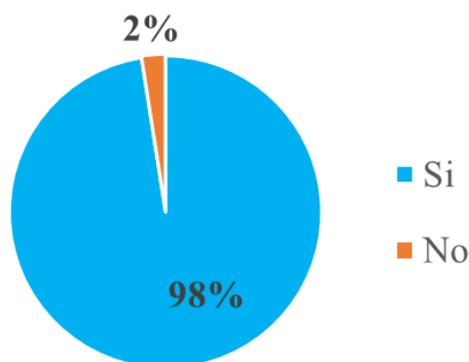
Lo anterior implica que la presencia de un mayor de número de empresas en el mercado trae consigo el sostenimiento o aumento de la demanda de servicios en la formulación y gestión de proyectos de inversión dentro del mercado de todo el departamento, haciendo de que este tipo de iniciativas empresariales sean viables y aún más sostenibles en el tiempo y el espacio bajo condiciones que no ponen en riesgo el desarrollo de sus actividades en este sector de la economía.

¹⁰ Siendo los puntajes obtenidos por el departamento: “68,04 - 90,73 - 48,36” en su respectivo orden (s.f., p.36).

10.2.2.4. Resultado de la encuesta¹¹

De las 203 organizaciones que respondieron a la encuesta, el 97,5% manifiesta interés por contratar servicios de consultoría, frente al 2 % que manifiesta que No, lo que implica que los servicios proyectados a ser ofrecidos tienen acogida en el mercado departamental, y que las instituciones están al tanto de empresas que los ofrecen.

Gráfico 3. Considera importante el servicio de consultoría en su organización y/o entidad

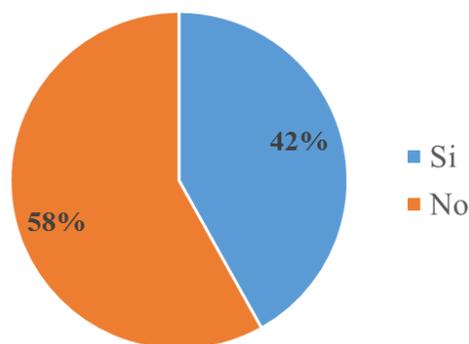


Fuente: Elaboración propia

El 42% de las organizaciones informa haber contratado algún servicio de consultoría durante el último año, lo que implica que este tipo de servicios tiene demanda por parte de las empresas por lo que es viables y factibles desarrollar ideas de negocio en el sector económico, si bien el 58 % manifiesta no haberlos contratado, esta realidad representa un desafío para las empresas en términos de mostrar a las organizaciones empresariales las bondades de contratar a terceros que les ayuden en sus procesos de fortalecimiento.

¹¹ Para mayor información ver Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta.

Gráfico 4. Organizaciones que manifiestan haber contratado servicios de consultoría en el último año.

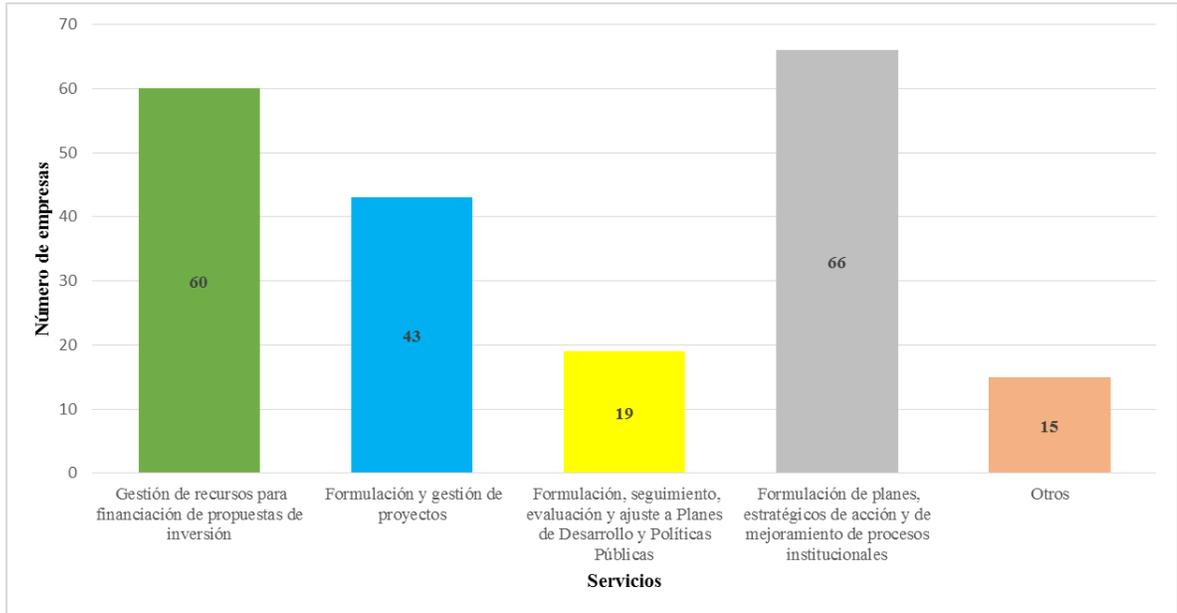


Fuente: Elaboración propia

Para las organizaciones la *gestión de recursos para financiar sus propuestas de inversión y la formulación y gestión de proyectos*, son los servicios con mayor demanda en un 30 y 21% respectivamente, esto confirma el supuesto de que el departamento ha dificultades en las empresas para materializar sus ideas en proyectos concretos bajo los lineamientos de instituciones de mayor jerarquía. Con un 37% la *formulación de planes de acción y de mejoramiento de procesos institucionales*, se convierte en el tercer servicio con mayor demanda, lo que indica que las organizaciones se quieren seguir fortaleciendo para ser competitivas en sus respectivos mercados.

Ahora bien, con la finalidad de ampliar el portafolio de servicios de consultoría y llegar a un mayor número de potenciales clientes, la empresa tendría que pensar en desarrollar los cuatro servicios demandados por las organizaciones en la encuesta y que representan el 15% del total, estos son: consultorías ambientales y diseños, evaluación y seguimiento a proyectos de innovación, seguimiento y control a los planes de acción generados por las reclamaciones de los clientes y temas contables y tributarios.

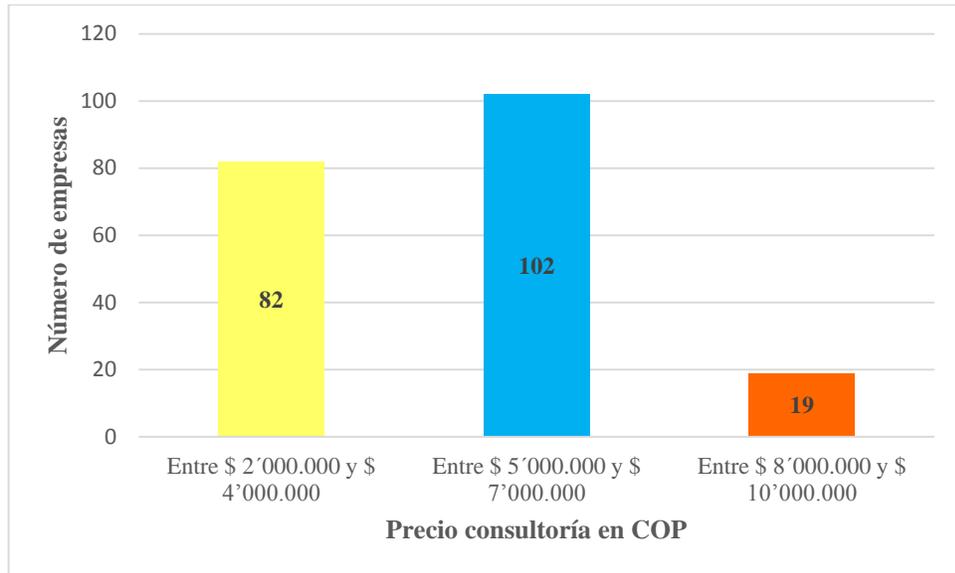
Gráfico 5. Tipo de consultoría que contratarían las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

El 50.25% de las organizaciones manifiesta estar dispuesta a pagar un precio por constaría que estaría entre \$ 5'000.000 y \$ 7'000.000 de COP, motivo por el cual se opta por fijar el precio de los servicios de Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión y Formulación y gestión de proyectos en \$ 5'000.000 de COP y en 6'000.000 de COP respectivamente, precio que se ajusta a los cotos en los que incurre la empresa para la prestación del servicio a terceros.

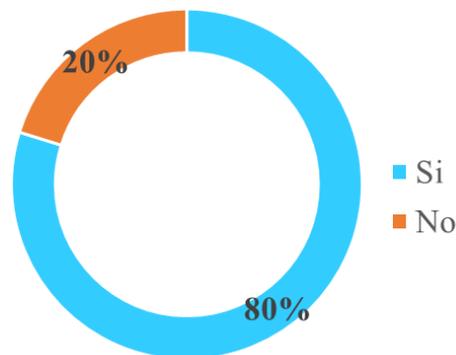
Gráfico 6. Precios que están dispuestas a pagar las organizaciones por servicio de consultoría



Fuente: Elaboración propia

El 80% de las organizaciones, es decir, 162 de ellas están dispuesta a contratar alguno de los servicios que proyecta prestar la empresa en el mercado, lo que ratifica la existencia en el mercado de potenciales clientes; frente al 20% restante la empresa tiene un tarea interesante en términos de hacer que estas organizaciones contemplen la contratación de los mismos y conozcan las bondades de incluir a terceros en los procesos mejoramiento tendientes a potencializar sus capacidad instalad para responder a los desafíos de la economía local y departamental de Antioquia.

Gráfico 7. Organizaciones interesadas en incluir los servicios de consultoría para el 2016



Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Oferta

10.2.3.1. Comportamiento histórico

En una reciente publicación de Alejandro Muñoz Torres, director de la Cámara de Servicios Legales (CSL) de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) explica:

Sin duda, el crecimiento en la participación en la economía de empresas de servicios es un fenómeno generalizado a nivel mundial. Los servicios han tenido una importancia innegable por su propia esencia. El hecho que los servicios hayan ocupado el 70% del Producto Interno Bruto de todo el mundo, durante el año 2012, y que, en añadidura, la mayoría de los países latinoamericanos hayan tenido este índice por encima del 50%, es prueba fehaciente de esta relevancia (2014, párr.2).

Por ello no es un error decir que los servicios son un sector de la economía que se consolida mediante el desarrollo de actividades económicas cada vez más especializadas, en las que se requiere de un menor número de materias primas y más talento humano con alta formación académica, además los servicios tienen un valor en el mercado que hace que durante su venta se supere las ganancias obtenidas por productos de sectores como la agricultura y la industria. Haciendo que invertir en este sector se rentable en el corto plazo. La importancia de los servicios en las economías mundiales es muestra de los cambios que han tenido las sociedades modernas y contemporáneas respecto a sus economías, que un principio eran de corte extractivo y agrícola.

Para el caso colombiano de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – “el sector de servicios representa más del 60% del empleo de nuestro país” (Muñoz, 2014, párr.2), es decir, que es un sector que de manda mucha mano de obra para lograr desarrollar sus actividades. Además, Colombia no es ajena a la

dinámica mundial de la economía haciendo que lentamente se vaya desplazando las actividades de corte agrícola e industrial.

Por otro lado, el crecimiento del presupuesto del sector público respecto a años anteriores les permite a las entidades territoriales aumentar actuaciones en sus territorios, al igual que el monto de los contratos con el sector privado para alcanzar las metas establecidas en sus planes de desarrollo.

Tal como se aprecia en la tabla 11., *el presupuesto general de la nación* viene en crecimiento años tras años, a tal punto que desde el 2010 a la fecha ha crecido en más de \$55 billones de pesos, lo más importante para las empresas consultoras es que las entidades de orden nacional con autonomía administrativa y presupuestal para acceder a estos recursos, necesitan de programas y proyectos previamente formulados que reúnan todas las condiciones técnicas, ambientales, jurídicas, sociales y operativas de ley; es ahí donde toma importancia empresas que se dediquen a este tipo de actividades.

Tabla 13. Presupuesto general de la nación entre los años 2010 a 2015

Año	Presupuesto anual en billones de COP¹²
2015	\$ 203.658.063.430.308,00
2014	\$ 199.854.547.521.535,00
2013	\$ 185.524.633.717.636,00
2012	\$ 165.276.318.002.513,00
2011	\$ 147.255.252.549.186,00
2010	\$ 148.292.622.987.234,00

Fuente: Elaboración propia, con base en las leyes de presupuesto.

El crecimiento del sector servicios tanto a nivel nacional como departamental y municipal, también va acompañado de la aparición de un número importante de empresas de servicios, entre ellas las que se dedican a la prestación de servicios de formulación y gestión de proyectos de inversión; diversificando la oferta del sector y haciéndolo más competitivo, lo que a su vez hace que las empresas con amplia trayectoria se vean en la obligación de implementar algunas acciones de mejora que les permitan seguir respondiendo a las demandas de los clientes y mantener el terreno ganado ante los competidores.

10.2.3.2. Situación actual

Las empresas dedicadas a la consultoría en este campo se ubican principalmente en la ciudad de Medellín abiertas a la posibilidad de viajar por todo el departamento en caso de contratar el desarrollo de consultorías en otros municipios. Por la experiencia adquirida durante el ejercicio de la Planeación y el Desarrollo Social en algunas de estas instituciones, estas organizaciones se pueden catalogar principalmente como pequeñas y medianas empresas, haciendo que la capacidad de las mismas para desarrollar iniciativas en diferentes escalas de tiempo, territorio, y población varíe entre ellas, siendo unas más

¹² Código asignado a la moneda nacional, el peso colombiano, de acuerdo con norma internacional para los códigos de divisas, norma ISO 4217:2008.

eficientes que las otras, pero logrando responder por los compromisos que adquieren con terceros.

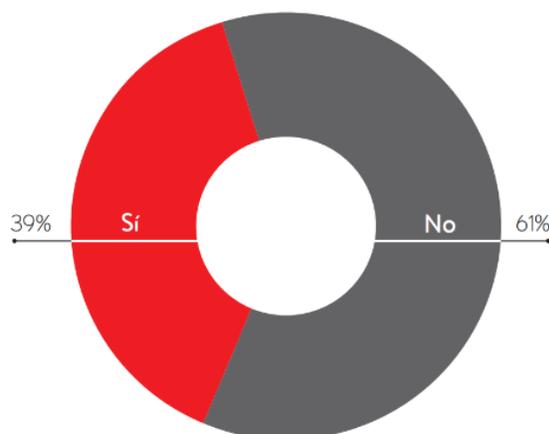
El crecimiento del presupuesto de la nación y las entidades territoriales le permite a la empresa consultora contratar consultorías en todo el departamento de Antioquia financiadas por el Estado y Departamental principalmente. La inversión pública también puede jalonar inversión privada extranjera por lo cual las ONGs locales trabajen el desarrollo de iniciativas

Calcular la producción de estas organizaciones en términos de saber los proyectos de consultoría que logran desarrollar por año es difícil, ya que esto lo tratan como información confidencial y no lo dan a conocer a otras organizaciones, exceptuando cuando la contratación es con el sector público.

De acuerdo con cifras presentadas por una de las funcionarias¹³ de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en promedio solo el 39% de las de los empresarios buscan acompañamiento – asesoría para sacar a flote sus empresas y hacerlas más competitivas en el mercado haciendo usos de la capacidad instalada en ellas. Si bien son múltiples las razones por las cuales los empresarios toman la decisión de no buscar acompañamiento, el 61% de ellos, lo que preocupa es que este es un factor que ayuda al incremento de la tasa de mortalidad empresarial en el departamento.

¹³ Alina Patricia Londoño Osorio, profesional de Investigaciones Económicas, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Gráfico 8. Empresarios que buscan acompañamiento - asesoría

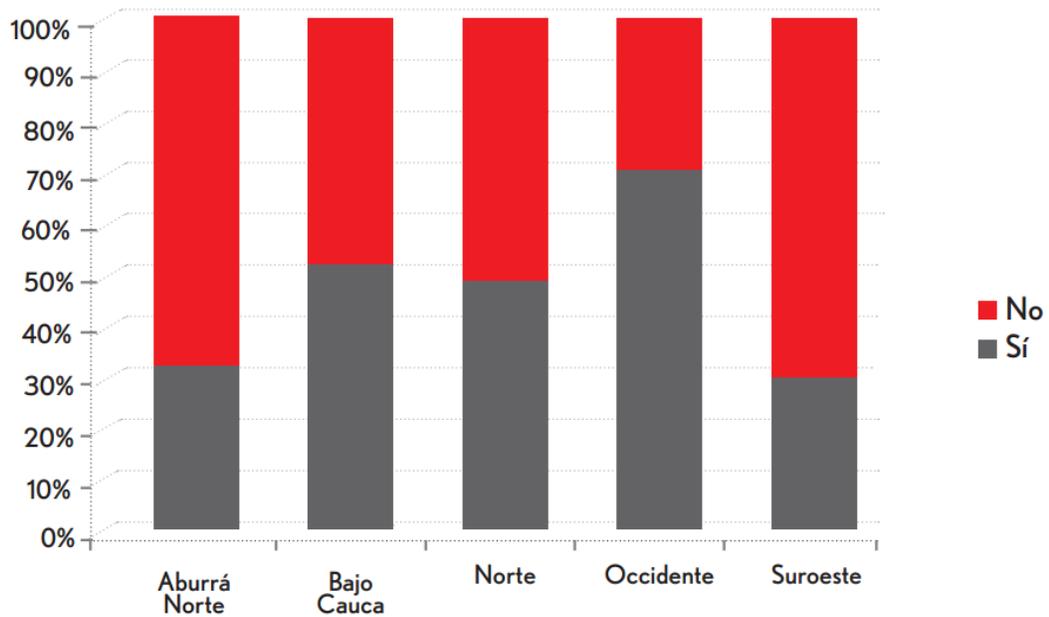


Fuente: Londoño, 2011. p. 30

Según lo expone Londoño para los empresarios en las subregiones del departamento las principales áreas de interés para recibir capacitación son: “Mercadeo y ventas, acceso a mercados, imagen corporativa, presentación de puntos de venta, manejo de inventarios, contabilidad y costos y Otros (2011, p.37), lo que su pone que las empresas necesitan de ayuda para entender el sector económico en que desarrollan sus actividades, al tiempo que se fortalecen administrativamente para hacer parte de una economía que cambia rápidamente y que demanda que las empresas se muevan su ritmo.

Ahora bien, tal y como se aprecia en el gráfico 3., el interés de los empresarios antioqueños por demandar servicios de acompañamiento ante terceros varia de una subregión a otra haciendo de ello una gran oportunidad para las empresas consultoras, primero porque hay quienes están dispuestos a recibir sus aportes y segundo porque hay un segmento del mercado al que hay que mostrarles las ventajas de contratar a personal externo a la empresa para oxigenar los procesos.

Gráfico 9. Interés de los empresarios por servicios de acompañamiento/asesoría



Fuente: Londoño, 2011, p. 36

La cantidad, variedad y calidad de empresas que componen el sector de los servicios dedicadas exclusivamente a la formulación y gestión de proyectos de inversión, hace que cada una de ellas ofrezca en el mercado servicios únicos, por las particularidades que le confieren las organizaciones, algunas son especialista en proyectos sociales o culturales mientras otras tiene su énfasis puesto en el diseño de proyectos del sector de la infraestructura y la construcción, también se encuentran aquellas que están el capacidad de desarrollar consultorías que hacen que los proyectos reúnan todas las condiciones técnicas, sociales, ambientales y financieras exigidas en el marco de la ley y los principios de responsabilidad social empresarial de la organización que los lleva a cabo.

Ahora bien, en la ciudad de Medellín las empresas consultoras aparecen en escena cuando en los años noventa tiene lugar la apertura de la económica nacional, con el llamado liberalismo económico, mediante el cual los gobiernos desmontaron las barreras proteccionistas que blindaban la economía nacional frente a la capacidad competitiva de las empresas extranjeras, las cuales eran capaz de producir más, en menor tiempo y a menor

precio que la consolidada industria local antioqueña, lo que llevo a la quiebra y posterior cierre de aquellas empresas que no supieron como transformase para responder a los desafíos que les ponía las nuevas dinámicas de la economía.

Para hacer frente a la eficiencia y eficacia de las empresas extranjeras, que cada vez tenían mayor presencia en el país, debido a la política de incentivos para el fomento de la inversión extranjera directa implementa en Colombia, las empresas tuvieron que aprender a conocer cómo funcionaban y cuál era la estructura sus competidoras para lograr las metas que se proponían. Lo anterior hizo posible que los empresarios en el departamento de Antioquia invirtieran recursos que les permitirán conocer las respuestas a las dos preguntas anteriores para luego agenciar los cambios en sus empresas para implementar sistemas productivos similares o mejores a los de sus competidores.

Es en este contexto que surgen las instituciones pioneras en la prestación de servicios de consultoría en el departamento, principalmente en la ciudad de Medellín y que hoy tienen presencia en otras capitales como Bogotá, Cali y Barranquilla. A continuación se presentan cuatro de ellas, las cuales son instituciones con más de 15 años de experiencia, ofreciendo servicios consultoría en diferentes campos a los sectores económicos.

Corplanes

Es una entidad privada sin ánimo de lucro creada en el año 2011, con la finalidad de generar alternativas de desarrollo local, a partir del trabajo con múltiples actores de desarrollo, la construcción de políticas sociales en el marco de la sostenibilidad y legitimada de las actuaciones en los territorios en los que interviene. Es una organización joven que se consolida ampliamente en el nicho de las consultorías en el sector de los servicios en el departamento de Antioquia.

Imagen 3. Logo de Corplanes



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

Esta organización cuenta con siete líneas de acción: 1) fortalecimiento a la planeación local, 2) planificación y gestión del territorio, 3) fortalecimiento institucional, 4) gestión y educación ambiental, 5) proyectos productivos en el marco de estrategias de desarrollo territorial 6) seguimiento y evaluación a procesos locales, y 7) interventoría técnica y social; desde ellas ofrece 22 servicios a sus potenciales clientes, esto la hace una organización ampliamente competitiva y versátil, en la medida que se mueva en varios campos de acción.

De acuerdo con su visión, es una organización que se proyecta a tener un posicionamiento a nivel nacional e internacional en el 2018, como una entidad líder en construcción de instrumentos de gestión desde los cuales se busca hacer realidad los futuros deseados, razón por la cual no solo ofrece y presta sus servicios en Antioquia.

Jugada Maestra

Esta organización “nace de forma cercana e incubados en el Grupo Empresarial Antioqueño” (Jugada Maestra, s.f.) con el propósito ofrecer servicios de búsqueda y valoración de gerencia ejecutiva a los empresarios Antioqueños. En la actualidad cuenta con su sede principal en la ciudad de Medellín, y otras dos más en Bogotá y la ciudad de Panamá, esta última desde donde se proyecta hacia Centroamérica.

Desde sus dos campos de acción: búsqueda y evaluación; ofrecen igual número de servicios. Desde el primero propenden por identificar a nivel local los mejores talentos para las empresas, de acuerdo con el momento y condición de las organizaciones, de tal manera que sus colaboradores contribuyan significativamente en su desarrollo. Y desde la segunda línea de trabajo realizan acciones que les permiten a las entidades optar por las mejores alternativas de: Selección, Plan Carrera Individual, Planes de Sucesión y High Potential.

Imagen 4. Logo Jugada Maestra



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

Por lo anterior es posible sostener que Jugada Maestra, es una empresa consultora que ofrece a los profesionales una oportunidad para crecer en el mundo laboral dentro de las empresas más grandes e importantes de la región, asegurándoles un gran futuro siempre que estos cumplan con las demandas de las entidades, y segundo ofrecer a las empresas los perfiles de los profesionales que con mejor desempeño y que por sus características no se encuentran fácilmente en el mercado laboral local. Desde esta perspectiva Jugada Maestra permiten que dos actores se encuentren para alcanzar objetivos en común, a partir de intercambios que benefician a ambas partes.

Penta Consultoría

Esta organización que hoy hace presencia en tres países: Colombia, Perú y Ecuador, nace en la ciudad de Medellín, y “comenzó a gestarse como empresa en el año 1996” (Penta Consultoría, 2012, pár.4), un periodo en el cual la prestación de servicios de consultoría, era incipiente y liderado en por empresas extranjeras con presencia en el país.

Imagen 5. Logo Penta Consultoría



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

En la actualidad la empresa ha “realizado más de 200 proyectos de Consultoría” (Penta Consultoría, s.f.) en cinco áreas: 1) Planeación Estratégica, 2) Estructura Organizacional 3) Recursos Humanos 4) Empresa familiar y 5) Gestión del Conocimiento. Haciendo posible la construcción y posterior desarrollo de negocios rentables y sustentables, que aportan a la dinamización de la economía, ya que hacen posible el acceso a nuevos productos, a la creación de nuevas fuentes de empleo y puestos de trabajo.

Bancoldex

El Centro Empresarial Bancóldex, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., es una división del Banco de Comercio Exterior de Colombia – Bancoldex –, creado en 1992, el centro nace en 2006, como un programa de atención donde los micro, pequeños y medianos empresarios, así como los emprendedores y quienes quieren formalizar su negocio, pueden acceder a un crédito con destinaciones para: capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial, bajo las mejores condiciones en materia de tasas de interés y plazos, al tiempo que sus clientes pueden acceder a asesorías gratuitas en temas financieros, legales y empresariales, y se capacitan en temas relacionados con la creación, formalización, fortalecimiento y crecimiento de la empresa, sin costo alguno.

Imagen 6. Logo Bancóldex



Fuente: sitio oficial de la institución, 2015.

Esta empresa ofrece una ventaja en relación a otras empresas consultoras es la oportunidad que tienen los empresarios y emprendedores de acceder a fuentes de financiación que no siempre son reembolsable, dando lugar al desarrollo de mayores garantías para quienes optan por crear empresa en Colombia.

Finalmente, todas la organizaciones expuestas anteriormente se formaron con un énfasis diferente las unas de las otras, lo que las hace únicas en sector de los servicios, si bien pueden haber similitudes entre ellas en la forma como funcionan, como están estructuras e incluso en como nombran los servicios que ofrecen a sus potenciales clientes, las diferencias son incluso de carácter teórico y epistemológico, dando lugar a estrategias diversas para implementar sus servicios, en este sentido varían las metodologías, los productos, las relaciones entre los actores, los recursos al igual que las propuestas de intervención.

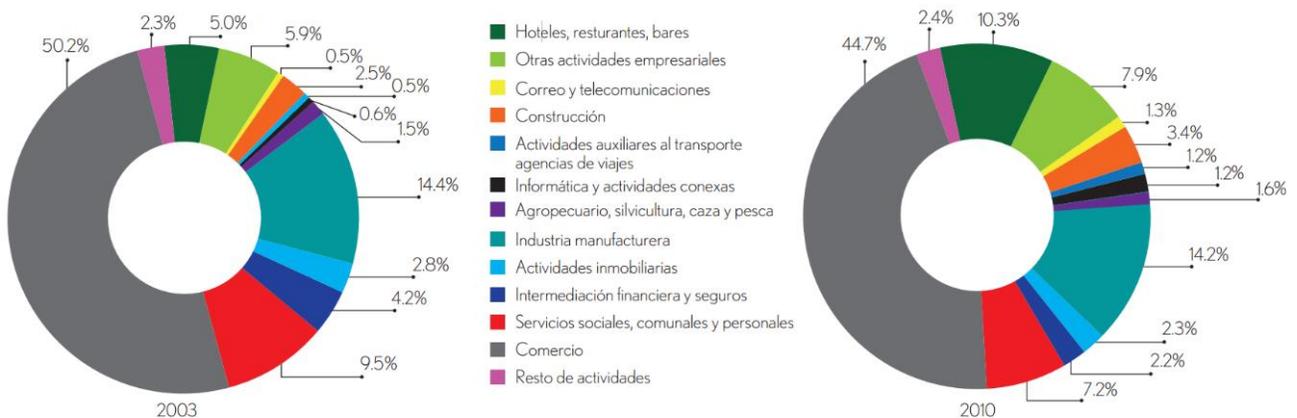
La consolidación de las empresas consultoras en la economía del departamento es posible gracias a la estrategia de boca a boca, mediante la cual se da a conocer la información de manea verbal de una persona a otra, es decir, la mayoría de los clientes de estas empresas las conocen y solicitan sus servicios a raíz de la referencia ofrecidos por otros sobre la calidad e impactos de estos en sus organizaciones.

10.2.3.3. Situación futura

Con la información a disposición de la ciudadanía es difícil determinar un horizonte de posibilidad, a partir datos concretos sobre las empresas prestadoras de servicios de consultoría en la formulación y gestión de proyectos de inversión en el departamento de Antioquia, ya que no se cuenta con información tan específica sobre este segmento del mercado, pero, si es posible hacer algunas aproximaciones de la situación futura del sector de las servicios de acuerdo a la información oficial.

De acuerdo con el gráfico 3., el sector de los servicios en varias de sus múltiples vertientes, es decir campos específicos (servicios a las empresas, hoteles y restaurantes, informática y actividades conexas), desde el 2003 vienen ganando terreno respecto a otros sectores de la económica antioqueña. Además, cuando un sector pierde o gana terreno respecto a otro se ve reflejado en los sectores con los que tiene más vínculos, lo que a su vez muestra que las actividades económicas están ampliamente relacionadas entre sí.

Gráfico 10. Antioquia. Estructura empresarial según sectores. 2003 vs. 2010



Fuente: Registro Público Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Fuente: Ospina, 2011, p. 24.

Toda la información presenta a la largo de este capítulo, permite identificar que el sector de los servicios se caracteriza por su *movilidad y dinamismo económico*, razón por la

que en los últimos 70 años ha ganado terreno frente a otros sectores de en las economías locales, nacionales e internacionales de la región. Por ello no es un error pensar que aquellas empresas que desarrollen su actividad en él, e interpreten a tiempo sus señales de cambio y demanda de nuevas formas de solucionar problemas, y puedan responder a las necesidades y oportunidades que brinda, podrán ser empresas y viables, factibles y sobretodo sustentables.

De acuerdo con información suministrada por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia en el departamento existen un aproximado de 512 – micro, pequeña y mediana empresa – que por sus características administrativas y su finalidad, podrían demandar los servicios que proyecta ofrecer la organización, a la anterior cifra se suman 176 ONGs con presencia en la ciudad y 117 alcaldías de municipios no certificados, es, a partir de estos datos, que se establece que el universo de potenciales clientes inicialmente asciende a asciende a 805 instituciones.

Con la finalidad de conocer cuántos de ellos estarían dispuestos a contratar los servicios de la empresa y cuál sería el precio que pagarían por los mismos, se optó por aplicar una encuesta¹⁴ por Internet¹⁵, que consistió en un cuestionario de cinco preguntas enviado a los correos de los potenciales clientes.

El cálculo de la muestra se hizo a través de la formula abajo descrita ya que la población es finita, es decir, se conoce con exactitud el número de empresas a las que se espera parcialmente prestarles los servicios de consultoría.

¹⁴ Para mayor información ver Anexo 1. Encuesta estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa consultora.

¹⁵ Se seleccionó este medio para la aplicación del instrumento, debido a que aseguró una mayor cobertura en su aplicación en el departamento de Antioquia, además permitió durante el estudio ahorrar tiempo y reducir los costos del análisis de mercado.

Ecuación para obtener la muestra de una población finita

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

Descripción de las variables

- n = El tamaño de la muestra que queremos calcular
- N = Total de la población
- $Z_u^2 = 1.645^2$ (Nivel de confianza del 90%)
- p = proporción esperada (en este caso $50\% = 0.5$). Como regla general, usaremos $p=50\%$, porque no se tiene ninguna información sobre el valor que se espera encontrar.
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.5$)¹⁶
- d = precisión o margen de error máximo que estamos dispuestos aceptar entre el valor calculado con la muestra y el valor real de la población. (5%).

Valores asignados

- $N = 805$
- $Z_\alpha = 1.645^2 = 90\%$
- $p = 0.5$
- $q = 1 - 0.5 = 0.5$
- $d = 5\%$

$$n = \frac{805 * (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (805 - 1) + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{544.58753125}{2.68650625} = 202.71$$

De acuerdo con la operación anterior se proyecta la realización de 203 encuestas a igual número de organizaciones (Ver resultado de la encuesta en el apartado 10.2.2.4.).

¹⁶ p y q son las probabilidades complementarias de respuesta y que cuando no dispongamos de otro tipo de información vamos a suponer que son igual a 50%.

10.2.4. Precio

El precio de cada servicio proyectado a ser ofrecido se calcula de acuerdo a los costos fijos y variables, más la ganancia que en principio se quiere obtener por la venta a un cliente potencial (Ver tabla 12.).

Tabla 14. Precio por servicio según la inflación anual

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INFLACIÓN		3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Precio Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión		5.000.000	5.171.500	5.359.225	5.545.726	5.730.399
Precio Formulación y gestión de proyectos		6.000.000	6.205.800	6.442.241	6.666.431	6.888.423
Precio Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas		25.000.000	25.857.500	26.796.127	27.728.632	28.651.996
Precio Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales		15.000.000	15.514.500	16.077.676	16.637.179	17.191.198

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4.1. Análisis histórico y actual de precios

A pesar de que en el mercado del departamento no se cuenta con un record histórico de carácter público, sobre el precio de los servicios de consultoría, de acuerdo con el rastreo bibliográfico realizado en bases de datos y con profesionales de diversas instituciones públicas y privadas, se puede establecer que el precio de estas depende de las exigencias y necesidades de cada uno de los clientes que demanda el servicio.

Sin embargo, se puede establecer a partir de información suministrada por profesionales de organizaciones a las cuales se les aplicó un instrumento de recolección de información, que sus organizaciones llegaron a pagar por los servicios de consultoría en formulación y gerencia de proyectos de 5 a 25 millones de COP, por el tiempo dedicado, la metodología utilizada y los productos exigidos.

10.2.4.2. Proyección de la demanda

Ahora bien, con la finalidad de establecer la estimación de la demanda de los servicios de la empresa a lo largo del tiempo, se opta por aplicar el modelo matemático de Frank Bass, que según lo explica Weissmann:

El número de consumidores que compra un nuevo producto en un momento determinado del tiempo es función de la demanda de los individuos innovadores (que adquieren el nuevo producto independiente de lo que hagan otros consumidores) y de la demanda de los imitadores (que consumen que consumen un producto porque los demás lo hacen) (2008, p.7).

Así, el modelo matemático de Bass tiene la siguiente formula: $S(t) = p \cdot N + (q - p) \cdot Q(t) - (q/N) \cdot Q(t)^2$.

Descripción de las variables

$S(t)$ = Proyección de la demanda, número de nuevos consumidores.

N = Población objetivo, potenciales clientes.

p = Coeficiente de innovación, probabilidad de que un potencial cliente compre el producto en un determinado momento.

q = Coeficiente de imitación, probabilidad de que un imitador compre el producto en un determinado momento.

$Q(t)$ = Compras periodo anterior.

Valores asignados

N : **500** p : **0.1** q : **0.6**

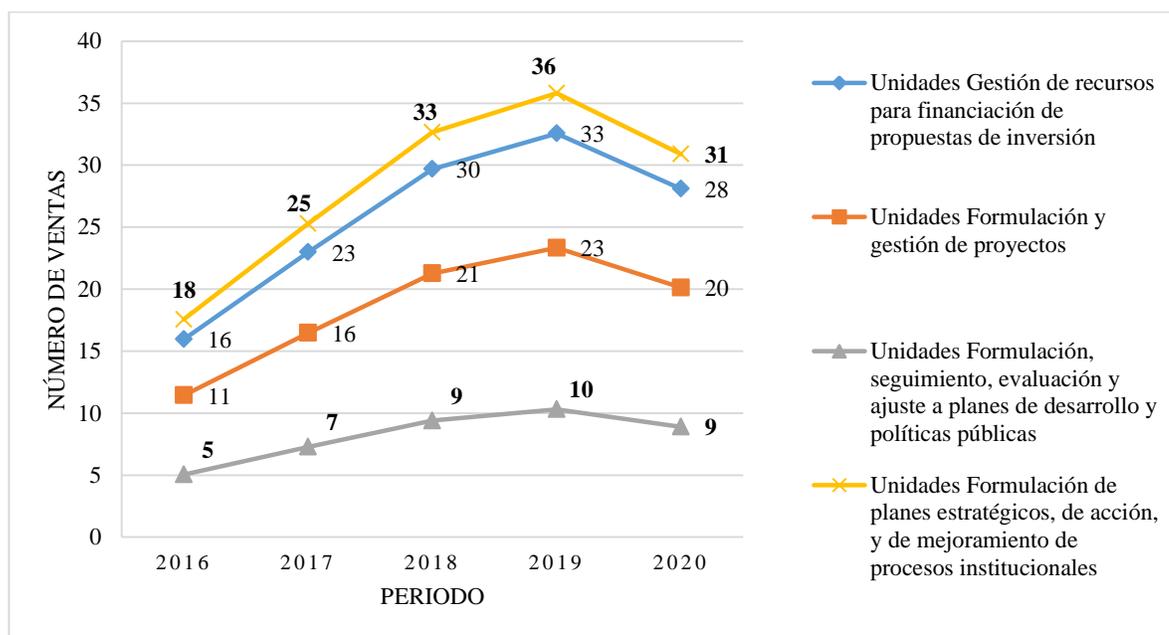
Aplicando este modelo se obtuvo los datos expuestos en la tabla 13., sobre la proyección de la demanda para los primeros 5 años de la empresa en el mercado de servicios, a pesar de la reducción de las ventas para el 2020 con respecto a 2019, la empresa sigue siendo sustentable en el mercado departamental.

Tabla 15. Proyección de ventas de servicios por año

Año	Unidades Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión	Unidades Formulación y gestión de proyectos	Unidades Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas	Unidades Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales	Total servicios vendidos por año
2016	16	11	5	18	50
2017	23	16	7	25	72
2018	30	21	9	33	93
2019	33	23	10	36	102
2020	28	20	9	31	88

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Proyección de ventas de servicios por año



Fuente: Elaboración propia

10.2.4.3. Determinación de las principales variables para la definición del precio.

La principal variable para la definición del precio de los servicios proyectados a ser ofrecidos por la organización a sus potenciales clientes, se relaciona con los costos fijos para la prestación de los mismos y que garantizan que la empresa tenga a su disposición los recursos para su sustentabilidad en el mercado del departamento de Antioquia.

Otras cinco variables que influyen de manera directa en el precio de los servicios ofrecidos en por la empresa son el *tiempo de la consultoría, ubicación del proyecto, población objeto, metodología de diseño y ejecución y alcance del proyecto*; éstas hacen que la prestación de los servicios sea una actividad más compleja de realizar y exige la contratación de personal ampliamente experimentado y capacitado, que estén la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos, bajo las condiciones ofrecidas por los clientes sin sacrificar la calidad del servicio contratado.

10.2.4.4. Proyección de precios

Teniendo presente que el principal factor de ajuste establecido en este estudio es el Índice de Precios al Consumidor – IPC – en la tabla 14., se presenta la variación en el precio del servicio ofrecido según la proyección de este indicador macroeconómico realizada por el Grupo Bancolombia y actualizada al 7 de noviembre de 2014¹⁷.

Tabla 16. Proyección de precios servicio de consultoría a 2020

SERVICIO		PRECIO				
Indicador macroeconómico de ajuste	Año	2016	2017	2018	2019	2020
	Inflación IPC (variación anual)	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Precio de gestión de recursos para financiación de propuestas de		5.000.000	5.171.500	5.359.225	5.545.726	5.730.399

¹⁷ Para mayor información consultar el Informe de proyecciones de indicadores macroeconómicos, del Grupo Bancolombia, disponible en: investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/31550/2014110717413870.pdf

inversión.					
Precio Formulación y gestión de proyectos.	6.000.000	6.205.800	6.442.241	6.666.431	6.888.423
Precio Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas.	25.000.000	25.857.500	26.796.127	27.728.632	28.651.996
Precio Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales.	15.000.000	15.514.500	16.077.676	16.637.179	17.191.198

Fuente: Elaboración propia

Los precios de cada servicio se establecieron teniendo en cuenta los siguientes datos:

$$CF + CV + UE = \text{Precio del Servicio}$$

$$CF = \text{Costo Fijo} \quad CV = \text{Costo Variable} \quad UE = \text{Utilidad Esperada}$$

Costo Fijo (Arriendo, Servicios Públicos, internet) = **\$ 1'000.000 mensual**

La fórmula es:

$$CF = \$1'000.000 / \# \text{ servicios en el año } 1 \text{ que sería } 16 = \$62.500$$

Costo Variable = Costo Fijo – valor del servicio del primer mes

$$CV = \$1'000.000 - \$5'000.000 = \$4'000.000$$

VF = Valor futuro

Se realiza esta operación antes de realizar el cálculo.

Suma de CF + CV

$$\$62.500 + \$ 4'000.000 = \$ 4'062.500$$

VF= Es la diferencia entre el valor de \$ 4'062.500 – el precio del producto para el año 1 \$ 5'000.000 = \$ 937.500

Se reemplazan los valores de la siguiente formula:

$$CF+ CV+ VF= \text{Precio del Servicio}$$

$$\$62.500 + \$ 4'000.000+ \$ 937.500= \$ 5'000.00$$

Luego se calcula el porcentaje de los servicios anuales. Este cálculo se realiza mediante una regla de tres.

$$\begin{array}{ll} \$ 5'000.000 & 100\% \end{array}$$

$$\begin{array}{ll} \$ 937.500 & X \end{array}$$

$$= 19\% \text{ Utilidad esperada}$$

10.2.5. Plaza

La prestación de los servicios de consultoría se llevaría a cabo en la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, el cual cuenta con una población de 6.456.207 personas, de las cuales 2.464.322 viven Medellín (DANE, 2005). Así mismo, Antioquia tiene y una división político administrativa de 125 municipios, que a su vez se agrupan en 9 subregiones geográficas, además tiene la segunda economía más importante del país luego del distrito capital de Bogotá, aportando el 13% de Producto Interno Bruto de Colombia de acuerdo con el DANE.

Medellín, es la ciudad más importante del departamento por concentrar las sedes de las empresas públicas y privadas más grandes, de las universidades más importantes de la región, del gobierno departamental al igual que de los principales organismos de control y seguridad del estado con presencia en el departamento, y que su vez prestan servicios a territorios próximos como el Chocó. En materia económica y política la ciudad se convierte en un paso obligatorio para los empresarios que aspiren a poner en marcha sus ideas de negocio. De ahí que se haya optado por establecer la sede de la organización en esta ciudad.

10.2.5.1. Canales de comercialización y distribución del producto

La comercialización de los servicios es una actividad que se haría principalmente a través de la web y de la presentación del portafolio de servicios a directivos de empresas y organizaciones comerciales e industriales con presencia en el área de influencia, por parte de los equipos de trabajo de la empresa.

Por la empresa estar dedicada a la prestación de servicios de consultoría hará uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles en el mercado de manera gratuita. Así mismo, a través del portal web de la entidad se asignará un usuario y clave a los clientes para que consulten el estado de desarrollo de los servicios contratados. Es de anotar que la mayoría de las actividades serán de carácter presencial con la finalidad de hacer de la consultoría una actividad más personalizada.

10.2.5.2. Descripción de los canales de distribución

Respecto a lo digital en la actualidad las empresas y las personas pueden optar por el almacenamiento de archivos online o en la nube, a través de diferentes servicios de alojamiento de archivos tales como Dropbox (2GB), Onedrive (100GB), Mega (50GB), Box (10GB), hubiC (25GB), entre otros, proveedores de servicio que a su vez ofrecen al público versiones pagas y gratuitas, estas últimas con una menor capacidad de

almacenamiento (las cuales oscilan entre 2GB, o 100GB) para el usuario pero con todas las garantías.

Con relación a la información física, es competencia de los empleados de la empresa consultora hacerle llegar a los clientes personalmente la versión impresa de los productos, con la finalidad de garantizar la custodia de la información y que esta no sea adulterada o llegue a manos de competidores o personas que pongan en riesgo la empresa contratante.

10.2.5.3. Ventajas y desventajas de los canales empleados

Además, el almacenamiento en la nube permite a los usuarios almacenar, administrar, sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios, ofreciendo tres grandes ventajas, la primera tener un respaldo de la información, segunda tener acceso desde cualquier computadora y tercero tener la posibilidad de compartir archivos entre empleados y clientes, además, ayuda a la disminución de costos y el desarrollo de un archivo digital completo.

La entrega personalizada de la información a los empleados de las empresas contratistas garantizan que la información no sea cambiada y solo sea conocida entre aquellos que tienen competencia para hacerlo.

La principal desventaja respecto al almacenamiento en la nube estaría en el momento en el cual se supere el espacio gratuito de almacenamiento que otorga el proveedor en Internet, haciendo que se tengan incurrir en un nuevo costo para la empresa en el mediano plazo para poder continuar con este servicio.

Crear las condiciones en el corto plazo para que los empleados de empresa consultora sean cuidados y celosos con el manejo de información sensible que quede poner en riesgo la estabilidad de las empresas contratantes.

10.2.5.4. Almacenamiento

Los materiales necesarios para desarrollar las tareas que son de carácter administrativo y las actividades grupales con los equipos de las organizaciones o las comunidades, se almacenarían en las oficinas de la empresa, y los mismos se comprarían por demanda de los equipos de trabajo internos de empresa consultora, para garantizar la disposición de espacios óptimos para su almacenamiento.

10.2.5.5. Conclusión General del análisis de mercados.

El análisis de mercado realizado permite identificar ampliamente el sector al que se quiere acceder, el sector servicios y dentro de este el segmento de empresas dedicadas a los prestación de servicios en consultoría de formulación y gerencia de proyectos. Lo que a su vez hace posible, encontrar una posición en dicho sector y adaptarse a él bajo la mirada de las cinco fuerzas competitivas, que permiten analizar las diferentes oportunidades de inversión y la rentabilidad que se derivan de las mismas en el corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, se identificó que las empresas que se dedican a la prestación de servicios profesionales en Colombia deben prepararse continuamente para estar en la capacidad de competir con empresas nacionales y extranjeras, tanto a nivel local como internacional, de tal manera que las organizaciones foráneas que llegan al país confíen en el talento de las mismas para desarrollar las propuestas de iniciativas de inversión que quieren llevar a cabo en el país.

Por otra lado, la competencia dentro del sector no solo se restringen al precio de los servicios, hay otras variables que llevan a que las empresas del sector se decidan por contratar con la organización algunos de los servicios proyectados a ofrecer, tales como el tiempo de la consultoría, ubicación del proyecto, metodología de diseño y ejecución, experiencia y formación de los profesionales, entre otros. Estas variables hablan por sí solas de la calidad de los procesos que se esperan llevar a cabo por parte de la empresa, lo que le

garantiza a quien contrata un servicio de alta calidad que genera impacto en la organización.

De acuerdo con la información encontrada, el éxito de la empresa depende de la capacidad de sus colaboradores para convocar a los empresario, y que estos estén dispuestos a invertir en servicios de consultoría para sus empresas con la finalidad se ser más eficientes y eficaces en la administración de los recursos a su disposición y en la gestión de aquellos de los que carecen.

La movilidad en el sector de servicios no se convierte en una amenaza para la empresa, sino en una oportunidad de crecimiento que si se sabe aprovechar es *garantía de sostenibilidad* en el mercado, como una de las mejores, por saber leer los momentos, lugares y empresas que demandan de nuevas formas de solución de los problemas que enfrentan y de desarrollar las oportunidades de negocio que se les presentan, es decir, si se estudia permanentemente el contexto se logra saber cuándo hay que tomar acciones que garanticen el futuro de la empresa antes de que las mismas pongan en riesgo las actividades de la empresa en el mercado.

10.3. ANALISIS TÉCNICO

10.3.1. Localización

Definir ubicación de la empresa en la ciudad es una decisión razonada en el que se tuvieron a en cuenta los elementos que se describen abajo. Tanto la elección del espacio como su ubicación son un factor estratégico que garantiza la tenencia de un espacio óptimo para el desarrollo de las actividades administrativas y la realización de tareas previas al trabajo en campo.

10.3.1.1. Factores de localización

Aplicar el principio accesibilidad al mundo empresarial, implica esencialmente crear las condiciones y normas reales para que las instituciones que optan por contratar la prestación de unos de los servicios ofrecidos por la empresa pueda acceder a ello sin dificultad alguna, siendo un elemento básico el/los espacio/s en los que lleva acabo la empresa su actividad.

Ahora bien, los factores que se tuvieron en la cuenta durante la elección del espacio en la ciudad que albergará la empresa fueron siete: 1) posibilidades de la infraestructura, 2) gastos de adecuación y mantenimiento, 3) fácil acceso en transporte público y privado, 4) seguridad, 5), imagen del sector, 6) cercanía a las instituciones públicas, y 7) precio del local.

Estos factores hicieron posible encontrar un lugar acorde con la actividad a desarrollar por la empresa, en la media que permite que la organización dar respuesta efectiva sus necesidades y con ello conseguir los objetivos que se ha trazado en el corto, mediano y largo plazo.

10.3.1.2. Macro localización

La oficina de la empresa estará ubicada en la ciudad de Medellín, la segunda más importante del país luego de Bogotá D.C., y capital del departamento de Antioquia. Con una población de 2.486.723 de acuerdo con estimaciones de población de DANE (2005), se convierte en la segunda ciudad más poblada de todo el territorio nacional; asimismo es el municipio satélite del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, es decir, el más importante de esta entidad político administrativa, conformada por otros diez municipios.

Además, Medellín es el segundo centro económico más importante de Colombia, después de Bogotá con una densidad empresarial de 25 empresas por cada 1.000 habitantes para el año 2011, de acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, lo que la posiciona igualmente como la segunda más alta del país, dando lugar a mayores posibilidades de incremento del PIB de la región del Valle de Aburra, al igual que del empleo y de las inversiones en diferentes sectores de la economía por nacionales y extranjeros.

Así mismo, la ciudad se ha consolidado como un polo de desarrollo en el departamento haciendo que los otros municipios tengan que hacer uso de los servicios que en ella se ofrece, además alberga las sedes de los principales órganos administración pública (Gobernación de Antioquia y Asamblea Departamental de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia) de control y seguridad del departamento. Las condiciones de infraestructura física en los sectores público y privado permite a la ciudad llevar a cabo convenciones a nivel local, nacional e internacional en las que se encuentran los principales líderes empresariales y políticos de la región en Medellín, ratificando la importancia de este territorio en la económica del país, al igual que las oportunidades que ofrece la ciudad para para crear y desarrollar ideas de negocios sustentables.

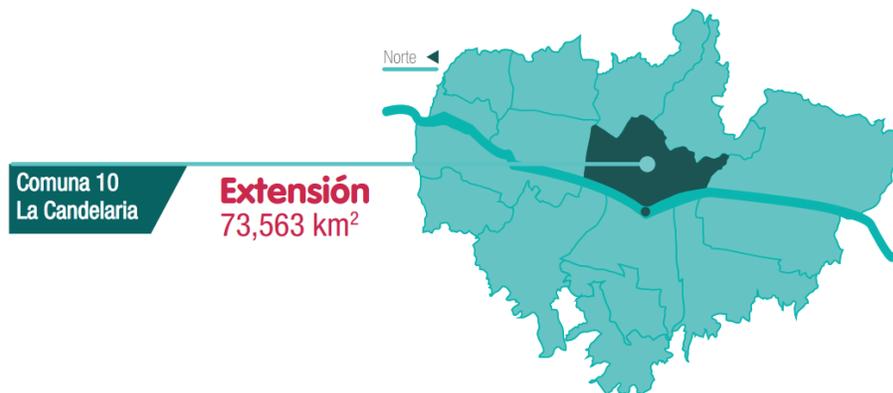
Por todo lo expuesto anteriormente, ubicar la empresa en la ciudad de Medellín es una buena decisión, que permite a los potenciales clientes acceder de una manera más fácil

a los servicios que se proyecta prestar a las empresas e instituciones del departamento de Antioquia, al tiempo que permite a la organización estar más cerca de las principales organizaciones que se dedican a contratar con terceros la construcción y mejora de instrumentos de gestión.

10.3.1.3. Micro localización

La oficina de la empresa estará localizada en la Comuna 10, La Candelaria, con una población de 85.505 según proyecciones de DANE para 2015, es una de las 16 comunas que forman el área urbana, esta constituye el centro del municipio y se localiza en la Zona 3 Centro-oriental, y está conformada por 17 barrios y 3 áreas institucionales (La Alpujarra - Centro Administrativo y el Hospital Universitario San Vicente de Paúl), estas últimas son sectores con algunas características de barrio, pero carece de viviendas y su población no es permanente.

Mapa 1. Ubicación de la Comuna 10 en la zona urbana de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín, 2013, p. 3

Además, La Candelaria alberga los principales atractivos arquitectónicos de Medellín expresados en algunas de las iglesias más importantes y las viviendas del barrio Prado en las que algún día llegaron a vivir las familias más adineradas de la ciudad y que

muestra de estilos arquitectónicos importados de Europa; al mismo tiempo este sector de la ciudad alberga la principal zona de negocios y comercio de Medellín.

Ahora bien, a pesar del descenso en la percepción de seguridad en 2014 que fue de “3,3/5, frente a 3,4/5 en 2013” (Medellín cómo vamos, 2014, p. 43), la comuna 10 bien reduciendo el índice de homicidio que paso de “197.4 en 2011 a 165.3 en 2013” (Medellín cómo vamos, 2015), lo que muestra el trabajo que bien realizando el gobierno municipal para reducir la cifra mediante acciones preventivas que genere alternativas diferentes a la criminalidad en la ciudad. Además, la ciudadanía a demanda de la administración tres acciones principales para hacer de la Candelaria un territorio más seguro “más policías, generación de empleo y CAI en el barrio” (Medellín cómo vamos, 2014, p. 47).

Finalmente, las inversiones llevadas a cabo por el gobierno local y nacional en compañía de la comunidad internacional en materia de seguridad y convivencia, hacen de Medellín hoy, un lugar más seguro que ofrece a nuevos y a empresarios de amplia trayectoria garantías para el desarrollo de sus actividades económicas, bajo condiciones que no afectan su presencia y competitividad en el mercado en antioqueño y que refuerzan la confianza depositada por la ciudadanía en general en las instituciones del Estado social de derecho consagrado en la constitución política de 1991.

10.3.1.4. Métodos de evaluación

La definición de la unificación de oficina se hace tomando como referencias las variables establecidas en el apartado *1.1.1.1. Factores de localización*, a cada uno de ellos se les asigno un peso perceptual tal y como se refleja en la tabla 15., de acuerdo a las recomendaciones de los expertos a la hora de seleccionar la ubicación de una empresa en el territorio de la ciudad en la cual pretende prestar sus servicios.

Tabla 17. Factores de localización de la oficina

No.	Factores de localización	Peso %
1	Posibilidades de la infraestructura	10
2	Gastos de adecuación y mantenimiento	20
3	Precio del local	20
4	Fácil acceso en transporte público y privado	10
5	Seguridad	20
6	Imagen del sector	10
7	Cercanía a las instituciones públicas	10
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estas siete variables se identificó en la ciudad tres oficinas ubicadas en diferentes lugares de las ciudad y que ofrecen diferentes ventajas para la empresa en materia de espacio, de tal manera que siga creciendo a futuro sin generar afectaciones en el desarrollo las actividades, en la tabla 16., se muestran las alternativas de oficina y el puntaje asignado que permitió elegir la que más le convenía la organización.

Tabla 18. Puntaje de las alternativas de oficina en Medellín

No.	Factores de localización	Peso %	Alternativa No. 1	Alternativa No. 2	Alternativa No. 3
	Descripción		Oficina de 44m2, con cocineta, baño y parqueadero, excelente ubicación cerca a zonas comerciales y bancos. Ubicada en edificio con portería 24horas. \$ 1,300,000 Arriendo mensual. Barrio El Poblado.	La oficina cuenta con 1 baño social, ventanal, cocina sencilla para trabajadores y piso en baldosa. Seguridad las 24 y cámaras de seguridad. Área: 87m2. Sector: Laureles Estadio. Valor de canon: \$1.580.000.	Oficina de 62 metros cuadrados con 3 divisiones, cocineta, baño y vista hacia la calle Boyacá. Piso No.: 5ºSector: Centro. \$ 1,100,000 Arriendo mensual
1	Posibilidades de la infraestructura	10	6	9	8
2	Gastos de adecuación y mantenimiento	20	10	8	9
3	Precio del local	20	8	5	10
4	Fácil acceso en transporte público y	10	8	8	10

	privado				
5	Seguridad	20	10	8	9
6	Imagen del sector	10	8	8	8
7	Cercanía a las instituciones públicas	10	7	8	10
Total		100%	57%	54%	64%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la puntuación obtenida durante el proceso de calificación se opta por contratar el arrendamiento de la alternativa No. 3, de una oficina ubicada en el centro de la ciudad de Medellín, ya que permite a la organización satisfacer las demandas de espacio para el desarrollo de su actividad económica.

10.3.2. Tamaño

10.3.2.1. Tamaño óptimo

El tamaño óptimo del proyecto se define por la capacidad real de prestación de servicios de consultoría a terceros, sin la necesidad de recurrir a recursos adicionales para dar cumplimiento a las obligaciones de la empresa. Según la proyección de ventas realizada, los profesionales especializados de la empresa (4 en total) más una secretaria ejecutiva, están en la capacidad de prestar los servicios de la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles para tal fin, motivo por el cual las metas de ventas no se ven comprometidas, y la empresa no se vería afectada por la el uso no proyectado de recursos adicionales para la prestación de un servicio o que por el contrario no se utiliza o que se subutiliza.

10.3.3. Ingeniería del proyecto

A continuación se nombran aspectos centrales del servicio que se proyecta ofrecer en el mercado, con la finalidad de hacer aclaraciones sobre los momentos establecidos para la prestación del mismo a los potenciales clientes, y cuáles son las responsabilidades de la empresa y el cliente durante el desarrollo de la consultoría.

10.3.3.1. Descripción técnica del producto o servicio

Los servicios de consultoría proyectados a hacer ofrecidos por la empresa constan de seis momentos, durante los cuales se buscar darle solución a aspectos puntuales del proceso de consultoría y finamente realizar en trabajo desde el cual se propende por potencializar las iniciativas de inversión y las oportunidades de negocio de las empresas públicas y privadas en el departamento de Antioquia. Esos momentos son:

1. Concertación e inicio (definición de los objetivos de la consultoría y los aspectos contractuales –tiempo, personal, recursos, metodología trabajo, productos-)
2. Diagnostico (Análisis del problema, necesidad u oportunidad, desde sus causas hasta sus consecuencias para la organización, territorio, población en el corto, mediano y largo plazo)
3. Planificación de acciones (Diseño de propuestas de solución-instrumentos de gestión viables, factibles y sustentables con los recursos a disposición).
4. Desarrollo de acciones (Aportar elementos técnicos, metodológicos y prácticos para su puesta en marcha)

5. Finalización (realizar el cierre de las acciones emprendidas reconociendo los aportes de las mismas al proceso y planteado recomendaciones para futuras iniciativas)
6. Evaluación y retroalimentación (reconocer los aprendizajes durante el proceso e identificar nuevos elementos a trabajar para mejorar las acciones realizadas)

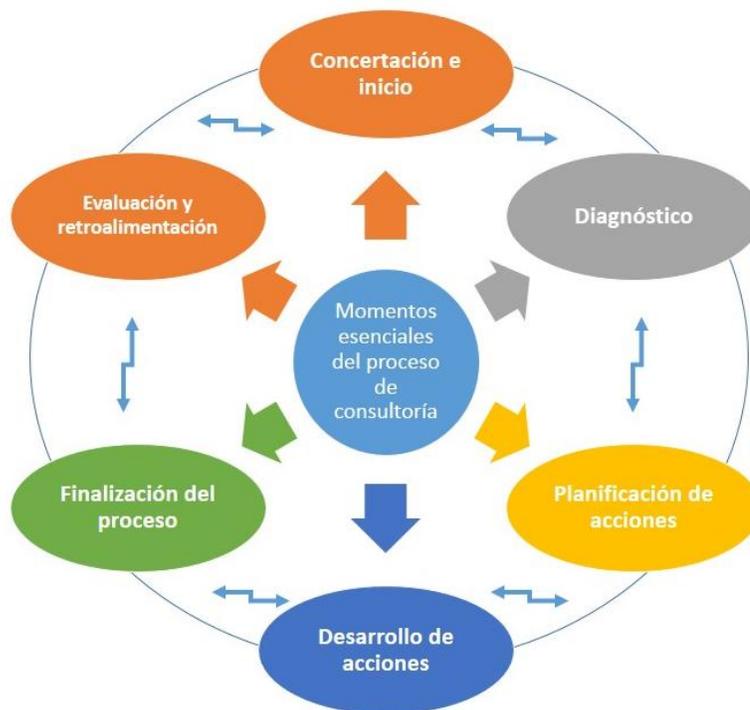
Con la finalidad de que cada uno de los clientes tenga acceso a todo el proceso de consultoría que se lleva a cabo en su empresa, se estableció que a media que se finaliza cada uno de los momentos de la consultoría se le hará entrega de todos los documentos que sustenten el proceso y que se derivan del mismo de manera impresa y digital.

Si bien está previsto que todos los profesionales de la empresa participen en el desarrollo de las consultorías contratadas, uno de ellos se desempeñará como el líder de la misma durante su desarrollo, a fin de garantizar su dedicación parcial a uno de los procesos que se lideran en la empresa, de tal manera que logre establecer los vínculos con los colaboradores de las organizaciones para las que se trabaja de tal manera que se logren tramitar los conflictos que se puedan tramitar de una manera rápida y que garantice la participación del resto de los empleados.

10.3.3.2. Identificación y selección del proceso de producción

Los servicios que proyecta ofrecer la empresa son servicios especializados de consultoría en la formulación y gestión de programas y proyectos de inversión públicos y privados, a continuación se describen los seis momentos esenciales del proceso, los cuales han sido concebidos de manera interactiva, de la tal forma que se logre hacer mejoras durante la marcha y volver sobre aspectos centrales abordados con anterioridad sin caer en los re-procesos debido a una mala gestión.

Gráfico 12. Ingeniería del ciclo de proyecto de consultoría de la empresa



Elaboración propia

10.3.3.3. Inversiones en maquinaria y equipo

La puesta en marcha de la organización requiere de los materiales que se describen en la tabla 19., estos elementos indispensables para trabajar en estrecha relación con los equipos de las organizaciones que optan por contratar la prestación de unos de los servicios de los ofrecidos por la empresa. Además, son elementos que con el debido uso, cuidado y mantenimiento se logra prolongar su vida útil con unos costos prácticos para la empresa.

Tabla 19. Inversiones en equipo

Unidades	Elemento	Descripción	Precio Unitario \$	Precio total \$
6	Computadores de escritorio	PC All in One LENOVO C40-30 Pentium® Blanco	\$ 1.199.000,00	\$ 7.194.000,00
1	Computador portátil	Portátil LENOVO G40-45 Bing Negro	\$ 839.000,00	\$ 839.000,00
6	Escritorio	Estación de Trabajo Terra Moduart	\$ 379.900,00	\$ 2.279.400,00

6	Silla de Escritorio	Silla de escritorio café Asenti	\$ 259.900,00	\$ 1.559.400,00
2	Impresora Multifuncional	Multifuncional HP Láser M127fn	\$ 424.150,00	\$ 848.300,00
6	Teléfono	Teléfono inalámbrico 6,0 Daiku	\$ 59.900,00	\$ 359.400,00
1	Pantalla de Proyeccion Tripode	Pantalla Telon De Proyección Tripode	\$ 247.900,00	\$ 247.900,00
1	Video beam	Vídeo Proyector Benq MS524P-Blanco	\$ 1.199.900,00	\$ 1.199.900,00
6	Archivador	Archivador Toscana 3 gavetas cedro Moduart	\$ 189.900,00	\$ 1.139.400,00
1	Mesa de reuniones	Mesa de juntas de 6 puestos	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
6	Silla para sala de reunión y visitante	Silla interlocutora isósceles gris Office Chair	\$ 65.900,00	\$ 395.400,00
6	Papeleras	Papelera Pedal Ovalada 12Lt	\$ 29.900,00	\$ 179.400,00
3	Sofá	Sofá sydney negro	\$ 699.900,00	\$ 2.099.700,00
1	Mesa sala de espera	MESA DE CENTRO OPORTO - Café	\$ 454.900,00	\$ 454.900,00
2	Mesa de revistas /sala es espera y dirección	Mesa de centro sofia	\$ 134.320,00	\$ 268.640,00
TOTAL				\$ 19.664.740,00

Fuente: Elaboración propia

10.3.3.4. Descripción de insumos

En la tabla 20., se expone detalladamente el conjunto de insumos que se proyecta a ser usados por los empleados de la organización, durante la prestación de los servicios que ofrece la empresa a los clientes y en el desarrollo de sus actividades administrativas.

Tabla 20. Descripción de Insumos

Elemento ¹⁸	Unidades	Precio unitario \$	Precio total \$
Resma de papel	6	\$ 8.300	\$ 49.800
Caja de estuche para Cd-r x 50 Unidades.	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Torre de Cd-r x50 Unidades.	1	\$ 44.900	\$ 44.900

¹⁸ Productos cotizados en Tienda virtual papelería la comuna el 28 de junio de 2015.

Cartucho negro HP 83A LaserJet	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Caja fichas bibliográficas	3	\$ 1.750	\$ 5.250
Cinta de enmascarar	6	\$ 1.900	\$ 11.400
Caja de bolígrafo x12Unidades.	1	\$ 5.400	\$ 5.400
Marcador borrable	2	\$ 1.600	\$ 3.200
Caja marcador permanente x 10Unid.	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Carpeta legadora carta	60	\$ 2.000	\$ 120.000
Gancho legajador plástico	60	\$ 2.100	\$ 126.000
Caja clip metálico estándar	2	\$ 500	\$ 1.000
Caja grapa metálica	2	\$ 3.700	\$ 7.400
Sobre manila	36	\$ 200	\$ 7.200
Pegante barra	6	\$ 1.500	\$ 9.000
TOTAL			\$ 679.550

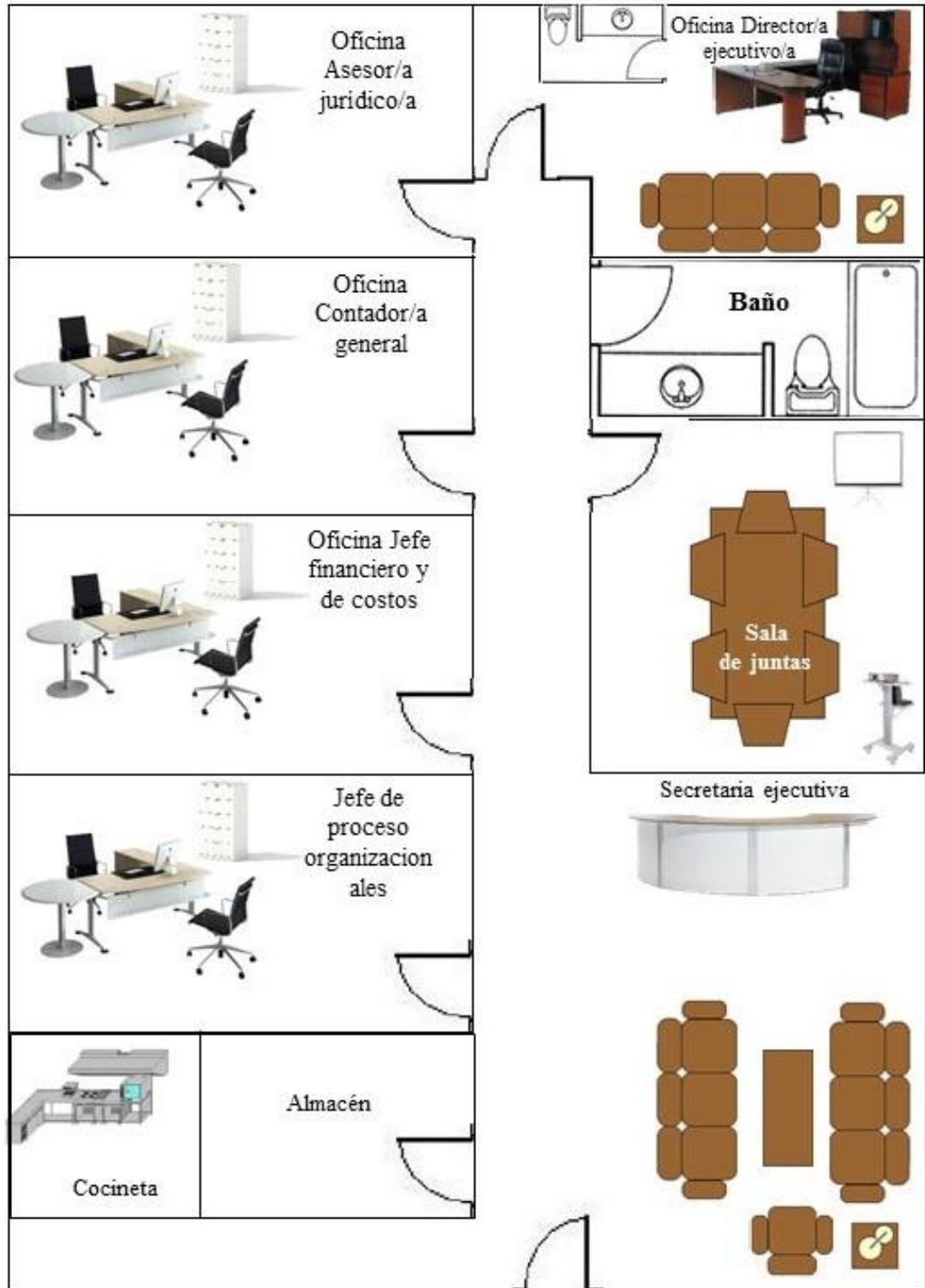
Fuente: Elaboración propia

Es de aclarar que la duración de algunos de los productos que se relacionan en la tabla anterior, es superior a un mes de acuerdo con las actividades proyectadas a realizar por la organización en igual periodo de tiempo, razón por la que en el siguiente mes puede variar la cantidad a comparar.

10.3.3.5. Distribución espacial

En imagen 7., se muestra la distribución espacial de los empleados de la empresa, la misma se establece a partir de los cargos que cada uno de ellos desempeña dentro de la organización, además, esta se concibió de tal manera que las oficinas de los profesionales tuvieran las mismas condiciones y posibilidades con la finalidad de no generar confrontaciones a futuro por la cantidad y calidad del espacio en el que se labora al interior de la empresa.

Imagen 7. Distribución espacial de la oficina



Fuente: Elaboración propia

Es de anotar que la cercanía de determinados profesionales a la dirección ejecutiva se debe principalmente a la forma como está concebida la prestación de un servicio de consultoría a un potencial cliente, lo cual implica establecer unas reglas claras de juego en las que se establece desde el inicio del proceso las responsabilidades y competencias de las partes involucradas, para que no se den lugar a falsas expectativas, razón por la cual todos los profesionales de la organización en algún momento durante la concertación de la prestación de un servicio, ofrecerán elementos que aporten a una toma de decisiones frente al proceso.

10.3.3.6. Distribución Interna

La distribución de los empleados está establecida de acuerdo al cargo que ocupan en la organización, lo que a su vez responde a la lógica de procesos, estos solo en lo referido a las oficinas. Respecto a los otros espacios su ubicación se debe a las condiciones que tiene y que permiten el desarrollo de determinadas actividades, tales como la sala de reuniones que puede albergar a un número mayor de personas para llevar a cabo jornadas de trabajo conjuntas entre los profesionales de la empresa o de otras organizaciones.

10.3.3.7. Determinación de mano de obra necesaria

La prestación de los servicios de consultoría proyectados a ofrecer, estará a cargo de cinco profesionales con formación de posgrado, a nivel de especialización y mínimo dos años de experiencia específica en las funciones del cargo, además estos contarán con el apoyo de una secretaria ejecutiva, para tramitar a nivel interno y externo información útil para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Si bien es un equipo de trabajo no muy grande, está en la capacidad de garantizar el desarrollo de las actividades de la empresa y la consecución de metas establecidas por la organización, a partir del trabajo en equipo y haciendo uso compartido de los recursos disponibles.

10.3.4. Aspectos legales

En este apartado se describe el tipo de sociedad bajo la cual se crea la organización de acuerdo a la normatividad vigente en el país y los documentos y trámites necesarios para su constitución según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que es una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza corporativa, gremial, privada, líder el direccionamiento de los servicios empresariales en el departamento.

10.3.4.1. Tipo de Sociedad

La empresa estará constituida como una *Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.*, por las ventajas que ofrece a sus creadores en términos de disminuir los costos y trámites durante su constitución o transformación en el futuro, ello en la medida que no se quiere la presencia de todos los socios para legalizar la empresa, solo basta con registrar el documento privado ante la Cámara de Comercio de Medellín Para Antioquia para que la nueva sociedad adquiera personalidad jurídica además este procedimiento se puede realizar de manera virtual a través del portal web de la entidad de manera segura y rápida.

Además, de lo anterior las S.A.S., son una sociedad de capital, es decir, que en caso de deudas o de quiebra, los socios únicamente responden hasta el límite de sus aportaciones, motivo por el cual su patrimonio personal no vería afectado durante algún periodo de crisis, durante los cuales se incurran en deudas de tipo laboral o tributario.

10.3.4.2. Requisitos legales

De acuerdo con el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, *por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada –S.A.S-*, para la constitución de una empresa bajo esta denominación establece que:

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- 1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

- 2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.;

- 3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

- 4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

- 5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- 6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

- 7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1o. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio,

por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Los elementos mencionados anteriormente son los que los socios de una futura S.A.S., deben tener en cuenta para elaborar el documento de constitución, y luego, debe realizar los siguientes trámites y entrar los soportes en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia para finalizar la creación de la empresa:

- ❖ Diligenciar los formularios de matrícula, los cuales deben estar firmados por el representante legal.
- ❖ Obtener el Número de Identificación Tributaria –NIT en la DIAN¹⁹ diligenciando el formulario del RUT “Para trámite en Cámara” y firmarlo por el representante legal.
- ❖ Pagar el impuesto de registro y finalmente
- ❖ Cancelar los derechos de registro en cualquiera de las sedes Cámara.

10.3.5. Aspectos administrativos

Los elementos que se describen a continuación constituyen el conjunto de garantías e información mínima que debe conocer un empelado que aspira llegar a trabajar en la empresa, estas se establecen con miras a garantizar la permanencia de estos en la

¹⁹ Según los explican Fajardo, Romero & Vélez: “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 9° 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 Ocasiones), 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”” (2009, p.161)

organización y asegurar el fortalecimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo con personal idóneo. El establecimiento de las mismas permitirá en un futuro a la organización reevaluar la manera en el que ingresan sus colaboradores y los procesos internos para su selección, de tal manera que se ratifiquen aquellos protocolos que responden a las demandas de la organización y se ajuste los que no.

10.3.5.1. Vinculación

La vinculación de los empleados a la empresa se hace mediante contratación directa sin intermediarios, luego de atravesar un proceso de selección de interno, fruto de una convocatoria pública, en la que se presentan aquellos que cumplen con los perfiles solicitados. Es de aclarar que el hecho de que la empresa se abandere del proceso de vinculación permite tomar decisiones sobre la pertinencia y continuidad de sus colaboradores en el corto, mediano y largo plazo de forma eficiente.

La vinculación del personal tiene como finalidad brindar un mayor número de garantías laborales para los empleados, al tiempo que les permite seguir trabajando en la empresa a medida que adquieren experiencia y experticia en el desarrollo de sus actividades y estén en la capacidad de aportar al fortalecimiento de la organización desde sus campos de formación y acción.

Los profesionales especializados de la empresa estarán vinculados a la organización bajo la figura de contratistas, exceptuando a secretaria quien estará bajo la figura de vinculada, lo que implica para organización manejar todo lo relacionado con el pago de seguridad social (salud, pensiones, y riesgos profesionales), vacaciones, prima de servicios, auxilio de cesantías, entre otros.

10.3.5.2. Reclutamiento

El reclutamiento es una tarea que depende principalmente de la dirección ejecutiva de la empresa en compañía del jefe de procesos organizacionales. Luego de estos tener en sus manos el documento con los datos del cargo, se hace un llamado a fuentes externas, principalmente instituciones de educación superior y recomendados de los trabajadores actuales (que conozca de primera mano el trabajo de los colegas que recomiendan), mediante la publicación de la vacante en el sitio web de la empresa y envió de la oferta de empleo con toda la información sobre la vacante a los Centros de Graduados de las principales universidades de la ciudad, por parte de la secretaria ejecutiva de la organización. Cuando uno de los empleados que se desempeñe, en uno de los cargos mencionados inicialmente, y no pueda participar en el proceso de reclutamiento, este será reemplazado por el profesional con lo que tenga mayor relación laboral la vacante de empleo.

10.3.5.3. Selección

La selección del personal a ser contratado por la empresa se hará mediante un filtro de las hojas de vida recibidas en la convocatoria pública, de tal manera que solo se tenga en cuenta aquellas que cumplan con los requisitos exigidos en el perfil, luego los candidatos a los cargos serán convocados a entrevistas con el director ejecutivo de la empresa y el jefe de procesos organizacionales, quienes además de indagar sobre aspectos personales, la capacidad para trabajar en equipo y con diversas poblaciones, harán énfasis en la habilidad que tiene para materializar sus conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos en propuestas concretas que sean viables y factibles.

De acuerdo con las respuestas dadas/ofrecidas por los entrevistados, los entrevistadores toman la decisión sobre a cuál de ellos contratar y porque periodo de tiempo. La formación y experiencia de quienes realizan las entrevistas es garantía que se hará una buena elección durante el proceso de selección.

La notificación de los resultados del proceso de selección es competencia de la *secretaría ejecutiva* de la empresa mediante correo electrónico, en el cual además le informará al seleccionado los documentos que debe llevar para la firma del contrato y lo suministrará la copia del contrato para que la revise antes de la entrega de los documentos y firma del mismo. Luego de que el contrato este firmado por todas las partes esta lo archivara y entregara copia al empleado.

10.3.5.4. Tipo de contrato

Con la finalidad de garantizar condiciones laborales estables y con reglas claras a los empleados se les ofrecerán según su cargo un contrato Prestación de servicios profesionales o un contrato laboral, cuya principal diferencia es el tiempo del mismo y garantías laborales; en relación al primer tipo de contrato, en este se establece desde el inicio la finalización del mismo, lo que le permitirá a la dirección de la empresa en el corto plazo saber si el empleado si es el que se requiere para el cargo o hay que cambiarlo. Además, este tipo de contrato garantiza la permanencia de profesionales solo durante el periodo en el cual se tiene contratada la prestación de servicios que garantizan el pago de sus honorarios.

Los contratistas serán responsables del pago de sus respectivos aportes a la Entidad Promotora de Salud (EPS), Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP). Así mismo, la secretaría según el perfil dado no podrá pagarse por medio de prestación de servicios ya que posee subordinación, razón por la cual contara con un contrato laboral mediante el cual la organización se hace responsable del pago de todas obligaciones laborales de ley.

Ahora bien, el incremento en tiempo del contrato de prestación de servicios está pensado para empleados que desarrollan funciones estratégicas para la empresa y cuyo perfil y habilidades son difíciles de conseguir en otros profesionales dentro del mercado laboral local, motivo por el cual su permanencia en la organización es vital para garantizar

el éxito y competitividad de la misma en el mercado de los servicios en el departamento de Antioquia.

10.3.5.5. Inducción

La inducción sobre las dinámicas de la empresa la realizará el jefe de procesos organizacionales, con la finalidad de que los nuevos empleados conozcan la forma de trabajar, las funciones del cargo, sus compañeros de trabajo y la interdependencia entre sus labores al igual que el conjunto de actividades institucionales en las que todos deben de participar de cara a fortalecer los vínculos entre los empleados.

Por ser la empresa una organización nueva en el mercado, a medida que vayan teniendo lugar situaciones que ameriten conocer modos específicos de cómo proceder, se recurrirá a reuniones internas entre los profesionales para definir los pasos a seguir en el manejo de una situación, y dependiendo de sus éxitos los mismos se establecerán como ruta a atención en futuros casos.

10.3.5.6. Definición de cargos

Los seis cargos que se definen al interior de la empresa consultora y que se describen a continuación, tienen como finalidad ofrecer servicios de calidad a las empresas que los contratan, de la mano de profesionales, especializados con amplia experiencia en sus campos de acción y que los califican para aportar con sus conocimientos y propuestas para el nacimiento, desarrollo y consolidación de propuestas de inversión y empresas en el departamento de Antioquia.

Cargo: **Director ejecutivo**

Profesión: Profesional en planeación y desarrollo social
Especialización en Gerencia de Proyectos

- Estudios mínimos:* Diploma otorgado por institución Nacional aprobada por el Ministerio de Educación Nacional o en su defecto debidamente convalidado ante la autoridad competente.
- Formación:* Competencia en lengua extranjera preferiblemente inglés (con nivel alto en lectura, escritura y conversación).
Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet.
Habilidades técnicas y metodológicas: fundamentos en liderazgo, gestión de organizaciones sociales, creación de sinergias, contratación pública, administración pública territorial, legislación de planeación.
- Nivel:* Directivo
- Experiencia:* Ochenta y cuatro meses de experiencia profesional y veinticuatro meses de experiencia específica.
- Funciones:* Representar la organización ante todas las autoridades y ante terceros a nivel departamental, nacionales e internacional. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos contratados. Brindar asistencia permanente a cada una de las empresas e instituciones interesadas en contratar los servicios. Administrar el equipo de trabajo bajo su cargo, conforme a principios de que dignifique la labor de sus colaboradores. Estudiar los distintos problemas que confronte y coordinar la construcción y puesta en marcha de las propuestas de solución. Presentar los proyectos y recomendaciones que estime conveniente para fortalecer la empresa. Presentar informes con una periodicidad mensual y trimestral sobre sus logros y resultados.
- Tipo de contrato:* Prestación de servicios profesionales
- Jornada laboral:* lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo
- Honorarios:* \$ 4.323.000 COP.

<i>Cargo:</i>	Asesor/a jurídico/a
<i>Profesión:</i>	Abogado/a Especialización en Fianzas, Gerencia Estratégica de Costos, Finanzas Corporativas, en Finanzas y Administración Pública, en Gerencia Financiera o en Finanzas y Negocios
<i>Estudios mínimos:</i>	Diploma otorgado por institución Nacional aprobada por el Ministerio de Educación Nacional o en su defecto debidamente convalidado ante la autoridad competente.
<i>Formación:</i>	Competencia en lengua extranjera preferiblemente inglés (con nivel alto en lectura, escritura y conversación). Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet. Habilidades técnicas y metodológicas: fundamentos en contratación estatal, administración pública territorial, legislación de planeación, derecho laboral, medioambiente y población vulnerable
<i>Nivel:</i>	Profesional
<i>Experiencia:</i>	setenta y dos meses de experiencia específica.
<i>Funciones:</i>	Proponer, aplicar y evaluar las políticas de la organización en materia jurídica. Asesorar jurídicamente, a los profesionales especializados me asuntos administrativos y de proceso. Emitir opiniones y dictámenes de carácter legal sobre criterios de interpretación y aplicación de las normas jurídicas y reglamentarias que regulan las actividades de contratación de la empresa. Representar legalmente a la empresa en procesos judiciales de los que haga parte. Ofrecer capacitaciones a los equipos de trabajados de la empresa y de los clientes. Elaborar los documentos y formatos, para dar respuesta a derechos de petición, entre otros. Resolver las

quejas de los clientes en coordinación con el profesional especializado correspondiente.

Tipo de contrato: Prestación de servicios profesionales

Jornada laboral: lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo

Honorarios: \$ 3.458.000 COP.

Cargo: **Contador general**

Profesión: Contador/a público

Especialización en Revisoría Fiscal o Contabilidad Financiera Internacional

Estudios mínimos: Diploma otorgado por institución Nacional aprobada por el Ministerio de Educación Nacional o en su defecto debidamente convalidado ante la autoridad competente.

Formación: Competencia en lengua extranjera preferiblemente inglés (con nivel alto en lectura, escritura y conversación).

Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet.

Habilidades técnicas y metodológicas: fundamentos en administración pública territorial, legislación de planeación...

Nivel: Profesional

Experiencia: setenta y dos meses de experiencia específica.

Funciones: Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de acuerdo a la normatividad vigente en el país. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica, apta para la toma de decisiones. Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales y Municipales. Revisar y comparar gastos mensuales.

Cierre contable anual y elaboración de Estados Financieros anuales para los socios. Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales. Desarrollar oportunidades de negocios sostenibles y sustentables en el corto, mediano y largo plazo para la institución y clientes; liderar proyectos que generan valor económico y social para la organización y los clientes. Atender los requerimientos de las autoridades locales y nacionales competentes en temas contables. Revisar los certificados de ingresos y retenciones de empleados.

Tipo de contrato: Prestación de servicios profesionales
Jornada laboral: lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo
Honorarios: \$ 3.458.000 COP.

Cargo: **Jefe financiero y de costos**

Profesión: Ingeniero/a financiero/a y de negocios
Especialización en Fianzas, Gerencia Estratégica de Costos, Finanzas Corporativas, en Finanzas y Administración Pública, en Gerencia Financiera o en Finanzas y Negocios

Estudios mínimos: Diploma otorgado por institución Nacional aprobada por el Ministerio de Educación Nacional o en su defecto debidamente convalidado ante la autoridad competente.

Formación: Competencia en lengua extranjera preferiblemente inglés (con nivel alto en lectura, escritura y conversación).

Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet.

Habilidades técnicas y metodológicas: fundamentos en administración pública territorial, legislación de planeación...

Nivel: Profesional

Experiencia: noventa y seis meses de experiencia específica.

<i>Funciones:</i>	Captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización durante el desarrollo de sus actividades. Crear, implementar y perfeccionar un sistema de costos propio para la empresa. Establecer los costos en el desarrollo de consultorías en la formulación y gestión de proyectos de inversión públicos y privados en el departamento de Antioquia. Calcular los costos de formulación y evaluación de una política pública, programas, proyectos, planes de desarrollo, planes de acción y planes de mejoramiento para las entidades territoriales. Elaborar el presupuesto de implantación de una política pública, programas, proyectos, planes de desarrollo, planes de acción y planes de mejoramiento para las entidades territoriales e instituciones privadas. Diseñar el plan de inversión de la empresa en diferentes escales de tiempo. Buscar las fuentes de financiación más ventajosas para la empresa y elaborar los planes de financiación. Construir la política interna de reparto de los dividendos.
<i>Tipo de contrato:</i>	Prestación de servicios profesionales
<i>Jornada laboral:</i>	lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo
<i>Honorarios:</i>	\$ 3.458.000 COP.
<i>Cargo:</i>	Jefe de proceso organizacionales
<i>Profesión:</i>	Profesional en Planeación y Desarrollo Social Magister en gerencia de organizaciones sociales, en Gerencia Social o Ciencia Política y Gobierno.
<i>Estudios mínimos:</i>	Diploma otorgado por institución Nacional aprobada por el Ministerio de Educación Nacional o en su defecto debidamente convalidado ante la autoridad competente.
<i>Formación:</i>	Competencia en lengua extranjera preferiblemente inglés (con nivel alto en lectura, escritura y conversación).

	Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet.
	Habilidades técnicas y metodológicas: fundamentos en administración pública territorial, legislación de planeación...
<i>Nivel:</i>	Profesional
<i>Experiencia:</i>	48 meses de experiencia específica.
<i>Funciones:</i>	Dirigir, planear, diseñar, implantar, controlar y perfeccionar programas y proyectos en su dimensión social, política y cultural. Lidera procesos y proyectos de cambio, modernización y mejora en las organizaciones sociales y empresariales. Desarrollo de metodologías y herramientas para la construcción de instrumentos de gestión de organizacional. Diseñar y conducir procesos de consultoría empresarial sobre gestión pública. Elaborar proyectos de investigación en el campo de la formulación y gestión de programas y proyectos por parte de instituciones públicas y privadas.
<i>Tipo de contrato:</i>	Prestación de servicios profesionales
<i>Jornada laboral:</i>	lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo
<i>Honorarios:</i>	\$ 3.458.000 COP.
<i>Cargo:</i>	Secretaria ejecutiva
<i>Profesión:</i>	Técnica o técnica profesional en secretariado general, secretariado bilingüe, secretariado bilingüe sistematizado, secretariado ejecutivo.
<i>Estudios mínimos:</i>	Diploma otorgado por institución aprobada por el Ministerio de Educación Nacional.
<i>Formación:</i>	Habilidades informáticas y tecnológicas: Procesador de palabras, hoja electrónica, presentación con diapositivas, bases de datos, correo electrónico, internet.

	Habilidades técnicas y metodológicas: Gestión de archivos, Sistemas de Gestión, Estrategias de Comunicación, Gestión de procesos.
<i>Nivel:</i>	Asistencial
<i>Experiencia:</i>	Doce meses de experiencia relacionada.
<i>Funciones:</i>	Ejecutar con altos estándares de calidad y oportunidad las actividades de apoyo en el proceso de gestión de información y comunicación. Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario. Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presentan a la oficina. Planificar reuniones y conferencias. Programar las salas de reuniones. Responder por todas y cada una de las actividades desarrolladas, asumiendo las consecuencias que se derivan en el ejercicio de sus funciones.
<i>Tipo de contrato:</i>	Prestación de servicios
<i>Jornada laboral:</i>	lunes a viernes - jornada completa - sábados: medio tiempo
<i>Salario:</i>	\$ 1.330.000 COP. (Con prestaciones sociales)

10.3.5.7. Honorarios

Los honorarios propuestos en el apartado anterior (**8.3.5.6. Definición de cargos**) se establecen con base en la Escala de Remuneración Salarial 2015, realizada por Red Enlace Profesional – Red de Comunidades de Egresados de Antioquia –, institución que cuenta con un amplio respaldo de los sectores económicos del departamento y es una de los principales puentes entre el sector empresarial y los egresados, de ahí la importancia de tomar como referente este instrumento elaborado con las ofertas que ingresan al sistema de la organización y mediante consulta instituciones pares a nivel nacional como el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo – ASCORT –.

Tabla 21. Discriminación de salarios según cargo

Cargo	Salario
Director/a ejecutivo	\$ 4.323.000,00
Jefe/a de procesos organizacionales	\$ 3.458.000,00
Líder de procesos jurídicos	\$ 3.458.000,00
Contador/a general	\$ 3.458.000,00
Jefe financiero y de costos	\$ 3.458.000,00
Secretaria ejecutiva	\$ 1.330.000,00
Total	\$ 19.485.000,00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 21., en empresa consultora existen tres montos en materia de honorarios: el del director ejecutivo, el de los cuatros profesionales especializados y el de la secretaria, el sus respectivos ordenes el primero es el más alto de todos por las responsabilidades y sus exigencias, en segundo que es el de los profesionales muestra que tiene todos la misma remuneración por su formación y experiencia y finalmente el tercer monto es el más bajo pero es competitivo con respecto a lo que ganan otras secretarias en el sector servicios en Antioquia.

10.3.5.8. Factor de ajuste

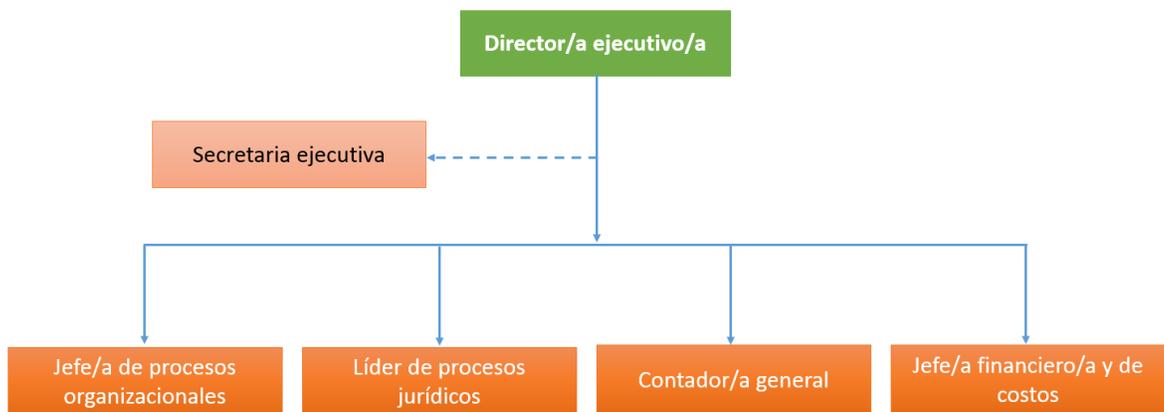
El factor de ajuste, establecido en el marco de este estudio es el: Índice de Precios al Consumidor – IPC ⁻²⁰, que es un indicador de inflación mensual, cuya medición es responsabilidad del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE –, en él se mide la variación de precios de una canasta familiar, es decir, de los bienes y servicios adquiridos por los hogares promedio en el país, a su vez este indicador refleja la capacidad adquisitiva de los colombianos con respecto a los cambios en la moneda nacional, el COP. Además, el IPC, es uno de los principales indicadores en reflejar los buenos y malos momentos de la economía nacional, por lo que su publicación periódicamente permite a los empresarios tomar acciones correctivas en el corto plazo y no esperar a que problemas afecten su la empresa.

²⁰ Para ampliar información ver el Anexo 3. Proyección del Índice de Precios al Consumidor – IPC al 2020 según Bancolombia.

10.3.5.9. Organigrama

El organigrama que se presenta abajo establece el tipo de relaciones entre los colaboradores de la empresa. Con la finalidad de que esta no sea muy jerárquica todos los profesionales especializados están en el mismo nivel y más porque de la colaboración entre ellos depende el éxito de la cada uno de las inactivas que decide desarrollar la empresa.

Gráfico 13. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

10.3.5.10. Bienestar social

La empresa inicialmente no manejara una política de bienestar social para los empleados, ya que ello incrementa los costos de operación de la misma, a pesar de ello garantizará a sus colaboradores, a través del jefe de procesos organizacionales la creación de un buen ambiente laboral y de acciones que dignifiquen el trabajo que realizan dentro de la organización, de tal mera que se cuente con un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades que son responsabilidad de cada integrante de la empresa.

10.3.6. Inversiones y financiación

En este apartado se describen detalladamente el conjunto de recursos necesarios para la creación de la empresa, su ingreso al mercado, y el desarrollo de su actividad económica mientras que los ingresos generan utilidad en el corto plazo.

10.3.6.1. Inversiones fijas

Poner en marcha la empresa implica para organización asumir las siguientes inversiones de recursos.

Tabla 22. Inversiones fijas

CUENTA	VALOR
Maquinaria y Equipo	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 8.976.240,00
Equipos de Oficina	\$ 10.688.500,00
Total Inversiones Fijas	\$ 19.664.740,00

Fuente: Elaboración propia

Es de anotar que el capital inicial que aportaran las socias de la empresa estará representado en un asuma que asciende a los \$ 20.000.000,00 de COP, y se invertirán en la compra de los equipos de oficina, muebles y seres cuyo valor se entra estipulado en el tabla anterior.

10.3.6.2. Inversiones diferidas

En la tabla 23., se establecen las inversiones necesarias a realizar en bienes y servicios intangibles, sujetas a amortización y recuperación a largo plazo, estas son indispensables para que la empresa se pueda constituir como una organización sólida y aún más que pueda prestar sus servicios a los potenciales clientes existentes en el mercado del departamento de Antioquia sin problemas en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 23. Inversiones Diferidas

Inversión	Valor
Gastos de Constitución	\$ 600.000,00
Licencias de Software (Project & Arc Gis)	\$ 1.000.000,00
Creación del portal web	\$ 3.000.000,00
Capacitaciones en el manejo de TICs	\$ 2.000.000,00
Imprevistos	\$ 2.000.000,00
Total inversiones diferidas	\$ 8.600.000,00

Fuente: Elaboración propia

10.3.6.3. Capital de trabajo

En la tabla 24., se describe el capital necesario para cubrir las operaciones mientras que los ingresos puedan cubrir los costos de la empresa, se calcula en tres meses calendario contados a partir de su apertura en el mercado.

El periodo de rotación de cartera será de 60 días, y con un capital para los tres meses. Existen pagos que se ejecutan por adelantados, como el arrendamiento. Se necesita el capital de trabajo para el primer mes y se estableció una rotación de cartera de 60 días; ya que allí se configura los tres meses de capital de trabajo.

Tabla 24. Capital de trabajo

Cuenta	Valor mes 1	Valor mes 2	Valor mes 3	Total al finalizar los tres meses
Arriendo	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Insumos	\$ 679.550	\$ 679.550	\$ 679.550	
Servicios Públicos	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	
Empleados	\$ 19.485.000	\$ 19.485.000	\$ 19.485.000	
Totales	\$ 21.514.550	\$ 21.514.550	\$ 21.514.550	\$ 64.543.650

Fuente: Elaboración propia

10.3.6.4. Alternativas de financiación.

Alternativa 1:

Los socios de la empresa solicitan a una entidad del sistema financiero un crédito por un monto de \$ 65.000.000 de COP, a ser financiado a 5 años, con una tasa de interés de fija para cubrir los costos de la empresa durante los primeros tres meses de operaciones de la organización en el mercado del departamento de Antioquia. A continuación se presentan tres opciones de estudios de crédito realizadas con diferentes entidades, entre las cuales se seleccionó aquella que le generará a la organización el menor gasto en el corto y mediano plazo.

El primer estudio de crédito se realizó en la Cooperativa Financiera John F. Kennedy en el marco de la Línea de Crédito: Consumo Comercial Cliente Nuevo Independiente con Hipoteca bajo la cual se ofrecen créditos entre \$ 26.000.001 y \$ 91.000.000, se solicita un préstamo por valor de \$ 65.000.000, a un plazo en meses: 60 y con una Cuota Mensual: \$ 1.629.430 con una tasa de interés del 4,1409350011% efectiva anual.

El segundo estudio de crédito se realizó con Bancolombia, en el marco de la banca personal y proyectando unos ingresos de 4.800.000 mensuales. Se solicitó un crédito por un valor de \$ 65.000.000, a un plazo en meses: 60 y con una Cuota Mensual: \$ \$ 1.924.640, con una tasa de interés 28.6263% efectiva anual.

Y el tercer estudio de crédito se realizó con BBVA, en la línea de crédito de libre inversión. Se solicitó un crédito por un valor de \$ 65.000.000, a un plazo en meses: 60 y con una Cuota Mensual: \$ 1.899.537,60, con una tasa de 27.80 % interés efectiva anual.

En la tabla 25, se presentan las principales variables de los estudios de crédito realizados con las tres entidades financieras mencionadas anteriormente, que permiten tomar una decisión sobre cuál de las opciones es la que más conviene a la organización.

Tabla 25. Alternativas de crédito

DATOS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Cuota	\$ 1.629.430,00	\$ 1.924.640,00	\$ 1.899.537,60
Valor inicial	\$ 65.000.000,00	\$ 65.000.000,00	\$ 65.000.000,00
Valor final	\$ 97.765.800,00	\$ 115.478.400,00	\$ 113.972.256,00
Periodo(Años)	5	5	5
Total Intereses	\$ 32.765.800,00	\$ 50.478.400,00	\$ 48.972.256,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la tabla 25., se opta realizar el crédito con la Cooperativa Financiera John F. Kennedy, ya que al finalizar el pago del mismo se termina pagando menos intereses en relación a las opciones 2 y 3, por ello en la tabla 26., se presenta de manera detalla el plan de amortizaciones proyectado con esta entidad en un periodo de 5 años.

Tabla 26. Plan de amortización del crédito

Periodo	Abono Capital	Abono Interés	Cuota a Pagar	Saldo Capital
1	\$ 686.930	\$ 942.500	\$ 1.629.430	\$ 64.313.069
2	\$ 696.891	\$ 932.540	\$ 1.629.430	\$ 63.616.178
3	\$ 706.996	\$ 922.435	\$ 1.629.430	\$ 62.909.182
4	\$ 717.247	\$ 912.183	\$ 1.629.430	\$ 62.191.935
5	\$ 727.647	\$ 901.783	\$ 1.629.430	\$ 61.464.288
6	\$ 738.198	\$ 891.232	\$ 1.629.430	\$ 60.726.090
7	\$ 748.902	\$ 880.528	\$ 1.629.430	\$ 59.977.188
8	\$ 759.761	\$ 869.669	\$ 1.629.430	\$ 59.217.426
9	\$ 770.778	\$ 858.653	\$ 1.629.430	\$ 58.446.649
10	\$ 781.954	\$ 847.476	\$ 1.629.430	\$ 57.664.695
11	\$ 793.292	\$ 836.138	\$ 1.629.430	\$ 56.871.402
12	\$ 804.795	\$ 824.635	\$ 1.629.430	\$ 56.066.607
13	\$ 816.465	\$ 812.966	\$ 1.629.430	\$ 55.250.143
14	\$ 828.303	\$ 801.127	\$ 1.629.430	\$ 54.421.840
15	\$ 840.314	\$ 789.117	\$ 1.629.430	\$ 53.581.526

16	\$ 852.498	\$ 776.932	\$ 1.629.430	\$ 52.729.028
17	\$ 864.859	\$ 764.571	\$ 1.629.430	\$ 51.864.168
18	\$ 877.400	\$ 752.030	\$ 1.629.430	\$ 50.986.768
19	\$ 890.122	\$ 739.308	\$ 1.629.430	\$ 50.096.646
20	\$ 903.029	\$ 726.401	\$ 1.629.430	\$ 49.193.617
21	\$ 916.123	\$ 713.307	\$ 1.629.430	\$ 48.277.494
22	\$ 929.407	\$ 700.024	\$ 1.629.430	\$ 47.348.087
23	\$ 942.883	\$ 686.547	\$ 1.629.430	\$ 46.405.204
24	\$ 956.555	\$ 672.875	\$ 1.629.430	\$ 45.448.649
25	\$ 970.425	\$ 659.005	\$ 1.629.430	\$ 44.478.224
26	\$ 984.496	\$ 644.934	\$ 1.629.430	\$ 43.493.728
27	\$ 998.771	\$ 630.659	\$ 1.629.430	\$ 42.494.957
28	\$ 1.013.254	\$ 616.177	\$ 1.629.430	\$ 41.481.703
29	\$ 1.027.946	\$ 601.485	\$ 1.629.430	\$ 40.453.758
30	\$ 1.042.851	\$ 586.579	\$ 1.629.430	\$ 39.410.907
31	\$ 1.057.972	\$ 571.458	\$ 1.629.430	\$ 38.352.934
32	\$ 1.073.313	\$ 556.118	\$ 1.629.430	\$ 37.279.622
33	\$ 1.088.876	\$ 540.555	\$ 1.629.430	\$ 36.190.746
34	\$ 1.104.665	\$ 524.766	\$ 1.629.430	\$ 35.086.081
35	\$ 1.120.682	\$ 508.748	\$ 1.629.430	\$ 33.965.399
36	\$ 1.136.932	\$ 492.498	\$ 1.629.430	\$ 32.828.467
37	\$ 1.153.418	\$ 476.013	\$ 1.629.430	\$ 31.675.049
38	\$ 1.170.142	\$ 459.288	\$ 1.629.430	\$ 30.504.907
39	\$ 1.187.109	\$ 442.321	\$ 1.629.430	\$ 29.317.798
40	\$ 1.204.322	\$ 425.108	\$ 1.629.430	\$ 28.113.476
41	\$ 1.221.785	\$ 407.645	\$ 1.629.430	\$ 26.891.691
42	\$ 1.239.501	\$ 389.930	\$ 1.629.430	\$ 25.652.190
43	\$ 1.257.474	\$ 371.957	\$ 1.629.430	\$ 24.394.716
44	\$ 1.275.707	\$ 353.723	\$ 1.629.430	\$ 23.119.009
45	\$ 1.294.205	\$ 335.226	\$ 1.629.430	\$ 21.824.804
46	\$ 1.312.971	\$ 316.460	\$ 1.629.430	\$ 20.511.834
47	\$ 1.332.009	\$ 297.422	\$ 1.629.430	\$ 19.179.825
48	\$ 1.351.323	\$ 278.107	\$ 1.629.430	\$ 17.828.502
49	\$ 1.370.917	\$ 258.513	\$ 1.629.430	\$ 16.457.585
50	\$ 1.390.795	\$ 238.635	\$ 1.629.430	\$ 15.066.789
51	\$ 1.410.962	\$ 218.468	\$ 1.629.430	\$ 13.655.827
52	\$ 1.431.421	\$ 198.010	\$ 1.629.430	\$ 12.224.407
53	\$ 1.452.176	\$ 177.254	\$ 1.629.430	\$ 10.772.230
54	\$ 1.473.233	\$ 156.197	\$ 1.629.430	\$ 9.298.997
55	\$ 1.494.595	\$ 134.835	\$ 1.629.430	\$ 7.804.402
56	\$ 1.516.267	\$ 113.164	\$ 1.629.430	\$ 6.288.135
57	\$ 1.538.252	\$ 91.178	\$ 1.629.430	\$ 4.749.883

58	\$ 1.560.557	\$ 68.873	\$ 1.629.430	\$ 3.189.326
59	\$ 1.583.185	\$ 46.245	\$ 1.629.430	\$ 1.606.141
60	\$ 1.606.141	\$ 23.289	\$ 1.629.430	\$ 0
Totales	\$ 65.000.000	\$ 32.765.820	\$ 97.765.820	

Fuente: Cooperativa Financiera John F. Kennedy

10.3.7. Presupuesto ingresos, costos y gastos.

Los datos que con los que se alimentó la tabla 27., son fruto del estudio de mercado y el análisis técnico realizado por las autoras de este estudio.

Tabla 27. Ventas, costos y gastos empresa consultora

PERIODO	Un.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Devaluación	%		7,42%	3,81%	4,59%	3,95%	2,95%
Crecimiento PIB	%		4,50%	4,50%	4,34%	4,47%	4,20%
DTF T.A. ²¹	%		5,35%	5,10%	4,35%	4,10%	4,35%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión.	\$/Unid.		5.000.000	5.171.500	5.359.225	5.545.726	5.730.399
Precio Formulación y gestión de proyectos.	\$/Unid.		6.000.000	6.205.800	6.442.241	6.666.431	6.888.423
Precio Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas.	\$/Unid.		25.000.000	25.857.500	26.796.127	27.728.632	28.651.996
Precio Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales.	\$/Unid.		15.000.000	15.514.500	16.077.676	16.637.179	17.191.198
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión.	Unid.		16	23	30	33	28
Unidades Formulación y gestión de proyectos.	Unid.		11	16	21	23	20
Unidades Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas.	Unid.		5	7	9	10	9
Unidades Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales.	Unid.		18	25	33	36	31
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		10.760.638,3	11.129.728,2	11.536.292,3	11.937.755,2	12.335.282,5

²¹ Depósitos a Término Fijo, Trimestre Anticipado. “La DTF es la tasa de interés que en promedio se comprometieron a pagar a los ahorradores los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento comercial por los certificados de depósito a término (CDT) con plazo de 90 días abiertos durante la última semana” (NULLVALUE, 2001, párr.2).

Ventas	Unid.		50	72	93	102	88
Ventas	\$		538.031.915	801.340.430	1.072.875.181	1.217.651.034	1.085.504.859
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Pronto pago	\$		10.760.638	16.026.809	21.457.504	24.353.021	21.710.097
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión	\$ / unid.		1.945.125	2.011.843	2.084.873	2.157.426	2.229.269
Costo Mano de Obra Formulación y gestión de proyectos	\$ / unid.		8.645.000	8.941.524	9.266.101	9.588.561	9.907.860
Costo Mano de Obra Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas	\$ / unid.		17.290.000	17.883.047	18.532.202	19.177.122	19.815.720
Costo Mano de Obra Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales	\$ / unid.		8.645.000	8.941.524	9.266.101	9.588.561	9.907.860
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		7.380.438,8	7.633.587,9	7.910.687,1	8.185.979,0	8.458.572,1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		7.380.438,8	7.633.587,9	7.910.687,1	8.185.979,0	8.458.572,1
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		163.092	168.686	174.809	180.893	186.916
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		369.021.941	549.618.327	735.693.902	834.969.861	744.354.348
Materia Prima y M.O.	\$		369.021.941	549.618.327	735.693.902	834.969.861	744.354.348
Depreciación	\$		5.358.081	5.358.081	5.358.081	1.795.248	1.795.248
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		374.380.023	554.976.409	741.051.984	836.765.109	746.149.596
Margen Bruto	\$		30,42%	30,74%	30,93%	31,28%	31,26%
Gastos Operacionales							
Gastos de Publicidad y Ventas	\$		700.000	724.010	750.292	776.402	802.256
Gastos Administración	\$		84.036.000	86.918.435	90.073.574	93.208.134	96.311.965
Total Gastos	\$		84.736.000	87.642.445	90.823.866	93.984.536	97.114.221

10.3.8. Conclusión general del análisis técnico.

De acuerdo con la información presentada en el análisis técnico expuesto anteriormente hay una demanda importante de los servicios de consultoría por parte de las empresas asentada en el departamento de Antioquia. Según la proyección de ventas realizada siguiendo el modelo matemático de Bass, en la cual se tiene en cuenta las empresas que por innovación e imitación contrataría los servicios proyectados hacer ofrecidos por la empresa, es una variable que tiende a aumentar.

Debido a la aceptación que tuvo a la aplicación del instrumento de medición en las 203 organizaciones que les invito a que lo respondieran, se conserva el margen de error establecido inicialmente, haciendo que la información recogida sea de gran confiabilidad para toda de decisiones. Además, el precio del servicio de consultoría en formulación y gestión de proyectos está dentro del margen con mayor aceptación por parte de las empresas en el departamento, lo que se convierte en un punto a favor de la organización en la medida que es competitiva desde el punto de vista del precio del servicio.

La estructura administrativa de la empresa al igual que su número de empleados, la formación académica y experiencia que se espera que estos tengan, le permite a la organización responder efectivamente a las demandas del mercado y superar los desafíos que se le presentan con los cambios que tiene lugar en el mismo, en la medida que la actividad económica que se desarrolla exige los profesionales conocer ampliamente el sector para saber cuándo actuar frente al estado del mismo.

Por la forma y cantidad en la cual se pretende o proyecta comprar los insumos necesarios para que la empresa preste sus servicios, esta es una cuenta que puede llegar a representar un ahorro para organización, ya que en muchas ocasiones, el flujo de información con los cliente no sería de manera impresa sino a través de tecnologías de la información y la comunicación, ahora bien, la consolidación de este tipo de medios al interior de la empresa depende ampliamente de su aceptación por parte de los clientes.

11. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

11.1. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este apartado, se exponen el conjunto de elementos que forman una base estable y firme para la toma de decisiones respecto a la posible inversión de recursos en este proyecto, en la medida que se considere que su desarrollo genere excedentes a los inversionistas. Las cifras que se presentan a continuación son frutos de los datos expuestos en los diferentes apartes de este estudio de pre-factibilidad.

11.1.1. Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.

Tabla 28. Flujo de caja del proyecto

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	67.872.162	142.406.082	219.247.019	262.247.475	220.344.028	
Depreciaciones	5.358.081	5.358.081	5.358.081	1.795.248	1.795.248	
Amortización Gastos	120.000	120.000	120.000	120.000	0	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Provisiones	0	0	0	0	0	
Impuestos	0	-15.355.550	-34.348.049	-53.953.302	-65.007.596	
Neto Flujo de Caja Operativo	73.350.243	132.528.613	190.377.050	210.209.422	157.131.680	
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	-89.671.986	-43.884.752	-45.255.792	-24.129.309	22.024.363	
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	
Otros Activos	0	0	0	0	0	
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0	
Variación del Capital de Trabajo	0	-89.671.986	-43.884.752	-45.255.792	-24.129.309	22.024.363
Inversión en Maquinaria y	0	0	0	0	0	0

Equipo						
Inversión en Muebles	-8.976.240	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-10.688.500	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.664.740	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-19.664.740	-89.671.986	-43.884.752	-45.255.792	-24.129.309	22.024.363
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Capital Semilla	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	65.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-13.000.000	-13.000.000	-13.000.000	-13.000.000	-13.000.000
Intereses Pagados		-6.449.963	-5.013.884	-3.433.812	-2.217.092	-1.144.604
Dividendos Pagados		0	-36.853.319	-82.435.319	-129.487.924	-156.018.230
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	85.000.000	-19.449.963	-54.867.203	-98.869.131	-144.705.016	-170.162.834
Neto Periodo	65.335.260	-35.771.706	33.776.657	46.252.128	41.375.097	8.993.209
Saldo anterior		64.855.260	29.083.554	62.860.212	109.112.340	150.487.436
Saldo siguiente	65.335.260	29.083.554	62.860.212	109.112.340	150.487.436	159.480.646

Fuente: Elaboración propia

El Neto Periodo que es el Flujo de Caja Libre tiene tres destinos importantes que son reposición de capital de trabajo y activos fijos, atención del servicio a la deuda y reparto de utilidades, esta distribución es importante porque dice que tan atractivo es el proyecto y por ende cual va hacer su potencial crecimiento por año, es decir, el Flujo de Caja Libre de esta empresa da cuenta de su rentabilidad, en la información se encuentra que para el Año 1 la empresa genera un Flujo de Caja Libre negativo por los movimientos de entrada y salida de capital, pero, para los años siguientes tiene una recuperación en el Flujo de Caja Libre.

11.1.2. Construcción del estado de resultados.

Tabla 29. Estado de Resultados

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	538.031.915	801.340.430	1.072.875.181	1.217.651.034	1.085.504.859
Devoluciones y rebajas en ventas	10.760.638	16.026.809	21.457.504	24.353.021	21.710.097
Materia Prima, Mano de Obra	369.021.941	549.618.327	735.693.902	834.969.861	744.354.348
Depreciación	5.358.081	5.358.081	5.358.081	1.795.248	1.795.248
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	163.092	168.686	174.809	180.893	186.916
Utilidad Bruta	152.728.162	230.168.526	310.190.884	356.352.011	317.458.249
Gasto de Ventas	700.000	724.010	750.292	776.402	802.256
Gastos de Administración	84.036.000	86.918.435	90.073.574	93.208.134	96.311.965
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	120.000	120.000	120.000	120.000	0
Utilidad Operativa	67.872.162	142.406.082	219.247.019	262.247.475	220.344.028
Otros ingresos					
Intereses recibidos	6.449.963	5.013.884	3.433.812	2.217.092	1.144.604
Otros ingresos y egresos	-6.449.963	-5.013.884	-3.433.812	-2.217.092	-1.144.604
Utilidad antes de impuestos	61.422.199	137.392.198	215.813.206	260.030.383	219.199.424
Impuestos (25%)	15.355.550	34.348.049	53.953.302	65.007.596	54.799.856
Utilidad Neta Final	46.066.649	103.044.148	161.859.905	195.022.787	164.399.568

Fuente: Elaboración propia

Análisis Vertical del Estado de Resultados: se hace una comparación entre el Año 1 y el Año 5 tomando como base de que las ventas de cada año representan el 100%, por ello, a modo de ilustración se puede observar que para el Año 1 el proyecto hace una inversión de materia prima y mano de obra que representa un 69% del capital de las ventas que corresponde a 369.021.941 pesos, tiene unos gastos de administración del 16% que corresponden a 84.036.000 millones de pesos y finalmente obtiene una utilidad neta final neta del 9% que corresponde a 46.066.649 pesos, mientras que para el Año 5 el proyecto hace una inversión en Materia prima y mano de obra de 69% de las ventas que son de 744.354.348 pesos, logra disminuir los gastos de administración al 9% que corresponden a 96.311.965y finalmente mejora la utilidad neta final a un 15% obteniendo 164.399.568 de pesos.

11.1.3. Construcción del Balance General.

Tabla 30. Balance General

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas						
Activo						
Efectivo	64.855.260	29.083.554	62.860.212	109.112.340	150.487.436	159.480.646
Cuentas X Cobrar	0	89.671.986	133.556.738	178.812.530	202.941.839	180.917.476
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
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	480.000	360.000	240.000	120.000	0	0
Total Activo Corriente:	65.335.260	119.115.540	196.656.950	288.044.870	353.429.275	340.398.122
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	8.976.240	7.180.992	5.385.744	3.590.496	1.795.248	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	10.688.500	7.125.667	3.562.833	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	19.664.740	14.306.659	8.948.577	3.590.496	1.795.248	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	85.000.000	133.422.199	205.605.527	291.635.366	355.224.523	340.398.122
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	15.355.550	34.348.049	53.953.302	65.007.596	54.799.856
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	65.000.000	52.000.000	39.000.000	26.000.000	13.000.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Capital Semilla	0	0	0	0	0	0
PASIVO	65.000.000	67.355.550	73.348.049	79.953.302	78.007.596	54.799.856
Patrimonio						

Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.606.665	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	4.606.665	19.822.159	52.194.140	91.198.698
Utilidades del Ejercicio	0	46.066.649	103.044.148	161.859.905	195.022.787	164.399.568
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	66.066.649	132.257.478	211.682.064	277.216.928	285.598.266
PASIVO + PATRIMONIO	85.000.000	133.422.199	205.605.527	291.635.366	355.224.523	340.398.122

Fuente: Elaboración propia

En el Análisis Vertical del Balance General se encuentra que la cuenta de Efectivo presenta para el Año 1 con una participación del 22% que representa 29.083.554 pesos del total de los activos que ascienden a 133.422.199 pesos y la cuenta de obligaciones financieras representa el 77% que corresponde a 52.000.000 de pesos del total de los pasivos, mientras que para el Año 5 hay un aumento en la en la cuenta de Efectivo ya que cuanta con una participación del 47% que representa 159.480.646 pesos esto representa un aumento en la liquidez del proyecto, muestra una disminución en las obligaciones financieras debido a que estas son del 0% y corresponde a 0 pesos, es decir, no presenta obligaciones financieras contraídas.

11.1.4. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.

La Tasa Interna de Retorno – TIR – de la inversión es del 70,30%, lo cual indica que el proyecto es viable, es decir, la TIR del proyecto es superior a la rentabilidad esperada por las emprendedoras la cual es del 18%²², lo que significa que es conveniente invertir en el plan de negocios debido a que la rentabilidad que generará supera los rendimientos que se obtendrían si se destinara la misma inversión en otro tipo de proyecto con la tasa de rentabilidad mencionada.

²² Este valor se toma de la tabla de descuentos establecida por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo –FONADE–, la cual se alimenta de las investigaciones lideras por esta institución. Para mayor información consultar:

<https://www.dropbox.com/s/hgyox9fwq0hldza/Tasas%20de%20Descuento%20Fonade%202013.xlsx?dl=0>.

A ello se suma que el Valor actual neto – VAN – es positivo, \$ 227.444.743 de COP, indicador que refleja una viabilidad financiera del proyecto, además, este criterio de decisión indica que la empresa aumentara su valor en el tiempo y que el plan de negocios es propicio desde el punto de vista financiero.

Tabla 31. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.

CRITERIOS DE DECISIÓN	UNIDAD
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	70,30%
VAN (Valor actual neto)	\$ 227.444.743
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,73
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	76,47%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el PRI (Periodo de recuperación de la inversión) muestra que los recursos invertidos en el proyecto, se recuperan aproximadamente en 7 meses de operación, corroborando la viabilidad financiera del plan de negocios si se contempla que el escenario temporal de evaluación del proyecto fue 5 años. Este indicador expone que las inversiones efectuadas son recuperables si se cumplen con los supuestos de operación establecidos en la construcción del proyecto.

11.1.5. Análisis de sensibilidad y riesgo.

Como se observa en el análisis de sensibilidad, si se disminuye las unidades de venta de los servicios y se aumenta el valor del precio del servicio. Se obtiene que el balance, estado de resultados, el flujo de caja y las salidas se ven un poco afectados, en el primer año, dando pocas ganancias para el negocio, pero a partir del segundo año,

comienza el flujo de caja a ser positivo, lo que indica que, que la utilidad neta también es positiva.

Esto se refleja en el siguiente análisis:

- ❖ Reduciéndose un 10% el precio de venta y conservando las mismas unidades vendidas: sigue siendo viable el plan de negocio, obteniendo unos resultados de 56,21% la Tasa interna de retorno y con un VAN de \$ 34.156.022.
- ❖ Reduciéndose un 20% el precio de venta y conservando las mismas unidades vendidas: se obtiene un resultado no viable para el proyecto, con unos resultados negativos, un Valor actual neto de \$ -74.095.752.
- ❖ Reduciéndose un 10% el precio de venta y reduciendo un 10% las unidades vendidas: los resultados no son viables ya que la TIR da un porcentaje de 10,11, lo que es menor que la tasa mínima de rendimiento, la cual es del 25%, y el VAN un valor de \$-14.208.721.
- ❖ Conservando el precio de venta y reduciendo un 10% las unidades vendidas: la TIR es del 89,72%, y el VAN de \$74.282.326, lo que continua siendo viable aun con la reducción de un 10% de unidades vendidas.
- ❖ Conservando el precio de venta y reduciendo un 20% las unidades vendidas: con estas condiciones lo resultados que se obtienen son de la TIR un 42,24%, y la VAN (Valor actual neto) de \$ 18.313.721, por lo que genera rentabilidad

Aunque el VPN y la TIR para el proyecto son positivos con la proyección y flujo de caja a cinco años, el estudio de prefactibilidad arroja una rentabilidad y viabilidad para la constitución de una empresa consultora.

11.1.6. Conclusión general de la evaluación financiera.

La empresa de consultoría en formulación y gestión de proyectos de inversión públicos y privados en el departamento de Antioquia, es una iniciativa financieramente viable, ya que los indicadores financieros son positivos y reflejan unas proyecciones financieras realizables y que cumplen con el 18% de utilidad esperada por las inversionistas.

12. CONCLUSION GENERAL DEL PROYECTO

Para abrirse camino en la campo de la formulación de proyectos en el departamento se debe recurrir a estrategias creativas, desde las cuales se muestran los beneficios que traen los procesos de mejora continua en la formulación y gestión de proyectos en las organizaciones públicas y privadas del departamento. El éxito de la empresa en este mercado depende de la capacidad la organización para conformar equipos de trabajos con alta formación académica, experiencias significativas y con la capacidad de conseguir resultados en el menor tiempo posible sin sacrificar la calidad de los procesos.

Es de aclarar que en este mercado, existen pocos oferentes y muchos demandantes de este servicio ya que las instituciones públicas no lo venden sino que lo solicitan al sector privado. Además, el desconocimiento de las entidades sobre organizaciones dedicadas a la asesoría en la formulación y gestión de proyectos es un elemento sobre el que se debe trabajar para abrirse campo en instituciones que están en busca de nuevas oportunidades para darle viabilidad a sus iniciativas de inversión.

El acercamiento a los líderes de las organizaciones debe enfocarse en mostrar la planeación como un proceso dinámico que está en permanente devenir, para lograr que en las organizaciones introduzcan cambios a medida que se avanza en los procesos y se tomen los correctivos a tiempo frente a las dificultades que surgen en la materialización de los proyectos.

Ahora bien, de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín Para Antioquia, existen un total de 505 potenciales clientes, de los cuales el los cuales el 98% considera importante la prestación de los servicios de consultoría en formulación y gestión de proyectos, y el 80% están interesadas en contratar este servicio para el 2016, lo que es evidencia de que esta idea de negocio es viable en el departamento de Antioquia.

A lo anterior se suma que el estudio el estudio financiero muestra que la Tasa Interna de Retorno – TIR – es del 57,57% y el Valor Presente Neto del proyecto es \$ 227.444.743 COP, por lo que se concluye el proyecto de empresa presentado es viable y sustentable y por tanto se pueden invertir recursos en su desarrollo a futuro, en tanto genera utilidad y aporta al desarrollo de las organizaciones y entidades del departamento de Antioquia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.a.). (07 de junio de 2009). *Herramientas tecnológicas*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/schorborgh/herramientas-tecnologicas-1543885>.

(s.d.). *Marketing Racional en Internet*. Riu Net 6-7 Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8636/PFCMarketing.pdf>.

Álvarez, L. F. (15 de junio de 2005). *El proceso de consultoría organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>.

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución política de Colombia 1991. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Desempeño de la económica de Antioquia 2014/0215: evolución por sectores. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/RUEDA%20DE%20PRENSA%20-%20MARZO%203%20DE%202015%20-%20Coyuntura.pdf>.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.) Registro de la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S. Recuperado de: http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=119&PortalId=0&TabId=515

Carranza, A. (4 de julio de 2013). Innovación, con los menores avances en regalías. La Republica. Recuperado de: http://www.larepublica.co/economia/innovaci%C3%B3n-con-los-menores-avances-en-regal%C3%ADas_41967.

Casilda, B., R. (2004). América Latina y el Consenso de Washington. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española. 2803. 19-38. Recuperado de:

http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2803_19-38__4F750124143128257278CDB775B3F4F9.pdf

Centro de Pensamiento Estratégico Internacional – CEPEI –. (31 de diciembre de 2010). *Evaluación conjunta de la declaración de París, fase 2 Colombia*. Recuperada de: <http://www.oecd.org/countries/colombia/47544228.pdf>.

Collazos, J. A. & Ochoa, H. (2005). Los efectos de la estructura monopolística de los mercados en la evaluación de las empresas privatizadas en Colombia. *Centro Regional de Estudios Económicos - Cali, Banco de la República de Colombia*. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2005_junio.pdf

Concejo de Medellín. Acuerdo 45 de 1993, *por medio del cual se adopta la parte estratégica del Plan General de Desarrollo para Medellín, se conceden unas autorizaciones protempore al alcalde municipal y dicta otras disposiciones relacionadas con el mismo tema Plan General de Desarrollo para Medellín*. Documento Anexo a la crónica 1272, Concejo de Medellín.

Congreso de Colombia. (24 de noviembre de 2005). Ley 996 de 2005. *Por medio de la cual se reglamenta la elección de Presidente de la República, de conformidad con el artículo 152 literal f) de la Constitución Política de Colombia, y de acuerdo con lo establecido en el Acto Legislativo 02 de 2004, y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18232>.

Congreso de Colombia. (Julio 15 de 1994). Ley 152 de 1994. *Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>.

Congreso de Colombia. (Octubre 28 de 1993). Ley 80 de 1993. *Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=304>.

Congreso de Colombia. Ley 388 de 1997. Diario Oficial No. 43.091. Recuperada de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=339>.

Congreso de Colombia. LEY No. 1737 2 Dic 2014. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2015*. Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/TEXTOTO%20LEY%20PGN%202015%20arreglado.pdf>.

Congreso de Colombia. LEY-No. 1365 del 21 diciembre de 2009. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2010*. Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/2010/LEY%201365%202009.pdf>.

Congreso de Colombia. LEY-No. 1420 del 13 diciembre de 2010. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2011*. Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/2011/ley%201420%20de%202011.pdf>.

Congreso de Colombia. LEY-No. 1485 del 14 diciembre de 2011. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2012*. Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/2012/ley1485%2014%2012%202011.pdf>.

Congreso de Colombia. LEY-No. 1593 del 10 diciembre de 2012. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2013.* Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/2013/LEY%201593%20DEL%2010%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202012.pdf>.

Congreso de Colombia. LEY-No. 1687 del 11 diciembre de 2013. *Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1o. de enero al 31 de diciembre de 2014.* Recuperado de: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldelanacion/LeyPresupuestalPGN/2014/LEY%201687%20DEL%2011%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013%20ppto.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre de 2008). Ley 1258 de 2008. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.* Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Correa, M. V. (26 de agosto de 2012). Regalías sin asignar por falta de proyectos. El colombiano. Recuperado de: http://www.elcolombiano.com/regalias_sin_asignar_por_falta_de_proyectos-JFEC_203947.

Dane. (s.f.) Proyecciones de Población Municipio de Medellín por comunas y corregimientos Años 1993, 2005-2015. Recuperado de: <https://goo.gl/aZsYF3>.

Dane. Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls.

decoraciondeoficina.com (s.f.). Armarios Modernos para Oficinas Pequeñas. Recuperado de: <http://decoraciondeoficina.com/armarios-modernos-para-oficinas-pequenas/>

Departamento Nacional de Planeación (mayo 21 de 2013). *Resolución número 1450 de 2013. Por la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos d inversión susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto general de la nación y de los presupuestos territoriales.* Recuperado de: <http://www.antioquia.gov.co/PDF2/Resolucion%201450%20de%202013%20MGA.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (julio, 2014). Informe acumulado segundo trimestre de 2014, Sistema de Monitoreo Seguimiento Control y Evaluación. Dirección de Vigilancia de las Regalías. Bogotá. Recuperado de: https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=mDz_BgYkeI4%3d&tabid=358.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Desempeño Fiscal de los Departamentos y Municipios 2013. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible Grupo de Estudios Territoriales Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Documento%20Desempe%C3%B1o%20Fiscal%202013.pdf>

Department, Washington. Recuperado de: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-2587>.

Dinero. (junio 15 de 2014). Crecimiento continuo. Recuperado de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (s.f.). Códigos de monedas ISO 4217. Recuperado de: http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2009/MONEDAS_2009.pdf.

Dollar, D. & A. Kraay. 2000. *Growth is good for the poor*. World Bank, Policy Research

Dresaire. Oficina técnica. Recuperado de: <http://www.dresaire.com/imatges/30.jpg>

Dror, Y. (1990). *Enfrentando el futuro*. Fondo de Cultura Económica: México.

El Tiempo. (15 de diciembre de 2014). *El crecimiento económico de Colombia en el 2014 se perfila hacia 4,7 %*. Economía y Negocios. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-ano-2014/14980966>

Enlace Profesional – Red de Comunidades de Egresados de Antioquia. (s.f.).Escala de Remuneración Salarial 2015. Recuperado de: <http://www.colmayor.edu.co/graduados/modulos.php?name=Paginas&id=102>.

Fajardo, C.L., Romero, M. & Vélez, C. A. (enero-julio, 2009). Régimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas –SAS-. Criterio Libre, 7(10), Bogotá. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/10/CriterioLibre10art06.pdf>.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2010). Planificación de proyectos y programas Manual de orientación. Ginebra. Recuperado de: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-SP.pdf>.

Flores, C. (s.f.). El método del marco lógico para la planificación orientada a resultados: árbol de problema y árbol con objetivos. Recuperado de: http://www.pasca.org/userfiles/M3_T4A_BISHOP_PA.pdf.

Focus Tech. (s.f.). Pantalla de Proyeccion Tripode. Recuperado de: <http://focus-tech.com.ve/pantallas-de-proyeccion/pantalla-de-proyeccion-tripode/>.

Galindo, M. Á. (enero - febrero 2011). *Crecimiento económico*. Revistas de Información Económica. 858. 39-55. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_39-56__8C514DA83EDE4E6BB9EA8213B6E44EBE.pdf

Garzón. C. A. (s.f.). *La Planeación Participativa en Colombia, un proceso de avances en lo institucional, pero de frustraciones en su aplicación*. Recuperado de: http://ucp.edu.co/desarrollohumanoy paz/old/modulos/encuentrosinternacionales/eventograncolombiano/Mesa_4_Planeacion/Planeacion_participativa_en_Colombia.pdf.

Gobernación de Antioquia. (s.f.). *Banco de Proyectos de Antioquia*. Departamento Administrativo de Planeación. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Inter_2000_ponencia_antioquia.pdf.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. (4ta edición) México, Mc Graw Hill education.

Hays. (2013). Una mirada hacia el futuro de Colombia. Recuperado de: http://www.hays.com.co/cs/groups/hays_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays_773788.pdf

Hobsbawm, E. (1995). "El tercer mundo. *En Historia del siglo XX, 1914-1991*. Barcelona, Editorial Crítica, pp. 346-371.

Kennedy Consulting Research & Advisory. (Julio 29 de 2010). Colombia reemplazará a Argentina como cuarto mayor sector de consultoría en América Latina. Recuperado de: <http://www.marketwired.com/press-release/colombia-reemplazara-argentina-como-cuarto-mayor-sector-de-consultoria-en-america-latina-1297581.htm>.

Kubr, M (2012). La consultoría de empresas. Guía para la profesión. (3ª ed.) México: Limusa.

La Fuente, M. & Sainz, P. (diciembre, 2001). *Participación de los pobres en los frutos del crecimiento*. Revista de la Cepal. 75. 161-170. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10781/075161170_es.pdf?sequence=1.

Lambín, J.J. (1996). *Marketing Estratégico*. (3ra Edición) Madrid: Mc Graw Hill.

Londoño, A. P. (diciembre de 2011). Formación empresarial: Necesidad y oportunidad para el incremento de la competitividad de la base empresarial en Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo - RAED*, 2, 26-39. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>

Medellín cómo vamos. (26 de marzo de 2015). ¿Cómo vamos en seguridad ciudadana y convivencia? Recuperado de: <http://www.medellincomovamos.org/seguridad-y-convivencia>.

Medellín cómo vamos. (Noviembre de 2014). Seguridad ciudadana. Recuperado de: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Informe%20de%20percepci%C3%B3n%20ciudadana%202014-%20Seguridad%20ciudadana.pdf>.

Medellín, ciudad Cluster. (2010). *Guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresas en Medellín*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf

Micro Empresa de Colombia. (s.f.). *Historia*. Recuperado de: <http://www.microempresasdecolombia.com/microempresas/vp256/sp/#ancla>.

Mis respuestas.com. (s.f.). *¿Qué es una consultoría?* Recuperado de: <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-consultoria.html>.

Morales, M. (18 de enero de 2015). Nómina pública en 2015 costará 25 billones de pesos. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/nomina-publica-en-2015-/15114935>

Múnera, M. C. (2007). *Resignificar el desarrollo*. Escuela del Hábitat CEHAP, Universidad Nacional de Colombia: Medellín. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/10438/1/32515305.2007.pdf>.

Muñoz, A. (1 de junio de 2014). Los Servicios: Facilitadores de Competitividad. Cámara de Servicios Legales. Recuperado de: http://www.andi.com.co/es/CSL/FM/Paginas/Articulos-CSL_Detalles.aspx?IDArticulo=12.

Muñoz, C. A. (mayo, 2010). *¿De qué hablamos cuando hablamos de oportunidades? Precisiones conceptuales para una más efectiva aplicación práctica*. *Revista Trend Management*. 132-138. Recuperado de: <http://www.fae.usach.cl/blogadmin/wp-content/uploads/2012/08/De-que-hablamos13.pdf>

Nullvalue. (26 de septiembre de 1990). La moda es subcontratar. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-63728>.

Nullvalue, (25 de abril de 2001). Qué es la DTF. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-541703>.

Ochoa, C. M. (2011). *Estudio de factibilidad para crear una empresa para la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el área sanitaria y ambiental en el sector público y privado en el departamento de Antioquia*. Biblioteca Esumer EGP0149.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE –. (Enero 2015). *Estudios económicos de la OCDE Colombia. Visión general*. Recuperado de: http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf.

Ospina, O. M. (diciembre de 2011). Análisis de las principales características de las empresas en Antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo - RAED*, 2, 6-25. Recuperado de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>.

Parra R. D & Correal, F. S (2010). *Buenas prácticas de innovación. Un estudio en el sector de servicios*. Revista Universidad Eafit. 46(159). 41-71.

Penta Consultoría. (20 de noviembre de 2012). Penta Consultoría: 15 años de crecimiento en desarrollo organizacional. Recuperado de: <http://pentaconsultoria.com/blog-penta-consultoria/item/6-penta-consultor%C3%ADa-15-a%C3%B1os-de-crecimiento-en-desarrollo-organizacional.html>

Pérez, C. (mayo 1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 46(5), 347-363. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/315/1/RCE1.pdf>.

Potafolio.co. (marzo 26 de 2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>.

Procolombia. (s.f.). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>.

Quintero, A. (s.f.). Bibliografía Recomendada: Comuna 10 de Medellín. Recuperado de: <https://hemerotecabpp.wordpress.com/2013/07/15/bibliografia-recomendada-comuna-10-de-medellin/>.

Salazar, R. O. (s.f.). *Creación de una empresa de outsourcing en mercadeo y publicidad*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos19/empresa-outsourcing/empresa-outsourcing.shtml>.

Sistema de Información Minero Colombiano – SIMCO –. (s.f.). Flujos de inversión directa en Colombia 2000-2011. Recuperado de: <http://www.simco.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=JjRTKL4IyzE=&tabid=128>.

SoloStocks. (s.f.). Mesa para proyectores de diapositivas y video proyectores modelo Traulux. Recuperado de: <http://www.solostocks.com/img/mesa-proyector-diapositivas-traulux-m310-5728369z0.jpg>

Soubbotina, T. P. & Sheram, K. (2000). *Más allá del crecimiento económico*. Banco Mundial. Recuperado de: <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter9.html>.

Vásquez, D. (25 de marzo de 2015). Empresas de servicios, las más creadas en Antioquia. El Mundo. Recuperado de: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/empresas_de_servicios__las_mas_creadas_en_antioquia.php#.VXURSc9_NBc.

Velásquez, F. & González, R. E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá D.C.: Fundación Corona.

Weissmann, V. (2008). Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre argentina y EE.UU. *Palermo Business Review*, 1, 5-18. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/1Business01.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta

CARACTERÍSTICA	ENCUESTA
Realizada por	Alejandra María Hincapié Giraldo & Yudi Natalia Serna Piedrahita
Población objeto	Micro, pequeña y mediana empresas, al igual que las organizaciones no gubernamentales, y las alcaldías de los municipios no certificados del departamento de Antioquia.
Universo representado	805 organizaciones, instituciones, empresariales y sociales.
Técnica	Encuesta cerrada vía correo electrónico.
Tamaño de muestra	203
Momento estadístico	1 al 30 de Junio de 2015
Cobertura geográfica	Departamento de Antioquia-Colombia.
Objetivo	Conocer las organizaciones que estarían dispuestas a contratar los servicios proyectados a ser ofrecidos por la organización y cuál sería el monto que estarían dispuestas a pagar.
Financiación	Recursos propios
Margen de error observado	5%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa consultora

Como parte del trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos en la Institución Universitaria Esumer, se está realizando un estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa de consultoría en formulación y gerencia de proyectos públicos y privados en el Departamento de Antioquia.

A continuación presentamos una serie de 5 preguntas que no tomaran más de 3 minutos en responderlas, el objetivo es validar algunos aspectos relacionados con las tendencias.

Las respuestas dadas, son información confidencial y de carácter académico, agradecemos su apoyo al respecto. Si usted desea conocer los resultados obtenidos puede escribirme que con gusto le suministrare la información.

Muchas gracias.

*Obligatorio

1. ¿Considera importante el servicio de consultoría en su organización y/o entidad? *

Seleccione una de las dos opciones

- Si
- No

2. ¿Ha contratado algún servicio de consultoría durante el último año? *

Seleccione una de las dos opciones

- Si
- No

3. ¿Qué tipo de consultoría contrataría su organización y/o entidad? *

Seleccione una sola opción

- Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión
- Formulación y gestión de proyectos

- Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas
- Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales
- Otra ¿Cuál?

4. ¿Cuánto está dispuesto a invertir en la prestación del servicio de consultoría? *

Seleccione una sola opción

- Entre \$ 2'000.000 y \$ 4'000.000
- Entre \$ 5'000.000 y \$ 7'000.000
- Entre \$ 8'000.000 y \$ 10'000.000

5. ¿Está dispuesto a incluir procesos de contratación en consultoría para el próximo año en su entidad o empresa? *

Seleccione una sola opción

- Si
- No

Enviar

Anexo 3. Proyección del Índice de Precios al Consumidor – IPC al 220 según Bancolombia

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación IPC (variación anual)	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%

Fuente: Bancolombia, 2005.

Anexo 4. Parámetros modelo financiero para evaluación del proyecto

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
Gestión de recursos para financiación de propuestas de inversión		
Formulación y gestión de proyectos		
Formulación, seguimiento, evaluación y ajuste a planes de desarrollo y políticas públicas		
Formulación de planes estratégicos, de acción, y de mejoramiento de procesos institucionales		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	4%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)