

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**AUTORES: Diana Alexandra Cañón B.
Gloria Yasmín Mesías**

**Universidad EAN
Facultad de Postgrados
Especialización en Auditoría y Garantía de Calidad en Salud
Con Énfasis en Epidemiología
Convenio Universidad del Cauca
2008**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**AUTORES: Diana Alexandra Cañón B.
Gloria Yasmín Mesías**

**DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO
INTERVENTORES LTDA.**

**Universidad EAN
Facultad de Postgrados
Especialización en Auditoría y Garantía de Calidad en Salud
Con Énfasis en Epidemiología
Convenio Universidad del Cauca
2008**

TABLA DE CONTENIDO

Titulo	Pág.
1. RESUMEN	1
2. PROBLEMA	3
3. OBJETIVO GENERAL	3
3.1 objetivos específicos	3
4. JUSTIFICACIÓN	5
5. PLAN TEMÁTICO	6
6. METODOLOGÍA	6
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	7
8. RESULTADO ESPERADO	7
9. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	8
10. MARCO DE REFERENCIA O TEÓRICO	9
10.1 Antecedentes de la auditoria en salud	9
10.2 Política pública y creación de empresa en Colombia	13
10.3 Antecedentes de apoyo a la creación de microempresas	15
11. PASOS PARA CREAR UN EMPRESA	20
12. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	31
12.1 Contexto actual de la Competitividad entorno global	31
12.1.1. Competitividad y desarrollo	35
12.1.2. Globalización y Cambios en la Naturaleza del Mercado	37
12.1.3. Desarrollo Económico	38
12.1.4. Desarrollo Tecnológico	38
12.2. Contexto actual de la Competitividad entorno Local y Regional	39
12.2.1. Análisis estructural y del sector	39
12.2.2. Factores Exógenos y Endógenos	42
12.2.2.1 La diversidad de las subregiones del Departamento	43
12.3. Condiciones de los Factores	46
13. ANÁLISIS INTERNO	49
13.1. Descripción de la organización	49
14. CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
Tabla 1 Cronograma de actividades	7
Tabla 2 Resumen para crear una empresa en Colombia 2008	30

1. RESUMEN

El presente trabajo denominado DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INTERVENTORES LTDA., tiene como finalidad reconocer la metodología para la creación de una empresa y lograr a través de la misma conformar nuestra organización, que responda a las necesidades locales y regionales de contar con servicios de asesorías, consultorías, auditorías, interventoría, elaboración y ejecución de proyectos y programas a personas naturales y jurídicas del sector público y privado legalmente constituidas en áreas de la salud, jurídica, administrativas, contables, tecnológicas y financiera, que respondan a los nuevos retos legales y empresariales. Nuestra empresa busca ser reconocida por su alta calidad, cobertura, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

La idea de negocio tiene como punto de partida que hoy en día las empresas, están asimilando el concepto de calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información y nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que sus consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades, se está fortaleciendo que el sistema de control encuentra un apoyo fundamental en las auditorías, porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia y eficacia, medidos con indicadores que fortalecen el desarrollo empresarial.

Lo anterior se convierte en la base para estructurar el tipo de empresa que podríamos tener como profesionales de salud, enfocados en la mejora continua de

las empresas o instituciones que contraten nuestros servicios. En este orden de ideas, el proyecto plantea los pasos que se deben seguir para la creación de una empresa y fundamenta las bases para el cumplimiento de la Misión que planteamos para INTERVENTORES LTDA.

2. PROBLEMA

Se ha identificado que a nivel regional de Palmira Valle, no se cuenta con empresas dedicadas a ofertar servicios relacionados con los procesos de interventoría y auditoría en salud, que cumplan con todos los requisitos legales y del cliente, por lo anterior consideramos que esta debilidad se convierte en una oportunidad para empresarios en general y para profesionales de la salud en particular de ofertar estos servicios, nuestra empresa tiene por objetivo suplir esta necesidad basada en procesos de alta calidad, que respondan a los avances del sistema general de seguridad social en salud de nuestro país y a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas.

3. OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa con enfoque interdisciplinario para la prestación de servicios de consultoría y de auditoría a entidades públicas y privadas del sector salud.

3.1 Objetivos específicos

- Analizar algunos tipos de empresas existentes con el ánimo de conocer su funcionalidad dentro del marco legal y social del estado colombiano
- Revisar los aspectos relacionados con la normatividad vigente en salud y contratación e investigar lo concerniente a los requisitos para la conformación legal de la empresa.

- Desarrollar la planeación estratégica de la empresa, que permita su posicionamiento y diferenciación con las del mercado.
- Elaborar el portafolio de servicios y productos a desarrollar por la organización.

4. JUSTIFICACION

Como profesionales de la salud y especialista en Auditoria y Garantía de Calidad con énfasis en Epidemiología, y con la orientación de emprendimiento que da la Universidad consideramos que debemos buscar nuevos campos de trabajo por lo tanto consideramos que la creación de empresa, se convierte en un nuevo objetivo profesional y personal, que nos permitirá la independencia laboral, económica y la adquisición de nuevas experiencias. Teniendo en cuenta que para la universidad es importante que sus egresados se motiven en generar nuevas fuentes de empleo a través de proyectos empresariales, el desarrollo del postgrado en Auditoria y Garantía de la Calidad con énfasis en Epidemiología, fue fortaleciendo la idea, y fundamentando la oportunidad de negocio que ofrece la legislación vigente.

Teniendo como punto de partida que hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información y nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades, y que el sistema de control se da a través de las auditorias, asumiendo un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia y eficacia, medidos con indicadores que fortalecen el desarrollo empresarial, se convierte en una gran oportunidad contar con una empresa fortalecida con su personal altamente capacitado y entrenado que ofrezca a sus clientes procesos y productos de alta calidad que satisfagan sus expectativas y necesidades y apoyen a sus empresas a ser las elegidas en el mercado y a obtener resultados de alto impacto. La articulación de los órganos de control y

asesoría, posibilita el cumplimiento de los fines empresariales. Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorías específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo; para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

5. PLAN TEMATICO

El informe final contendrá la ruta para la creación de una empresa en el momento actual en Colombia, así como la plataforma estratégica de la Empresa Interventores Ltda., y su portafolio de servicios.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta iniciativa empresarial, se usara metodología descriptiva, para la realización de las diferentes etapas de la investigación que comprende;

1. Elaboración, entrega y aprobación por parte de la Universidad del anteproyecto
2. Elaboración del cronograma de actividades para el logro de los objetivos planteados
3. Tutoría para el desarrollo de dicho proyecto
4. Seguimientos periódicos del cumplimiento de las metas acorde al cronograma.
5. Creación jurídica y legal de la empresa
6. Presentación de la empresa a través del portafolio de servicios

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL
ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO	Octubre 2007	Octubre 2007
PRESENTACION Y APROBACION DEL ANTEPROYECTO	Noviembre 2007	Noviembre 2007
ASESORIAS	Diciembre 2007	Marzo 2009
PRESENTACION DEL INFORME PRELIMIAR Y AJUSTES	Abril 2008	Junio 2008
SUSTENTACION Y AJUSTES	Septiembre 2008	Octubre 2008
GRADUACION	Noviembre 2008	

Tabla 1 cronograma de actividades

8. RESULTADO ESPERADO

Presentación de la propuesta empresarial y adquirir experiencia en la creación de empresa con base en los conocimientos, habilidades desarrolladas y autoaprendizaje en el programa académico Auditoria y Garantía de Calidad en Salud con Énfasis Epidemiología.

9. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Con el ánimo de trascender los objetivos de naturaleza académica, el presente documento quedara disponible como texto de consulta en la biblioteca de la universidad del Cauca y de la Universidad EAN, en medio físico y magnético, de igual manera lo relacionado con el portafolio de servicio de la Empresa Interventores Ltda., se adjuntara a las cartas de presentación de la empresa que se entregan a los clientes interesados en nuestros servicios, como plegables anexo a las mismas. Una vez culminado el proceso de constitución de la empresa se creara una página web con la información de la empresa contenida en el presente documento.

10. MARCO REFERENCIAL O TEORICO

10.1 Antecedentes de la auditoria en salud

La Auditoria en Salud nace con la profesión Médica, bajo las vertientes fundamentales de **EVALUAR Y EDUCAR**. Las practicas actuales para mejorar la calidad en salud tienen varios orígenes:

a) **EL MÉTODO CIENTÍFICO** utilizado por los profesionales de la salud para determinar eficiencia en los medicamentos, evaluación de técnicas de diagnostico, evaluación del éxito en las intervenciones y decisiones quirúrgicas; dan la capacidad profesional para elaborar hipótesis y probarlas, de allí que el mejoramiento de la calidad es parte de su formación.

b) **Modelos de LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL**, tales como La Gestión de Calidad Total (G.C.T.), o el Mejoramiento Continuo de la Calidad (M.C.C.), son modelos industriales. Los médicos norteamericanos comenzaron a utilizar estos modelos en los años de 1980 y se continúan desarrollando cada vez más.

Algunos de los nombres claves en los modelos industriales de mejoramiento son:

- **Deming:** contribuyó en la industria japonesa después de la segunda guerra mundial. Él creía en las estadísticas como base para la calidad en la gestión, y que ésta podría mejorarse si se mejoraban los procesos.
- **Juran**, otro líder en el movimiento por la calidad planteó su Filosofía, que se conoce como la trilogía de Juran:
 - Planificación de la calidad
 - Control de la calidad

- Mejoramiento de la calidad

- **Crosby** creó la Filosofía de los estándares, para lograr la excelencia.

Los primeros reportes sobre Calidad se remontan a mediados del siglo XIX, cuando se pusieron en marcha controles de calidad en la atención anestésica en Gran Bretaña.

El primer programa de Auditoría Médica, fue instaurado en 1910 por Flexner, cuando da a conocer un informe denominado “Cirugías, Verdaderas Trampas Mortales”, donde condena Las intervenciones quirúrgicas realizadas por médicos generales, faltos de capacitación adecuada y sin pericia, sumadas a la deficiencia del sector hospitalario.

En 1951 se crea en Norteamérica la Comisión Conjunta de Acreditación de Hospitales.

En 1960 el Seguro Social Mexicano inicia programas de Evaluación de Calidad en Salud.

En 1965 en España se inicia la acreditación de hospitales.

En 1983 en Canadá se exige por parte del gobierno poner en marcha programas de Garantía de Calidad.

En 1985 se crea la Sociedad Internacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica.

En Latinoamérica No existe duda que Argentina nos ha tomado la delantera, así:

En Argentina

En la década de 1960 en Argentina, la expansión de Las Obras Sociales genera la necesidad de controlar la Calidad de la atención Médica, la cantidad de Las prestaciones y la verificación de la facturación.

En 1974 se realiza el encuentro de Auditoría Médica con la participación de la Escuela de Salud Pública, de la UBA (Universidad de Buenos Aires), El Centro Latinoamericano de Administración Médica, la sociedad Argentina de Auditoría Médica entre otras entidades participantes.

El 20 de Abril de 1987 se crea la primera Asociación de Auditoría Odontológica, denominada ACADAO (Asociación Civil Argentina de Auditoría Odontológica).

El 3 de Octubre de 1990 tiene origen OPSA (Odontología personalizada S.A.), empresa para el gerenciamiento de la atención odontológica de grandes poblaciones.

La Realidad en Colombia

El Instituto de Seguros Sociales, entre 1983 y 1987, empezó a realizar marcos teóricos sobre calidad en los servicios de salud. Según el

documento “Garantía de Calidad de los Servicios de salud” documento básico.

La ley 10 de 1990 reestructura el Sistema Nacional de Salud, elevándose la salud al rango de Servicio Público.

La reforma constitucional de 1991, en sus artículos 209 y 269, estableció el deber de la administración pública, de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control, cuya calidad y eficiencia será evaluada por la Contraloría General de la nación.

La ley 87 de 1993, implementa desarrolla y consolida Las auditorías internas en el sector estatal, y su Filosofía y enfoque es el de retomar del sector privado la practica de la auditoria, el control interno y otras herramientas de tipo gerencial.

La ley 100 de 1993 y el Decreto reglamentario 2174 de 1996, organizan el Sistema de Garantía de la calidad y ordena su implantación en Las entidades de salud del país.

El 23 de Septiembre de 1999, se crea S.C.A.O. (Sociedad Colombiana de Auditores Odontológicos).

El 6 de Marzo del 2000, la F.O.C (Federación Odontológica Colombiana). Ratifica a SCAO como Entidad Adscrita de ésta, en calidad de Sociedad Científica Adherente.

10.2 Política pública y creación de empresas en Colombia

Desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad, existen normas generales y específicas así como leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que por estar tan dispersas son poco conocidas. Este artículo presenta parte de los resultados de una investigación realizada en Colombia sobre la legislación de la actividad Emprendedora y los mecanismos de apoyo a la creación de nuevas empresas. Se utiliza la teoría económica institucional, específicamente, la vertiente liderada por North (1990). La información se obtuvo a través de 30 entrevistas a representantes de organismos de apoyo y organismos estatales, y de consultas de documentos oficiales. En general, las normas existentes además de dispersas, son poco claras y específicas.

Colombia es un país de contrastes, con abundantes recursos naturales pero con poca capacidad para producir riqueza. Su organización social es poco eficaz y con escasas capacidades para restringir las acciones de los individuos (Gómez, 1999: 15). Sus arreglos institucionales impiden la suficiente acumulación de capital y fallan al proveer la seguridad legal, los incentivos económicos y las formas de participación social necesarias para un desarrollo económico sostenible (Kalmanovitz, 2001: 89). La creación de nuevas empresas, como elemento clave del desarrollo económico, también es producto de las características institucionales prevaletentes, de sus limitaciones formales e informales y de sus mecanismos de regulación. Dicho de otra manera, el nacimiento de nuevas empresas requiere determinadas condiciones políticas, sociales y económicas para que ello sea posible (Birley, 1987; Kirchoff y Phillips, 1988; Baumol, 1993 y

Van de Ven, 1993). El gobierno colombiano, consciente de la necesidad de tales condiciones y de las deficiencias de sus arreglos institucionales, comenzó a establecer desde el

inicio de la década de los noventa leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas que llevaron a la creación de programas y organismos nacionales y locales. El presente artículo aborda el análisis de la legislación sobre la actividad emprendedora desde la corriente de la teoría económica institucional liderada por Douglas North. La teoría económica institucional estudia la creación de empresas bajo el supuesto de que “[...] *la decisión de convertirse en empresario y, por lo tanto, la creación de nuevas empresas está condicionada por factores externos o del entorno*” (Veciana, 1999: 21). De esta manera, la capacidad para crear una empresa es percibida como un acto deliberado, circunscrito a un momento y lugar determinado, en el que las limitaciones formales e informales son importantes para el desarrollo de la capacidad emprendedora y la creación de nuevas empresas. La legislación sobre la actividad emprendedora, constituida por normas, leyes y organismos, hacen parte de las limitaciones formales pues pueden fomentar o inhibir la propensión de una nación o región a crear nuevas empresas. En esta línea de trabajo existen pocos antecedentes a nivel mundial, y ninguno en relación con Colombia.

Se ha estudiado la incidencia de los factores formales e informales en la creación de empresas, pero con escasas excepciones (Urbano y Veciana, 2001; Ahlstrom y Bruton, 2002; Aponte, 2002; Carlsson, 2002; Karlsson y Karlsson, 2002; Urbano, 2003) se ha utilizado un enfoque teórico formal. Urbano y Veciana (2001), Aponte (2002) y Urbano (2003) se centran en el estudio de las limitaciones formales e informales desde la perspectiva de North. Los otros tres autores (Ahlstrom y

Bruton, 2002; Carlsson, 2002; y Karlsson y Karlsson, 2002) lo hacen desde una perspectiva institucional más amplia, sin centrarse en las limitaciones mismas. Urbano y Veciana (2001), Aponte (2002) y Urbano (2003) precisan los factores del entorno que condicionan la creación de empresas en ambientes socioeconómicos particulares²; para ello, se soportan en North (1990) y toman como limitaciones formales el marco legal y las medidas de apoyo globales y específicas³.

10.3 Antecedentes de apoyo a la creación de microempresas

En desarrollo del Documento CONPES 2732 “Plan Nacional para el Desarrollo de la microempresa 1994 -1998, se llevaron a cabo tres estrategias: un Programa de Servicios Tecnológicos, un sistema de financiamiento para el sector (Finurbano), y el fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías, lo cual significó un nuevo ordenamiento institucional.

Se creó la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, como ente coordinador de los servicios tecnológicos, con la participación de los sectores público y privado.

El Ministerio de Desarrollo Económico contrató con la Corporación la ejecución de los programas de apoyo que hacen parte del Programa de Servicios Tecnológicos, quien a su vez subcontrató con ONG’s mediante el sistema de cofinanciación el desarrollo de los proyectos.

Entre 1998 – 2002, se propuso una reestructuración del Plan Nacional para la Microempresa (PNM), el cual giró alrededor de cuatro estrategias:

1. Enfoque a la demanda: Readecuación de las ofertas de servicios en función de las necesidades del empresario, que tengan en cuenta sus intereses, los mercados en que se desenvuelven, de forma tal que permita que el usuario de estos servicios, tenga la posibilidad de negociar con el oferente, la calidad la pertinencia y el precio.

2. Focalización de la Atención: Redefinición de la población sujeto y de los programas respectivos acordes con sus características, en términos de: Actividad económica, grado de desarrollo de la empresa y posibilidades de encadenamiento productivo y regional.

3. Reestructuración de la entidad coordinadora de los servicios tecnológicos en torno de las nuevas estrategias.

4. Redireccionamiento del sistema de crédito y garantías.

El objetivo era fomentar la generación y sostenibilidad de ingresos, de empleo y aumentar la productividad de aquellas unidades económicas de los sectores: Servicios, industria, agroindustria y comercio, mediante la prestación integral de servicios tecnológicos y de crédito a través de la estrategia de subsidio a la demanda.

En cumplimiento de este objetivo la Dirección de Industria, del entonces Ministerio de Desarrollo Económico trabajó en la puesta en marcha del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico.

FOMIPYME.

Se creó el Fondo de Capitalización Empresarial, que es una línea de crédito manejada por el IFI (en liquidación), con recursos por \$300.000 millones, destinados a capitalización empresarial de mipymes.

En este periodo, es de mencionar los esfuerzos por apoyar y fortalecer los encadenamientos en microempresas, a través del programa de Minicadenas productivas, para lo cual, se suscribió convenio con la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI. Teniendo en cuenta el potencial existente de minicadenas productivas, en el país y la mano de obra empleada en ellas, el Ministerio de Desarrollo continuó ampliando su acción en este sentido.

El Gobierno de Colombia suscribió el 22 de mayo del año 2000 un acuerdo de cooperación técnica con la organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), para iniciar un Programa Integrado Nacional, encaminados entre otros, a promover el fortalecimiento de cadenas productivas de Mipymes, con especial énfasis en áreas de conflicto. Los esfuerzos de desarrollo de los diferentes componentes fueron exitosamente vinculados con los resultados obtenidos con algunos de los acuerdos de competitividad territoriales firmados en diferentes regiones del país. De allí se conformo el modelo piloto de las llamadas minicadenas productivas.

Periodo 2002 - 2006, teniendo en cuenta que las Mipymes, son los mayores generadores de empleo y su contribución al producto interno bruto es de una magnitud tal, que se hace imperativo definir una política pública que enmarque el desarrollo de estas empresas, así como su articulación al aparato productivo, el establecimiento de esquemas de cooperación entre ellas; la integración de estas con las grandes empresas y con las instituciones públicas y privadas, con los competidores, con el sistema financiero y con todas las instancias del estado que tienen relación con el desarrollo de sus actividades.

En este período, el objetivo fundamental de política es el de crear una SINERGIA institucional, de estrategias, programas, recursos, instrumentos, normas y procedimientos que permitirá fortalecer, desarrollar y articular este sector en Colombia, en los próximos cuatro (4) años.

Así, el propósito fundamental del gobierno será la creación de un Sistema de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, que integre las políticas, estrategias, normas, actividades, programas, recursos y entidades públicas, así como las organizaciones y recursos privados al servicio de las Mipymes que interactúan con el Estado.

En materia de crédito, el Gobierno Nacional desarrolló estrategias para estimular la participación del sector financiero en el mercado microempresarial, lo cual ha permitido una irrigación sin precedentes de recursos del sector financiero y otros actores a través de microcréditos. Se suscribió convenio con la Asociación Bancaria de Colombia y 24 convenios individuales con bancos. Sin embargo, la demanda potencial, mantuvo la brecha frente a la demanda.

También se suscribieron alianzas entre ONGs y la banca comercial, en las cuales ésta coloca los recursos financieros y las primeras su conocimiento y experiencia en este segmento, a través de metodologías de administración de crédito adecuadas para el sector y de oferta de servicios no financieros (capacitación, asesoría, seguimiento al proyecto y a los pagos, etc.).

Este esquema produjo un acercamiento formal entre bancos y ONGs para trabajar mancomunadamente en el otorgamiento de microcréditos y en su mejor aprovechamiento por parte de los empresarios. Se trata de compromisos plasmados en convenios, para mantener una oferta creciente de recursos por parte de los bancos, quienes aportan los recursos financieros de crédito y asumen el riesgo, y de extender los servicios de capacitación, asesoría, seguimiento y

fortalecimiento de la cultura del buen pago a los empresarios que aportan las ONGs, con metodologías adaptadas y probadas para asegurar un desarrollo empresarial que redunde en el crecimiento económico y oportunidades sociales para los Colombianos.

Los programas de política de impactos sobre el sector Microempresarial, estuvieron dirigidos al fortalecimiento de los Centros de Desarrollo Productivos orientados esencialmente a lograr el mejoramiento productivo y competitivo de las microempresas y articular al microempresario con sus necesidades de tecnología, asociatividad, utilización de equipos especializados, capacitación técnica. El Sector comercio a través del programa Pymeco, el cual diseñó estrategias y planes que contribuyeron al fortalecimiento de la Pyme del sector comercio. Fomento a la asociatividad, mediante el Programa de minicadenas productivas, el cual propende por la consolidación y proyección de actividades económicas regionales.

Como instrumento para coordinar esta política se establece el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, conformadas por las Entidades Públicas del Estado que diseñan y ejecutan políticas e instrumentos de apoyo, articulación y regulación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, los organismos creados por la Ley 590 de 2000 en el nivel nacional, regional y local y sus miembros, las entidades privadas que por su labor signifiquen puntos de encuentro entre el Estado y los empresarios así como con la Sociedad Civil.

11. PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA:

Verifique el nombre o razón social.

- En el puesto de información de cualquiera de las Sedes de la Cámara de Comercio, puede solicitar un volante para la consulta de nombres.
- Diligencie el formulario con los nombres que desea consultar y la actividad a la que se va a dedicar.
- Cancele el valor a 2008 de la consulta la cual cuesta \$1.500.
- Presente el formulario diligenciado en las ventanillas de Cámara de Comercio y el empleado le indicará cuando reclamarlo, con el fin de saber si puede usar dicho nombre o no debido a que ya existe o hay alguno similar.

Una vez aprobado el nombre pase a hacer lo siguiente:

Elabore la minuta con el siguiente contenido básico:

- Los datos de los socios constituyentes: nombres completos, cédulas, nacionalidad, estado civil y domicilio.
- La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma.
- El domicilio de la sociedad y de las sucursales que se establezcan.
- El negocio de la sociedad (objeto social), enunciando en forma clara y completa las actividades principales.
- El capital social pagado por cada socio. Si es una sociedad por acciones se deberá expresar el capital suscrito y pagado, la forma como se cancelarán las cuotas y el valor nominal de las acciones representativas del capital. (ver paso uno).

- Se debe expresar como se administrará la sociedad, las facultades de los administradores, las asambleas y juntas de los socios, según lo establecido legalmente para cada tipo de sociedad (para mayor información vea el código de comercio).
- Los días y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios ya sea de manera ordinaria o extraordinaria, y la forma como se decidirá en un determinado asunto.
- Las fechas en que se deben hacer los balances generales y como se distribuirán las utilidades, así como también la reserva legal.
- La duración de la empresa y sus causales para disolverla, y la forma de liquidarla.
- Establecer el representante legal de la sociedad con su domicilio, sus facultades y obligaciones.

Nota:

Los artículos de los estatutos, deben ser normas de carácter permanente y general, deben constituir reglas estables que No requieran de ajustes.

En cuanto al diseño de los estatutos puede redactarse todos los artículos que le convengan a la organización, pero teniendo presente no establecer artículos para los estatutos que se conviertan en un limitante para el desarrollo de la empresa en lo relativo a operaciones comerciales o administrativas.

Ir a la notaría:

Para nuestro ejemplo el valor al año 2008 que se debe pagar en la Notaría para un capital de \$10.000.000, es de \$115.000, allí procederán a hacerle lo siguiente:

- Le transcribirán su minuta conformando así la Escritura Pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.

Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura:

Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas Departamentales, o en los estancos oficiales.

Adquirir el formulario de matrícula mercantil:

Adquirir en la Cámara de Comercio el formulario de Matrícula Mercantil “Sociedades Comerciales”, el cual tiene un costo de \$2.000, año 2008 posteriormente debe presentar en la ventanilla de la Cámara de Comercio lo siguiente:

- El formulario de matrícula mercantil diligenciando, junto con el volante de “consulta de nombres” aprobado.
- Dos copias autenticadas de la escritura pública de constitución de la sociedad, en la que debe aparecer el nombramiento del representante legal. En el caso de ser empresa unipersonal, el documento privado sino se constituyó por escritura pública.
- Recibo de pago del impuesto de Registro expedido por Rentas Departamentales.
- Carta de cada una de las personas nombradas, como: representantes legales, junta directiva y revisor fiscal cuando sea el caso.
- Documento de identificación del representante legal.

- Permiso de funcionamiento de la sociedad, en caso de hallarse sujeta a vigilancia estatal.
- En caso de aporte de inmuebles al capital social, acreditar el pago del impuesto de anotación y registro (boleta de rentas).
- Solicitar en la taquilla de la Cámara de Comercio el valor de la liquidación de los derechos de matrícula.
- Cancelar los derechos de matrícula. Al momento del pago le entregarán un recibo con el cual podrá reclamar el certificado de su matrícula, así como las copias de los formularios, las escrituras y las cartas de aceptación. Según nuestro ejemplo para un capital de \$10.000.000 se debe cancelar \$176.000 a la fecha de elaboración de este trabajo.
- Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.
- Luego de haber realizado la inscripción, usted podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

Registro de libros de comercio:

Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones.

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio,

con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:

1. Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
2. Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.
3. Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
4. Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.
5. Libro de accionistas: en el se escriben las acciones, anotando el título, el número y la fecha de inscripción, al igual que los cambios de propietario.
6. Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva.

En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.
- Pagar los derechos de inscripción de los libros. Al momento de cancelar le entregarán el recibo de pago con el cual podrá reclamar los libros registrados, en la fecha que allí se indica. Actualmente cada libro tiene un costo de \$15.000.
- Cuando le entreguen los libros, verifique que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

Ir a la DIAN: Ir a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para que obtenga el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. Pasos a seguir:

- Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:
 - Asignación de NIT
 - Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.

- Una vez adquirido y diligenciado el formulario, preséntese ante la DIAN, con los siguientes documentos:
 - Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias.
 - Copia de la escritura pública de constitución.
 - Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de su presentación.
 - Fotocopia de la cédula del representante legal.

El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirirse directamente en la DIAN.

Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, usted puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.

Afiliación a la aseguradora de riesgos profesionales (arp):

Algunas de ellas son: el ISS, Colmena, Suratep, entre otros. Los pasos a seguir son:

Una vez elegida la ARP, el empleador debe llenar una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, la cual es suministrada sin ningún costo por la ARP, dependiendo el grado y la clase de riesgo de las actividades de la empresa, ellos establecen la tarifa de riesgo la cual es un porcentaje total de la nómina y debe ser asumida por el empleador, dicho valor se

debe pagar cada mes. Adicionalmente debe vincular a cada trabajador, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.

Régimen de seguridad social:

Usted deberá inscribir a alguna entidad promotora de salud (EPS) a todos sus trabajadores, los empleados podrán elegir libremente a que entidad desean vincularse (Cooimeva, Susalud, Cafesalud, Cruz Blanca, entre otras). Una vez elegida el empleador deberá adelantar el proceso de afiliación tanto de la empresa como para el trabajador, mediante el diligenciamiento de los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida.

El formulario de afiliación del trabajador deberá diligenciarse en original y dos copias, el original es para la EPS, una copia para el empleador y la otra para el trabajador.

El porcentaje total de aportes a salud es de un 12.5 % del salario devengado por el trabajador. El valor resultante se divide en tres partes iguales, de las cuales el trabajador debe pagar una y el empleador las dos restantes.

Fondo de pensiones y cesantías:

El empleador debe afiliar a todos los miembros de la empresa al fondo de pensiones, el cual el trabajador podrá elegir. Una vez elegido se llena la solicitud de vinculación, la cual se la suministra el fondo.

Ya vinculado se debe pagar mensualmente el 16% del salario devengado por el trabajador, dicho valor se divide en cuatro y de estas el empleador paga tres y una el trabajador.

Aportes parafiscales

Son pagos a que está obligado todo empleador a cancelar sobre el valor de la nómina mensual a través de las cajas de compensación familiar para: Subsidio familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y SENA.

Para realizar la respectiva inscripción, se debe adquirir un formulario en la Caja donde desea afiliarse (Comfaunion o Comfenalco), donde le entregarán adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Los pasos para la afiliación de la empresa son:

Presentar solicitud escrita, suministrada por la Caja de Compensación Familiar, donde conste: domicilio, NIT, información sobre si estaba afiliado o no a alguna caja de compensación familiar. A la solicitud se le debe anexar lo siguiente:

- Fotocopia de la cédula si es persona natural
 - Certificado de existencia y representación legal vigente si es persona jurídica.
 - Relación de trabajadores indicando para cada uno: número de cédula, nombre completo y salario actual.
 - Formulario diligenciado de afiliación a la empresa.
 - Formulario de afiliación del trabajador y de las personas a cargo.
- Para afiliar al trabajador debe:
 - Presentar el formulario de inscripción del trabajador debidamente diligenciado.
 - Adjuntar los documentos necesarios para inscribir las personas que tengan a cargo trabajadores.

- Una vez esté en la Caja de Compensación Familiar elegida, debe pagar durante los primeros diez días del mes, el valor correspondiente al 9% del total devengado en la nómina mensual, los cuales deberán ser asumidos por el empleador. La distribución del 9% es la siguiente:
 - 2% para el SENA.
 - 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
 - 4% para la Caja de Compensación Familiar.

Cualquiera que quiera crear empresa en Colombia tendrá éxito siguiendo los pasos descritos anteriormente ver tabla 2 resumen con los pasos para crear una empresa

Resumen con los pasos para crear una empresa

PROCESO	COSTO 2008
VERIFIQUE ANTA LA CAMARA Y COMERCIO EL NOMBRE O RAZON SOCIAL	\$1.500
ELABORE LA MINUTA CON LOS ESTATUTOS	NA
REGISTRE ANTE NOTARIA LA ESCRITURA PUBLICA	CAPITAL 10 MILLONES COSTO \$115.000
ANTE CAMARA DE COMERCIO ADQUIRIR EL FORMULARIO DE MATRICULA MERCANTIL PARA "SOCIEDADES COMERCIALES "	\$2.000
CANCELAR LOS DERECHOS DE MATRICULA MERCANTIL	CAPITAL 10 MILLONES COSTO \$176.000
SOLICITAR CAMARA Y COMERCIO	
REGISTRO DE LOS 6 LIBROS DE COMERCIO ANTE CAMARA Y COMERCIO	\$15.000 POR LIBRO
SOLICITAR ANTE DIAN EL FORMULARIO RUT Y AUTORIZACION DE NUMERACION PARA LAS FACTURAS	NA
SOLICITAR NIT	NA
INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO DE VENDEDORES SI ES RESPONSABLE DEL IVA	NA
AFILIACION ALA ARP	% De acuerdo al riesgo
AFILIACION A EPS	12.5%
AFILIACION A FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS	16%
APORTES A PARAFISCALES	
SENA	2%
ICBF	3%
CAJA DE COMPENSACIÓN	4%
INICIO DE OPERACIONES	

Tabla No. 2 Resumen para crear empresa en Colombia año 2008

12. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

12.1 Contexto actual de la competitividad entorno global

El mundo ha dejado atrás las ventajas comparativas de las naciones y ha entrado en el modelo de la competitividad. En otras palabras, las ventajas comparativas como la posición geográfica, el clima y las materias primas, han pasado a un segundo plano. Desde hace más de dos décadas las ventajas naturales han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la infraestructura de transporte y comunicaciones, la ciencia y la tecnología.

En la época actual no basta con poseer los mejores recursos, si no saber utilizarlos estratégicamente; la mayoría de los productos que se comercializan a nivel mundial, en la actualidad tienen poco que ver con las ventajas comparativas y mucho que ver con las ventajas competitivas, creadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos.

La diversidad y velocidad con que se desarrollan nuevos productos que entran a competir en los mercados es cada vez mayor. Las empresas aspiran ser cada vez más competitivas para mantenerse en el comercio, tanto interno como externo y buscan permanentemente nuevas formas de producción y organización, lo cual obliga a redimir estrategias, metas y nuevas formas e instrumentos de trabajo, que conduzcan al logro de una empresa flexible, moderna y con visión estratégica prospectiva. Pero ese objetivo no solo se alcanza por la incorporación de tecnologías de automatización o uso intensivo de prácticas de computación aplicadas; es necesario contar con el talento humano adecuado, motivado y actualizado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades, con variada y múltiples destrezas dispuesta al cambio no solo de formas de trabajo sino de aspiraciones y perspectivas.

En la agenda de trabajo de las organizaciones internacionales y nacionales, así como las empresariales, los programas de capacitación y desarrollo del talento humano deben ocupar un lugar prioritario; negar esta necesidad para el logro de la transformación y quedarse en el discurso, será condenarse a la obsolescencia y a la desaparición.

“El recurso económico básico ya no es el capital ni son los recursos naturales ni el trabajo, es, y será el conocimiento. El valor se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo”. (DRUCKER 1993)

Los países han demostrado que mediante una combinación apropiada de las políticas económicas, científica, tecnológica y educativa es posible lograr avances importantes aún en circunstancia económicas globales desfavorables; tales estrategias son viables y sirven de justificación para afirmar que Colombia requiere una fundamentada y clara visión del largo plazo y construida conjuntamente por los actores comprometidos con el futuro del país.

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano. Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada. En los últimos quince años Colombia ha

pasado de un lento ritmo de cambio de baja complejidad a un cambio acelerado muy complejo. Las reformas impulsadas desde principios de los años noventa intentaron un ajuste estructural de la economía y un proceso de reforma del Estado con miras a adecuar las instituciones a la nueva Constitución de 1991 y crear un nuevo marco de políticas públicas. De esta forma se generó un cambio institucional de gran magnitud pero sus resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo, un amenazante déficit fiscal del Estado y un incremento sustantivo de las brechas sociales. El crecimiento económico sostenido de aproximadamente 4% desde la segunda guerra mundial no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y para producir una transformación significativa de la estructura productiva, en la cual Colombia avance hacia sectores dinámicos en el comercio internacional, basados en conocimiento y valor agregado. Este hecho se traduce en el retroceso o el estancamiento del país en importantes indicadores internacionales como el Índice de Desarrollo Humano que elabora el Plan Naciones Unidas para el Desarrollo y el ranking del Reporte Mundial de Competitividad.

La productividad del país también se ve fuertemente afectada por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzosas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos justicia, ciencia, educación, salud e infraestructura a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le

convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado "Trapecio Andino" y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Así mismo en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud

individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad.

En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía.

Por lo anterior consideramos importante nuestra participación en este proceso de transformación, mediante la creación de estas empresas que busca el desarrollo individual pero privilegia el desarrollo de los colectivos, esto en otras palabras contribuye al equilibrio entre los objetivos empresariales y las necesidades de la comunidad donde prestaremos nuestros servicios

12.1.1 Competitividad y desarrollo

La competitividad representa de alguna manera la lucha o guerra entre competidores en el mercado, en función de la acumulación de riqueza; así que quienes compiten son las empresas, no los países. Sin embargo las empresas no compiten solas lo hacen en cadenas productivas las empresas obtienen mejores

resultados cuando su cadena productiva pertenece a una ciudad o región con una plataforma favorable para la competitividad.

El profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard encontró que los países que basan su desarrollo fundamentalmente en los recursos naturales tienen un nivel de desarrollo relativamente bajo y dentro de estos se encuentra Colombia, por lo que no hay un valor agregado sustancial que permita tener un dinamismo creciente en los ingresos con exportación de los productos. Por otro lado los países que basan su desarrollo en la innovación están permanentemente cambiando, mejorando tanto sus procesos como sus productos y obligan a mercados y consumidores a modificar sus gustos comprando dichos productos y procesos novedosos.

La lección a tener en cuenta es que las ventajas competitivas son dinámicas y como tal se pueden perder en un determinado momento, una nación una empresa o una persona tienen una cierta ventaja competitiva frente a sus competidores, ello no quiere decir que sea permanente, esa ventaja competitiva se puede perder por que los competidores también están ansiosos de copiar y aún de mejorar lo que los demás están haciendo y además les produce buenos resultados

Hoy por hoy, el sector empresarial en busca del mejoramiento continuo recurre a empresas prestadoras de servicios de consultoría, lo cual ha hecho que se aumente la demanda de este tipo de empresas.

12.1.2 Globalización y cambios en la naturaleza del mercado.

El nuevo siglo ha fortalecido el mejoramiento de los procesos en los productos, equipos y sobre todo en la prestación de los servicios a todo nivel y a contribuido con normas que fortalezcan el aseguramiento y la satisfacción del cliente final. El mercado mundial, ha contribuido a que estos procedimientos tengan apoyo y su cobertura sea cada vez más acogida por los países. Colombia, no es ajena a esta situación y es por eso, que encontramos cada vez más certificaciones y acreditación en normas de calidad en entidades privadas y oficiales.

La globalización se impone como un proceso social en el que las restricciones de la geografía en los campos social y cultural se desvanecen, así, la globalización se reproduce en tres esferas determinantes de la dinámica social: “La económica, donde los intercambios materiales localizan; la política, en la cual los intercambios internacionalizan; y la cultural en la que los intercambios simbólicos globalizan” WATERS, 1994.

Sin embargo globalización no significa homogeneización; requieren estrategias y prácticas que se adapten a la diversidad que existe entre distintos países.

El proceso de globalización materializa nuevos retos, estos deben ser afrontados por los estados y por todos sus asociados de tal manera que su superación pase por la adopción de consensos y activa coordinación entre agentes públicos y privados, dentro de una nueva institucionalidad que resulta prioritario definir en la búsqueda de nuevas formas de cooperación para la competencia en un ambiente priorizado.

A manera de síntesis puede afirmarse que a raíz del proceso de globalización y del nuevo orden económico internacional surgen competidores inesperados productos y procesos sustitutos, cambios de las preferencias del cliente y consumidores, pero igualmente surgen nuevas oportunidades de penetración de nuevos mercados o de nuevos productos en los mismos mercados. El nuevo contexto económico se caracteriza también por la importancia creciente de la creación y producción de información y conocimiento para el desarrollo social y económico (CHAPARRO, 1998)

12.1.3 Desarrollo económico

La inestabilidad económica en los países vecinos y las posibles recesiones de economías de países fuertes, afecta notablemente nuestra economía. Los bancos han aumentado sus tasas de interés, pero han colocado a disposición de más clientes, créditos y asesorías que permitan la creación de empresas y generación de empleos, acompañándolos y asesorándolos en esta labor.

La perspectiva empresarial actual es lograr que los servicios lleguen a más empresas que buscan la oportunidad de mejorar sus procesos en torno a la calidad percibida por el usuario.

12.1.4. Desarrollo tecnológico

La tecnología del conocimiento es un factor clave para la creación de riqueza y el mejoramiento de la competitividad; juegan un papel crucial hoy en día en la

globalización y su gestión estratégica es la base para lograr incrementar la productividad, generar innovación y crear nuevos negocios en las organizaciones. La estructura tecnológica es una herramienta, es una manera de lograr el mejoramiento en el valor agregado y en posición competitiva de las empresas, pero el fin real es el mejoramiento e incremento del nivel de vida y calidad de vida en las personas en las empresas, de la sociedad que rodea la empresa y en general de la región y el mundo.

Las nuevas tecnologías que surgen en su naturaleza, son intensivas en información y están haciendo que la actividad productiva sea intensiva en conformación (conocimiento más información) pero a su vez, tanto la información como la tecnología deben estar integradas en la cartera de instrumentos competitivos.

Finalmente a este nuevo contexto y ante un mercado mundial cada vez más cambiante y a la vez exigente la capacidad de innovación como base para ofrecer productos variados, modificables y de calidad es un requerimiento indispensable.

12.2 CONTEXTO ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD ENTORNO LOCAL Y REGIONAL

12.2.1 Análisis estructural del sector

Para establecer los factores determinantes de la competitividad se tomo como metodología la propuesta por el modelo de las cinco fuerzas de Porter; a continuación se muestra el análisis de los diferentes aspectos propuestos por esta metodología.

- **Rivalidad entre las empresas establecidas.** La participación de las empresas en el mercado se ve influenciada por factores comparativos aun cuando se sabe que estos no son lo que ofrecen a los clientes las mejores alternativas, con esto nos referimos que el posicionamiento en la región, y el contar con relaciones dentro de las esferas del poder hace que los contratos puedan ser adjudicados con mayor facilidad, fenómeno que es más evidente en el sector público que privado, donde las ventajas competitivas tienen el mayor peso en el momento de la asignación de los contratos, este aspecto favorecería la creación de nuevas empresas como la nuestra, donde la innovación en la prestación del servicio puede ser una oportunidad de crecimiento.
- **Amenazas de nuevos entrantes.** Las empresas establecidas en el mercado, basan sus fortalezas en las ventajas comparativas, siendo estas su establecimiento en la región, en el cual no se evidencia expansión territorial ni de productos, lo que limita la innovación en la prestación del servicio, esto ofrece a las nuevas empresas que han sido conformadas con carácter competitivo la oportunidad de ingresar al mercado e iniciar su posicionamiento con productos de alta calidad que generen satisfacción., las nuevas empresas fortalecen su expansión el desarrollo económico, tecnológico normativo y fundamentalmente en el talento humano lo que las hace flexibles y altamente competitivas
- **Amenazas de productos sustitutos.** En este sentido la amenaza es alta, debido a que el medio es muy variable y se presenta innovación constante en tecnología, normatividad y software lo que sustituiría de una manera parcial o total el requerimiento de los servicios ofertados, sin embargo las empresas de

carácter flexible deben estar preparadas para esta situación y reorientar sus actividades para cumplir con las expectativas de los clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Las empresas constituidas en el mercado tienen alto poder de negociación, con los proveedores principalmente profesionales del área de la salud, quienes son contratados para la ejecución de proyectos, debido a que hay una oferta significativa de estos profesionales, en consecuencia las empresas están contratando a costos subvalorados la mano de obra calificada.
- **Poder de negociación de los clientes.** Los clientes son un factor clave para el desarrollo organizacional, la normatividad actual y el sistema de contratación permite al cliente conocer el comportamiento del mercado y plantear las condiciones requeridas para la prestación del servicio solicitado, las nuevas tecnologías ponen al alcance de los clientes (SICE, CONPES) un gran número de oferentes que permite la comparación y selección del prestador que se ajuste a sus necesidades.

12.2.2. Factores exógenos y endógenos que afectan las estrategias competitivas

Para la correcta formulación de estrategias competitivas es necesario el análisis y monitoreo del comportamiento del entorno y del sector al cual pertenece la organización. Para analizar los factores exógenos que están afectando la competitividad se utilizará los lineamientos planteados en el diamante de competitividad, sin embargo el análisis de estas variables tiene limitaciones en la literatura, pues no hay suficiente evidencia disponible de estudios en empresas de servicios de salud,

La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que la región ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

El Producto Interno Bruto del Valle del Cauca presenta un ascenso hasta 1994, registrando ese año el valor más alto de la década (11,2%), por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio. A partir de 1995 se inicia una crisis, la cual toca fondo en 1999, cuando se presenta el valor más bajo del PIB del Valle del Cauca en la década (-3.6%), debido a la caída de los precios y las exportaciones de azúcar, el desplome de la construcción, del sector agrícola, la industria y como consecuencia la caída en el empleo. El quiebre de la tendencia del 2000 (1.1%) hacia la recuperación fue jalado por las exportaciones, la

construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario. Sin embargo, la falta de consolidación de la recuperación en el 2002 (-0.7%) se debió al descenso de algunas exportaciones tradicionales como el azúcar, la reducción coyuntural de la cosecha de caña y la tenue dinámica del sector industrial. Desde septiembre de 2003 el indicador ha dado señales de mejoría en la economía.

12.2.2.1. La diversidad de subregiones del Departamento

El Valle del Cauca se puede dividir de acuerdo a su actividad económica en cuatro subregiones claramente marcadas.

Subregión Norte. Esta región se caracteriza por ser la más agrícola del Valle, sobresalen, además, sus actividades económicas en salud, educación y recreación pública. En cuanto a salud, su cobertura se ha incrementado en los últimos años hasta ubicarse en la segunda región con mayor cobertura del Departamento (57.7%). En cuanto a lo social, es la región con mayor índice de pobreza. Según las encuestas del SISBEN el 78% de su población se encuentra en ese sistema. Esta ventaja en el área de salud permitiría a nuestra empresa posicionarse en el desarrollo misional y contribuir al crecimiento sostenible de la región

Subregión Centro. La actividad que más contribuye a su economía es el sector inmobiliario (19.6% del PIB) lo que es consecuente con el incremento en el índice de construcción, aunque la recuperación de éste rubro no es muy buena en todo el Departamento. Así mismo, la industria contribuye de manera importante. Si bien su población solo alcanza los 511.500 habitantes, su cobertura en salud es la más alta de las cuatro regiones (67.1%). Su población es la que en menos proporción pertenece al SISBEN (46%). Siendo una de las fortalezas de la región su

posicionamiento en salud empresas como la nuestra tienen oportunidades de crecimiento.

Subregión Sur. Aquí podemos encontrar una región mayormente industrializada en donde este renglón contribuye con 24.4% del PIB total del Valle del Cauca. Además, encontramos un incremento sustancial en la construcción y una representación importante en los servicios a empresas. Es la zona con mayor densidad poblacional (69.8%) de los casi 4'400.000 habitantes del Departamento. La cobertura en esta subregión está por debajo del promedio departamental (52.2%), aunque es de destacar su incremento constante en los últimos seis años. Siendo la región de mayor población un alto porcentaje de su población pertenece al SISBEN (65%). Por ser esta la zona de mayor población nuestra empresa contaría con la posibilidad de un mayor número de contratos con el estado, lo que permitiría tanto el crecimiento de la organización como nuestra participación en la transformación social.

Subregión Pacífico. Representada fundamentalmente por Buenaventura, tiene como actividades económicas más importantes el comercio, la pesca y el transporte. A pesar de contar con una densidad demográfica (6.2%) menor, la cobertura en salud es la más baja y una alta proporción de sus habitantes está registrada en el SISBEN. En esta región consideramos muy importante nuestra participación, por el contexto socio cultural de la región, la evidencia en la calidad de los servicios de salud permite afirmar que una empresa con el talento humano requerido y procesos de alta calidad, favorecerían el impacto positivo en la salud de la comunidad.

El Departamento del Valle del Cauca cuenta con algunos factores que le permiten enfrentar la crisis presentada a finales del siglo pasado. Muchos proyectos de desarrollo de infraestructura y consolidación de una plataforma exportadora se encuentran en proceso de construcción, como son la Zona Económica Especial de Exportación de Buenaventura y el Sistema de Transporte Masivo de Cali (MIO). Existen también diversas posibilidades de desarrollo en sectores de mayor valor agregado que implican la repotenciación de sectores económicos tradicionales como el café y el azúcar, la consolidación de sectores estratégicos tales como sucroquímica, farmacéutica, pulpa, papel, editoriales y artes gráficas, confecciones, levaduras, confitería, jugos en polvo (extractos para hacer jugos), líquido y concentrados, servicios de software, de salud y estética, ají y cafés especiales; el desarrollo de procesos innovadores como el alcohol carburante y el impulso a sectores intensivos en conocimiento, tales como la informática, la electrónica y las comunicaciones, el turismo, el deporte y la recreación; el transporte multimodal y logística; la bioindustria, la energía y el medio ambiente.

Al encontrarse el sector salud dentro de las prioridades de repotencialización dentro de la economía de la región es posible pensar que la empresa que estamos creando tiene grandes posibilidades de desarrollo y crecimiento en el contexto del valle del Cauca hacia donde están orientadas las actividades misionales.

En el Municipio de Palmira, las empresas orientadas a la prestación de servicios afines con nuestra empresa, y que cuentan con los requisitos para contratar con el estado como, cámara de comercio, certificado de no incompatibilidades para contratar con el estado, registro en el SECOP, suficiencia patrimonial, y que nuestra nascente organización aún no tienen, presentan como debilidad su estructura de ejecutores de proyectos y aún no tienen la visión empresarial propiamente dicha, como tampoco análisis metodológicos como el propuesto por

Porter, este análisis que realiza nuestra empresa, nos permitirá fortalecer nuestras ventajas competitivas y mejorar nuestras debilidades.

12.3 Condiciones de los factores

- Para el caso de los factores avanzados, el desarrollo tecnológico y de infraestructura la organización cuenta con hardware y software que le permite estar al día en procesos tecnológicos y de información necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, sin embargo, es importante realizar mejoras continuas en los procesos tecnológicos diseñados por la empresa teniendo en cuenta los cambios normativos y los avances en el mercado.
- **Frente al uso de recursos financieros**, el 65% de los empresarios durante el año 2007 manifestado haber utilizado créditos de la Banca tradicional, con destino casi en su totalidad a Capital de Trabajo, mejorando la renuencia a endeudarse en relación con el 2006.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las organizaciones.** En el contexto en el cual se encuentra esta organización y el mercado hacia el cual está dirigida, se puede encontrar un mínimo de 5 organizaciones de este tipo ubicadas en Palmira y Cali, como Aplisalud de orden nacional, Icontec, Previsalud EAT, que coincide con nuestra área de influencia y que están claramente reconocidas y dirigidas al mismo mercado.

- **Condiciones de la demanda.** Un factor que señala desaceleración de la demanda agregada en Colombia, es la percepción de los empresarios del Valle del Cauca, cuando en diciembre apuntaron como un problema la falta de demanda, con el porcentaje más alto del país, 15.9%, seguido por Bogotá con el 14%. Teniendo en cuenta la especialidad de la industria local en el suministro de productos de consumo final al resto del país, es en la región donde primero se siente la desaceleración de la demanda agregada. Como ya se había mencionado, los demandantes de los servicios son individuos e instituciones que pertenecen a sectores de la salud tanto públicos como privados, a escala urbana y rural, donde predomina la obligatoriedad del cumplimiento de la normatividad vigente y la ventaja competitiva que le proporciona la aplicación de sistemas de auditoría a nivel regional.
- **Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo.** En lo laboral, la tasa de desempleo ha descendido y el sector salud sigue generando puestos de trabajo; el 43% así lo hizo, sin registrar despidos en este campo. La capacidad instalada se encuentra en niveles apropiados con 76% utilizando entre uno y dos turnos y 22% hasta tres turnos de trabajo. En este determinante se podrían mencionar: las empresas para desarrollar sistemas de información, proveedores de tecnología. En cuanto a empresas relacionadas, se puede mencionar todas aquellas organizaciones encargadas de la contratación y selección de proveedores siendo estos los profesionales necesarios para la ejecución de los contratos que tenga la empresa.

- **La causalidad y el poder del gobierno.** Entre Los hechos causales de mayor importancia que afectan la organización se encuentran: los cambios en la normatividad (ley 1150 de 2007 de contratación estatal, ley 1122 de 2007 reformas a la ley 100 del 93, decreto 1011 de sistema de garantía de calidad entre otras), que pudieran disminuir las posibilidades que la empresa tiene para realizar contrataciones o en un panorama más positivo, mejorar las condiciones de contratación. Además vemos que la forma de contratación actual donde la política juega un papel importante pudiera ser una desventaja competitiva ante otros que tengan comportamientos politizados.

En este caso el poder del gobierno, se manifiesta por el control que realiza la Contraloría Departamental a través de los funcionarios destinados para el desempeño de esta labor; que realiza visitas a las instituciones municipales.

13 ANALISIS INTERNO

13.1 Descripción de la organización

INTERVENTORES LTDA, es una organización dedicada a la prestación de servicios de asesorías, consultorías, auditorías, interventoría y la elaboración y ejecución de proyectos y programas a personas naturales y jurídicas del sector público y privado legalmente constituidas en áreas de la salud, jurídica, administrativas, contables, tecnológicas y financiera. Así como a La distribución de programas especializados de acuerdo al objeto social, equipos de sistemas, (hardware y software). Constituida por un grupo de profesionales de la salud, en el año 2008 y se encuentra ubicada en el municipio de Palmira.

INTERVENTORES LTDA, empresa del sector privado, básicamente se dedica a la ejecución de contratos de interventoría, auditoría y accesoria en el sector salud basados en la legislación vigente, en nuestro país desde la Ley 100 de 1993, Ley 1122 de 2007, Decreto 1011 de 2006 y demás decretos y resoluciones reglamentarias. Sus actividades se desarrollaran a nivel local, regional y nacional acorde a las necesidades de nuestros clientes.

En general el servicio; presenta las siguientes características:

Empresa comprometida con la calidad de sus procesos tiene como política asegurar la satisfacción de sus clientes basados en la Eficiencia, Calidad, y Ética en la prestación de sus servicios, con compromiso social y logro de los objetivos misionales.

14. CONCLUSIONES

1. En Colombia existen leyes, decretos y resoluciones para la creación de empresa, sin embargo estos se encuentran dispersos e involucran una serie de organismos poco articulados que dificultan su concreción en términos prácticos., y los costos son variables dependiendo del tipo de empresa.

2. la legislación actual en salud, permite que profesionales del área encuentren en ella la oportunidad de creación de empresa y la posibilidad de generación de empleo directo, sin embargo la politización en algunos aspectos se convierte en un obstáculo para el surgimiento y crecimiento empresarial.

3. Los requisitos y trámites necesarios para la creación y legalización de la empresa, aumentan significativamente el tiempo del proceso de creación, que fluctúa entre 55 y 60 días en promedio. No obstante, se destaca el proceso de mejoramiento de las Cámaras de Comercio que han iniciado programas de simplificación de trámites,

4. Finalmente todo aquel que decida crear una empresa en Colombia podrá tener éxito siguiendo los pasos descritos y contando con un espíritu emprendedor.

BIBLIOGRAFIA

Aponte, M. (2002). Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional. Tesis Doctoral, dirigida por José María Veciana. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Pensamiento & gestión, 21. Universidad del Norte, 1-25, 2006 Política pública y creación de empresas en Colombia

Gómez, B. (1999). El despertar nacional. En: A. López et. al. ¿Para dónde va Colombia? Bogotá, Tercer Mundo Editores, 3-42.

Kalmanovitz, S. (2001) Las instituciones y el desarrollo económico en Colombia, Bogotá, Norma.

North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, México, Fondo de Cultura Económica.

Urbano, D. y Veciana, J. (2001). Marco institucional formal de la creación de empresas en Cataluña: oferta y demanda de servicios de apoyo. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Urbano, D. (2003). Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional. Tesis Doctoral, dirigida por el Dr. José María Veciana. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8(3), 11-36.

Pérez, B. (2004). Competitividad Empresarial. Cali, Colombia, artes Graficas del Valle Ltda.

Braulio Mejía García. "Auditoria Médica" Septiembre de 1998 A.C.A.D.A.O. Asociación Civil Argentina de Auditoría Odontológica. Revista N° 1.

Dr. Carlos Bruzzo, Ing. Alejandro A. Bruzzo. 1993. Auditoría en servicio propio. Revista N° 2 A.C.A.D.A.O. 1995.

Herman Redondo Gómez, Fernando Guzman Mora. " La Reforma de la Salud y la Seguridad social en Colombia." Edición 2000. Biblioteca jurídica.

LEY 1151 DE 2007, (julio 24), POR LA CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010. Ministerio de la Protección Social

LEY NÚMERO 1122 DE 2007, (Enero 9), Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones, (Original firmado por) EL MINISTRO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA, EL MINISTRO DE LA PROTECION SOCIAL, DIEGO PALACIO BETANCOURTH.

Decreto 3039 de 2007, Ministerio de la Protección Social Decreto número 3039 del 10 de agosto de 2007, Por el cual se adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010. (Original firmado por) EL MINISTRO DE LA PROTECION SOCIAL, DIEGO PALACIO BETANCOURTH.

FORMACION DE EMPRESARIOS, EMPRENDIMIENTO Y CREACION DE EMPRESAS; Berdugo Cotera Elber, Matiz B Francisco Javiet, et al; Bogotá EAN 2007.

EMPRENDEDOR CREAR SU PROPIA EMPRESA, Silva Duarte Jorge E; Alfaomega Colombiana S.A., Bogotá D.C., 2008.

DE LA IDEA A TU EMPRESA; Servulo Anzola; México, editorial Limusa 2000

COMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO. Silva Duarte Jorge E; Bogotá EAN 2002.

ANEXO 1 PROCESO DE PRESTACIÓN

Miembros Que Participan En El Proceso De Prestación

Este aspecto permitirá identificar todos los miembros que en una u otra forma interactúan directa o indirectamente desde el punto de origen hasta el resultado final. Y se puede diferenciar en dos grupos:

- 1• Primarios, son los que adicionan valor directamente al producto.
- 2• Secundarios que proveen recursos, conocimientos o activos a los miembros primarios.

En el grupo de miembros primarios se encontrarían los siguientes actores:

- Clientes
- Secretaria de salud
- Sistema de contratación estatal
- Profesionales de la salud

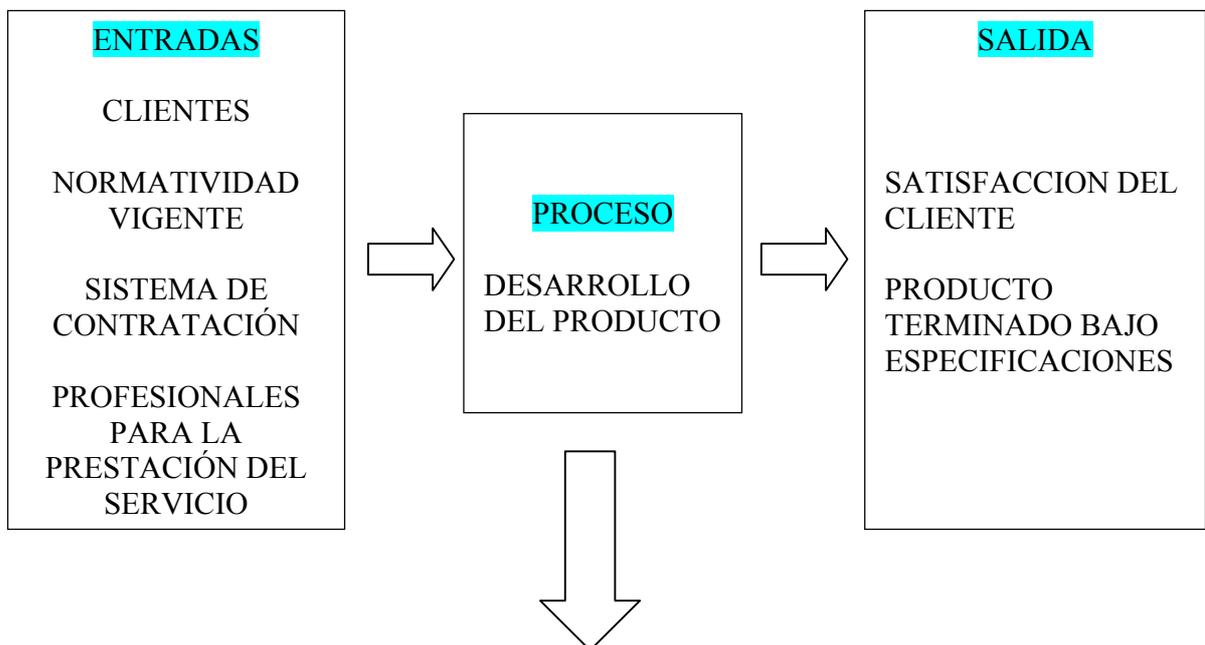
En el grupo de miembros secundarios se podrían mencionar los siguientes actores:

- Empresas de servicios públicos
- Sistemas de información
- Sistema normativo

ESTRUCTURA DEL PROCESO

Este ítem permitirá describir, entender y analizar la estructura, en la entrada se encuentran los clientes, profesionales de la salud, sistema normativo y de contratación, que son insumos para la adecuada programación y ejecución del servicio. En el proceso se ubican aquellas actividades necesarias para el desarrollo del producto, en la salida se encuentra la satisfacción del Cliente, que se obtiene al recibir este el producto que solicitó en las condiciones establecidas previamente.

DIAGRAMA DE PROCESO



PROCESO DE PRESTACION



ANEXO 2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

PLANEACION ESTRATÉGICA

MISIÓN

INTERVENTORES LTDA. Asesorará a las empresas públicas y privadas, en las necesidades que estas requieran en cuanto a los diferentes procesos en que se encuentren inmersas y que hagan parte del Sistema de salud existente en Colombia o en el país donde seamos requeridos, a través de la prestación de servicios de consultoría y de auditoría, con calidez humana, gracias a la participación de personal altamente capacitado, motivado y orientado en el servicio al cliente, logrando así la satisfacción de las empresas y personas que contraten nuestros servicios.

VISIÓN

Ser la mejor empresa consultora y auditora de servicios en salud, reconocida por su alta calidad, cobertura, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, satisfaciendo las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

VALORES

- **RESPECTO:** Reconocer los derechos fundamentales de nuestros clientes.
- **HONESTIDAD:** Transparencia para el logro de la confianza colectiva.
- **RESPONSABILIDAD:** Garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con satisfacción del cliente.
- **PERSEVERANCIA:** Constancia para conseguir los objetivos propuestos.
- **COMPROMISO:** Comprometemos la organización con el cliente para cumplir a satisfacción cada uno de los servicios ofrecidos.
- **ÉTICA:** Las actuaciones y relaciones de la organización con el medio externo están regidas por la transparencia, la honestidad y el respeto por las leyes Colombianas

PRINCIPIOS

- **SERVICIO AL CLIENTE:** Orientaremos la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- **APRENDIZAJE CONTINUO:** Capacitamos y entrenamos a nuestros colaboradores para su óptimo desempeño
- **ESTABILIDAD LABORAL:** Buscamos que nuestros colaboradores mejoren su calidad de vida

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajamos con profesionales idóneos altamente comprometidos con la misión organizacional.

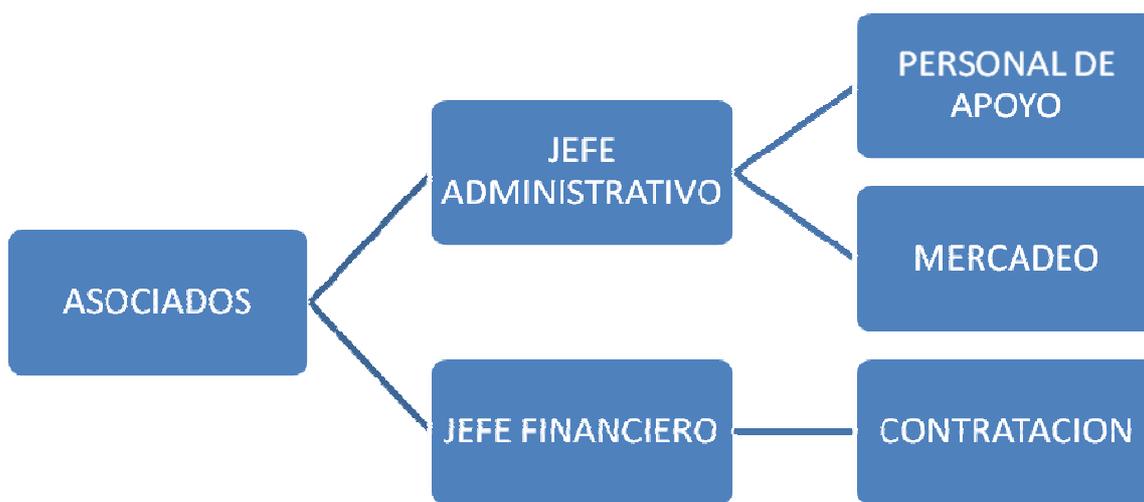
POLITICA DE CALIDAD

Interventores LTDA. Empresa comprometida con la calidad de sus procesos tiene como POLITICA asegurar la satisfacción de sus clientes, basados en la Eficiencia, Calidad, y Ética en la prestación de sus servicios, con compromiso social y logro de los objetivos misionales.

OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Respetar a nuestros clientes, trabajando con honestidad, ética y responsabilidad
2. Establecer y mantener un sistema de Calidad en cuanto al servicio que prestamos
3. Garantizar el cumplimiento de los compromisos que adquirimos con nuestros clientes
4. Garantizar el mejor desempeño de los colaboradores de la compañía

ORGANIGRAMA



PORTAFOLIO DE SERVICIOS

ASESORIAS

Emitir conceptos, pautas o lineamientos para la elaboración y ejecución de proyectos y programas del sector salud en el ámbito público y privado, que permita a nuestros clientes cumplir tanto con la normatividad vigente como con su misión social que redundará en la población de su área de influencia

CONSULTORIAS

Proceso diseñado para que nuestros expertos respondan las inquietudes o necesidades de los clientes en asuntos relacionados con el Sistema General de

Seguridad Social en Salud con el fin de mejorar e innovar procesos en sus empresas

INTERVENTORIAS

Proceso diseñado para fiscalizar operaciones en el sector salud que aseguren su correcta ejecución, o detectar tempranamente posibles desviaciones, para su oportuna corrección, garantizando el desarrollo regular de las actividades bajo los parámetros de la normatividad vigente

AUDITORIAS

Proceso diseñado para recoger de manera sistemática las evidencias que permitan conocer la ejecución de proyectos y programas, verificar el cumplimiento de lo planteado y realizar propuestas de mejoramiento o ajuste que conlleven al logro de las metas propuestas.

La empresa en la actualidad cuenta con las oficinas, mobiliario, procesos de prestación del servicio y la tecnología requerida.

IMAGEN CORPORATIVA



ANEXO 3

ANÁLISIS DOFA

1. ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES:

- Normatividad vigente que es explícita en la vigilancia a los sistemas de aseguramiento y Garantía de Calidad.
- Mayor demanda de profesionales de la salud en los servicios de interventoría, asesoría y auditoría en el sector Salud
- Oportunidad de crecimiento a nivel nacional y conformación de alianzas estratégica
- Recursos asegurados para la interventoría de contratos de administración de recursos del Régimen subsidiado
- Interrelación y consenso de profesionales de distintas áreas para el logro del objetivo de agentes públicos y privados.

AMENAZAS

- Otras empresas que ofertan servicios similares a nuestra idea de negocio, ya posicionadas en el mercado, con mayor tecnología y capacidad financiera
- Cambios en la normatividad existente o incumplimiento por parte de las empresas contratantes
- Entrada de nuevos productos en el mercado, y cambios en la preferencia del cliente.
- La globalización como homogeneización

2. ANÁLISIS INTERNO:

FORTALEZAS:

- Talento humano adecuado, motivado y actualizado, asociado a un desarrollo tecnológico adecuado.
- Cliente interno satisfecho y fidelizado con la organización, contando con remuneración adecuada a su cargo y responsabilidad.
- Manejo ético de los procesos contratados con nuestra organización de acuerdo a nuestra Política de Calidad para el Mejoramiento Continuo
- Experiencia individual en el manejo de contratación con el Estado y auditoría de servicios
- Políticas internas flexibles que permiten la adaptación a los cambios
- Utilización estratégica de los recursos utilizando las ventajas competitivas de la organización.

DEBILIDADES

- Falta de antigüedad como empresa en cámara de comercio para acceder a modalidades de contratación estatal como licitaciones.
- Insuficiente capacidad financiera para soportar contratación de mayor cuantía.
- Aun no se cuenta con posicionamiento en el mercado – Top Mind.

CRUCE DE VARIABLES

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DOFA</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de antigüedad como empresa en cámara de comercio para acceder a modalidades de contratación estatal como licitaciones.2. Insuficiente capacidad financiera para soportar contratación de mayor cuantía.3. Aun no se cuenta con posicionamiento en el mercado – Top Mind.	<ol style="list-style-type: none">1. Talento humano adecuado, motivado y actualizado, asociado a un desarrollo tecnológico adecuado.2. Cliente interno satisfecho y fidelizado con la organización, contando con remuneración adecuada a su cargo y responsabilidad.3. Manejo ético de los procesos contratados con nuestra organización de acuerdo a nuestra Política de Calidad para el Mejoramiento Continuo4. Experiencia individual en el manejo de contratación con el Estado y auditoria de servicios5. Políticas internas flexibles que permiten la adaptación a los cambios6. Utilización estratégica de los recursos utilizando las ventajas competitivas de la organización.

<p>A M E N A Z A S</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otras empresas que ofertan servicios similares a nuestra idea de negocio, ya posicionadas en el mercado, con mayor tecnología y capacidad financiera 2. Cambios en la normatividad existente o incumplimiento por parte de las empresas contratantes 3. Entrada de nuevos productos en el mercado, y cambios en la preferencia del cliente. 4. La globalización como homogeneización 	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>D1.A1 Inscripción inmediata ante la cámara de comercio y entes reglamentarios D1 A3, A1 Posicionamiento de la empresa. Mejorando la capacidad financiera, con proyectos que no requieren grandes inversiones pero que generen utilidades D2A1,A3 manejo de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos de gran envergadura. D3A2 ofertar el portafolio de servicios a todos los entes territoriales del área de influencia cumpliendo con todos los requisitos legales indispensables para la contratación D3A3. Generar estrategias de mercadeo que muestren el valor agregado de nuestros servicios y propendan por la credibilidad y el respaldo.</p>	<p>ESTRATEGIAS F – A</p> <p>F1, F6, A1, A2, A3, Fortalecer la ventaja competitiva de la organización a través de la capacitación continua al Equipo multidisciplinario en el Sistema General de Seguridad Social en Salud F3A1,A3 la empresa desarrolla un sistema de garantía de la calidad y manejo de valores corporativos que garantizan el manejo ético de las contrataciones F5A3 flexibilidad de la organización en el manejo financiero frente al cambio de la normatividad.</p>
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

O P O R T U N I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normatividad vigente que es explícita en la vigilancia a los sistemas de aseguramiento y Garantía de Calidad. 2. Mayor demanda de profesionales de la salud en los servicios de interventoría, asesoría y auditoría en el sector Salud 3. Oportunidad de crecimiento a nivel nacional y conformación de alianzas estratégica 4. Recursos asegurados para la interventoría de contratos de administración de recursos del Régimen subsidiado 5. Interrelación y consenso de profesionales de distintas áreas para el logro del objetivo de agentes públicos y privados. 	<p>ESTRATEGIAS D – O</p> <p>D3,O3 Adquirir conocimiento del entorno sociocultural de las áreas donde la empresa proyecta su crecimiento</p> <p>D1O3, O5, Fortalecer alianzas estratégicas con empresas posicionadas en el mercado que nos permitan ganar experiencia y músculo financiero</p>	<p>ESTRATEGIAS F – O</p> <p>F6, O1, O3, O5 Utilización de estrategias de mercadeo para dar a conocer el portafolio de servicios de la empresa, y potenciar las ventajas competitivas</p>
----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 4

INTERVENTORES Ltda.

ESTATUTOS

En Palmira, a los nueve (9) días del mes de enero de 2008, comparecieron **GLORIA YASMÍN MESÍAS CASTILLO**, mayor de edad, identificada con cédula de ciudadanía Nro. 34.559.470 de Popayán (Cauca), **DIANA ALEXANDRA CAÑÓN BASTIDAS**, mayor de edad, identificada con cédula de ciudadanía Nro. 29.676.431 de Palmira (Valle) y **MARIO ORJUELA HERNÁNDEZ**, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía Nro. 10.164.031 de La Dorada (Caldas) quienes manifestaron que mediante el presente instrumento han decidido constituir una sociedad de responsabilidad limitada, la cual se regirá por los siguientes ESTATUTOS.

ARTICULO PRIMERO: RAZÓN SOCIAL.- La sociedad se denominará: "Interventores LTDA."

ARTICULO SEGUNDO: DOMICILIO.- El domicilio de la sociedad se fija en el municipio de Palmira, Departamento del Valle, de la República de Colombia. Sin embargo la sociedad puede prestar sus servicios o establecer sucursales o agencias en otras ciudades del país como en el exterior.

ARTICULO TERCERO: OBJETO SOCIAL.- 1. La prestación de servicios de asesorías, consultorías, auditorias, interventoria y la elaboración y ejecución de proyectos y programas a personas naturales y jurídicas del sector público y privado legalmente constituidas en áreas de la salud, jurídica, administrativas, contables, tecnológicas y financiera. 2. La distribución de programas especializados de acuerdo al objeto social, equipos de sistemas, (hardware y software).

En el ejercicio de su objeto social la sociedad podrá: 1. Adquirir poseer, conservar, administrar sus bienes muebles o inmuebles, así como darlos y tomarlos a cualquier titulo de tenencia y entregarlos y recibirlos en garantía de obligaciones. 2. Actuar como agente o representante de personas nacionales o extranjeras o jurídicas. 3. Importar, exportar, producir, manufacturar, comercializar, transformar, establecer, instalar y distribuir toda clase de bienes tangibles e intangibles, equipos, materia prima y productos terminados. 4. Participar como contratista en toda clase de licitaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales. 5. Suscribir acciones o derechos en empresas que faciliten o contribuyan al

desarrollo de sus operaciones. 6. Adquirir, aliarse, constituir, sociedades de cualquier naturaleza, incorporarse en compañías constituidas o fusionarse con ellas, siempre y cuando tengan objetos sociales iguales, similares o complementarios. 7. Efectuar las operaciones dirigidas a arbitrar los recursos necesarios que demande la gestión de sus negocios y conceder créditos. 8. Contratar préstamos, girar, endosar, aceptar, descontar, protestar y cobrar títulos valores y en general, celebrar todas las operaciones relacionadas con efectos de comercio, créditos comunes y valores que requiere el desarrollo de su objeto social. 9. Realizar en su propio nombre, por cuenta de terceros o en participación con ellos, las operaciones que sean necesarias para el logro o desarrollo social. 10. Se entenderá incluidos dentro del objeto social los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legales o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad.

ARTICULO CUARTO: DURACIÓN.- La duración de la sociedad se fija en veinte (20) años contados desde la fecha de elevación a escritura pública del presente contrato de constitución. Los socios pueden, mediante reforma prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que se cumpla el término fijado.

ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL.- El capital de la sociedad es de: **DIEZ MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE LEGAL (\$ 10.000.000,00)**

ARTÍCULO SEXTO: CUOTAS.- El capital social se divide en 1000 cuotas de valor nominal de **DIEZ MIL PESOS MONEDA CORRIENTE LEGAL (\$10.000,00)** cada una, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad, de la siguiente forma: La socia **GLORIA YASMÍN MESÍAS CASTILLO**, suscribe 3.000 cuotas y paga en dinero efectivo el valor de **TRES MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE LEGAL (\$3.000.000,00)** la socia **DIANA ALEXANDRA CAÑON BASTIDAS**, suscribe 3.000 cuotas y paga en dinero efectivo el valor de **TRES MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE LEGAL (\$3.000.000,00)**, el socio **MARIO ORJUELA HERNÁNDEZ**, suscribe 4.000 cuotas y paga en dinero efectivo el valor de **CUATRO MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE LEGAL (\$4.000.000,00)**. Así pues, los aportes han sido entregados íntegramente a la sociedad.

ARTICULO SÉPTIMO: RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

ARTICULO OCTAVO: AUMENTO DE CAPITAL. – El capital de la sociedad puede ser aumentado por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios, los cuales deberán aportar como monto mínimo el 20% del valor

del capital suscrito. El aumento se hará mediante la correspondiente reforma estatutaria.

ARTICULO NOVENO:- CESIÓN DE CUOTAS.- Las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero si podrán cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

ARTICULO DÉCIMO:- ADMINISTRACIÓN.- La administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad, que podrá ser una persona distinta a los socios. Esta delegación no impide que la administración de la sociedad, así como el uso de la razón social se someterá al gerente, cuando los Estatutos así lo exijan, por voluntad de los socios, requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1.- La celebración de cualquier acto o contrato cuyo valor exceda de CINCUENTA SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (50 SMLMV); 2.- La reforma a los estatutos; 3.- La decisión sobre disolución anticipada de la sociedad o su prórroga; 4.- Decretar aumento de capital; 5.- Disponer de una parte del total de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades; 6.- Proveer de cualquier utilización o poderes que deba o convenga otorgar la sociedad; 7.- Crear o proveer, señalando funciones, sueldos y atribuciones, los empleos que necesita la sociedad para su buen funcionamiento; 8.- Someterse, si se estima conveniente, a decisión de árbitros, las diferencias de la sociedad con terceros, o transigirlas directamente con ellos; 9.- Resolver lo relativo a la cesión de cuotas; 10.- Crear reservas ocasionales; 11.- Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que rinda el gerente; 12.- Las demás funciones que de acuerdo con la ley comercial se le asignen a la junta de socios.

ARTICULO DÉCIMO PRIMERO: REUNIONES.- La Junta de Socios se reunirá ordinariamente una (1) vez por año, el primer día hábil del mes de febrero a las nueve de la mañana, en las oficinas del domicilio de la sociedad. Si no fuere convocada o si habiendo sido esta no se reuniere, lo hará por derecho propio el primer (1) día hábil del mes de marzo a las nueve de la mañana, en las oficinas del domicilio donde funcione la administración de la sociedad. La convocatoria se hará cuando menos con quince (15) días hábiles de anticipación.

Podrá también reunirse la Junta de Socios de manera extraordinaria en cualquier tiempo, previa convocatoria del Gerente.

ARTICULO DÉCIMO SEGUNDO: GERENCIA.- La sociedad tendrá un Gerente y un gerente suplente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales.

Le corresponde al Gerente en forma especial la Administración y Representación de la Sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones: 1.- Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente; 2.- Convocar a la Junta de Socios cada vez que fuere necesario; 3.- Ejecutar las órdenes e instrucciones que le imparta la junta de socios; 4.- Presentar las cuentas y balances a la junta de socios; 5.- Abrir y manejar cuentas bancarias; 6.- Obtener los créditos que requiera la sociedad, previa aprobación de la Junta de Socios; 7.- Contratar, controlar y remover los empleados de la sociedad; 8.- Celebrar los actos o contratos comprometidos dentro del objeto social y relacionados con el mismo.

ARTICULO DÉCIMO TERCERO: INVENTARIOS Y BALANCES.- Mensualmente se efectuará un balance de prueba de la sociedad. Cada año, al 31 de diciembre, se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el balance de la Junta de Socios.

ARTICULO DÉCIMO CUARTO: RESERVA LEGAL.- Aprobado el Balance y demás documentos de cuentas de las utilidades líquidas que resulten, se destinarán un 10% de reserva legal, el cual ascenderá por lo menos al 50% del capital, después del cual la sociedad no tendrá obligación de continuar llevándolo, pero si tal porcentaje se disminuye, volverá a proporcionarse en la misma cantidad hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado. **PARÁGRAFO PRIMERO:** Además de la anterior reserva la Junta de Socios podrá hacer las que considere necesarias o convenientes, siempre y cuando tengan una destinación especial.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Una vez deducida las anteriores reservas, el saldo restante de las utilidades líquidas se distribuirán entre los socios a prorrata de sus respectivos aportes.

ARTICULO DÉCIMO QUINTO: DISOLUCIÓN.- La sociedad se disolverá por: 1.- La expiración del plazo señalado para su duración; 2.- La pérdida de un 50% del capital aportado; 3.- por acuerdo unánime de los socios; 4.- Cuando el número de socios supere los 25; 5.- Por las demás causales señaladas por la ley.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO: LIQUIDACIÓN.- Disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el Gerente, salvo que la Junta de Socios, resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberá registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio social.

PARÁGRAFO PRIMERO: La existencia de la sociedad se entenderá prolongada para los fines de la liquidación por el tiempo que dure esta. **PARÁGRAFO**

SEGUNDO: El liquidador podrá distribuir en especies los bienes que sean susceptibles de ello, de acuerdo con el avalúo actualizado en la fecha de la liquidación, a menos que de común acuerdo los socios soliciten, para la liquidación, todos los activos.

ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO: DISPOSICIONES VARIAS: 1.- Las reformas estatutarias serán elevadas a escritura pública por el Gerente y se registrarán en la Cámara de Comercio correspondiente; 2.- En caso de muerte de los socios, la sociedad continuará con uno o más de los herederos del socio difunto, quienes nombrarán una sola persona que los represente; 3.- Las diferencias que ocurran entre los socios con ocasión del presente contrato, durante la liquidación o disolución de la sociedad, serán sometidas a la decisión de un Tribunal de Arbitramento. **PARÁGRAFO PRIMERO: PROHIBICIÓN.-** La sociedad no podrá constituirse garante de obligaciones distintas de las suyas propias, a menos que la Junta de Socios decida lo contrario con los votos favorables de por lo menos el 75% de las cuotas en que se divide el capital.

ARTICULO DÉCIMO OCTAVO: NOMBRAMIENTOS.- Acuerdan los socios nombrar como Gerente a **MARIO ORJUELA HERNÁNDEZ**, persona mayor y vecino de Palmira, identificado con cédula de ciudadanía número 10.164.031 expedida en la Dorada (Caldas) y como Gerente Suplente a **DIANA ALEXANDRA CAÑÓN BASTIDAS**, persona mayor y vecina de Palmira, identificada con cédula de ciudadanía número 29.676.431 expedida en Palmira (valle). Las anteriores personas ejercerán sus funciones hasta tanto no se registren nuevos nombramientos en la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio social.

ANEXO 5

FICHA BIBLIOGRAFICA TRABAJO	
TIPO	Investigación Formativa
TITULO	DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INTERVENTORES LTDA.
PROGRAMA	Auditoria y Garantía de Calidad con Énfasis en Epidemiología
MODALIDAD PROGRAMA	Postrado
EDICIÓN	Popayán, Cauca Universidad EAN, 2008
AUTOR (es)	Diana Alexandra Cañón B. Gloria Yasmín Mesías
PALABRAS CLAVES	Interventores salud, creación empresa,
DESCRIPCIÓN	El presente trabajo denominado DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INTERVENTORES LTDA., tiene como finalidad reconocer la metodología para la creación de una empresa y lograr a través de la misma conformar nuestra organización, que responda a las necesidades locales y regionales de contar con servicios de asesorías, consultorías, auditorías, interventoría, elaboración y ejecución de proyectos y programas
FUENTES	LEY 1151 DE 2007, (julio 24), POR LA CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. LEY NÚMERO 1122 DE 2007. Decreto 3039 de 2007, Ministerio de la Protección Social . FORMACIÓN DE EMPRESARIOS, EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS. EMPRENDEDOR CREAR SU PROPIA EMPRESA,
CONTENIDO	El informe final contendrá la ruta para la creación de una empresa en el momento actual en Colombia, así como la plataforma estratégica de la Empresa Interventores Ltda., y su portafolio de servicios.
METODOLOGÍA	Descriptiva las etapas de la investigación comprende; <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, entrega y aprobación del anteproyecto 2. Elaboración del cronograma de actividades 3. Tutoría para el desarrollo de dicho proyecto 4. Creación jurídica y legal de la empresa 5. Presentación de la empresa a través del portafolio de servicios

CONCLUSIONES	Los requisitos y trámites necesarios para la creación y legalización de la empresa, que oscilan entre 18 y 20 trámites, aumentan significativamente el tiempo del proceso de creación, que fluctúa entre 55 y 60 días en promedio. A esto se suman los costos que genera la legalización. No obstante, se destaca el esfuerzo de las Cámaras de Comercio que han iniciado programas de simplificación de trámites, como el Registro Único Empresarial (rue), los Centros de Atención Empresarial (cae's) y la Ciberalfabetización.
PERIODO ACADÉMICO	2008-2

ANEXO 6

CARTA DE DERECHOS DE AUTOR

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA EAN

Nosotras Diana Alexandra Cañón Bastidas y Gloria Yasmín Mesías Castillo, mayores de edad vecinas de Palmira, Valle, Colombia, identificadas con cedula de ciudadanía numero 29.676.431 de Palmira y 34559470 de Popayán y código estudiantil número xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, actuando en mi calidad de autor del trabajo de grado, DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO INTERVENTORES LTDA, de conformidad con lo establecido en la ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la universidad EAN para:

Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad universitaria
Publicarlo en formato electrónico de la página web de la Universidad EAN o de los ambientes virtuales por ésta utilizados.
Publicarlo en formato impreso en la Revista de la Universidad EAN

La anterior utilización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se me dé crédito al trabajo de grado.

Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumo toda la responsabilidad. Para todos los efectos la Universidad EAN actúa como un tercero de buena fe.

Diana Alexandra Cañón Bastidas
29.676.431 de Palmira
Código estudiantil 200721444

Gloria Yasmín Mesías Castillo
34559470 de Popayán
Código estudiantil 200721462