

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

**RUTY MARITZA ANDRADE CHACUA
NAYIBE ALEXANDRA LÓPEZ CARVAJAL
CARLOS MARIO VIDAL LOZANO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN, DICIEMBRE DE 2005**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

**RUTY MARITZA ANDRADE CHACUA
NAYIBE ALEXANDRA LÓPEZ CARVAJAL
CARLOS MARIO VIDAL LOZANO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Mg. JORGE ARBEY TOBAR DEJESÚS
Director**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN, DICIEMBRE DE 2005**

Nota de aceptación

Jurados

Martha Lucía Acosta

Martha Lucía Sanclemente

Mario Hernán Diago

Popayán, Diciembre de 2005

A Dios por darme la vida y el valor para enfrentar y superar los obstáculos que se presentan en el camino, a mi Madre Carmen por creer siempre en mí y su inmenso amor, a mi Padre Luis, quien así como mi madre me ha demostrado su incondicional apoyo, a mis hermanos y tíos por su cariño y voces de aliento para seguir adelante, a Jacinta y su familia por acogerme en su casa durante este trayecto y hacerme sentir que no estaba sola, a mis amigos por su afecto y ternura, a mis maestros por sus enseñanzas y a todos los que contribuyeron a que alcanzara esta gran meta.

Ruty Maritza Andrade Chacua

Por razones muy especiales, mis agradecimientos van dirigidos:

- A Dios por acompañarme en cada etapa de mi vida.
- A mi Madre y hermano, fieles compañeros de mi vida, mi razón de ser y hacer, mi mayor motivación, inspiración, respaldo, apoyo y sobretodo por creer y confiar en mí de manera incondicional para hacer realidad mi meta de ser profesional.
- A la Universidad, profesores y compañeros que me dieron la oportunidad de crecer intelectual y personalmente.
- A mi familia, amigos y a todas aquellas personas que contribuyeron de manera positiva para no desfallecer y permitir que con el presente trabajo termine la última etapa de mi vida universitaria y abra las puertas de mi vida profesional.

Nayibe Alexandra López Carvajal

*A Dios,
por ser Todo y más en mi vida.
A Alba Isabel, mi Madre, por su Amor, su esfuerzo y sus
enseñanzas.
A mis hermanos, Javier Andrés y Diana María, por su paciencia
y ayuda.
Y a la memoria de Mario José, mi Padre.
A mis demás familiares, amigos y compañeros total gratitud.*

Carlos Mario Vidal Lozano

AGRADECIMIENTOS

Los autores de la presente tesis expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

- Magíster Jorge Arbey Tobar Dejesús por su colaboración, su apoyo, el aporte valioso de sus conocimientos y porque más que un profesor fue un amigo.
- A nuestros profesores porque gracias a sus enseñanzas alcanzamos la meta de ser profesionales.
- A nuestra Universidad del Cauca por darnos la oportunidad de formarnos en la prestigiosa academia que es.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 37 |
| | |
| CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO | 41 |
| 1. LOS PROYECTOS | 41 |
| 1.1. CONCEPTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN | 41 |
| 1.1.1. Definición | 41 |
| 1.1.2. Origen | 42 |
| 1.1.3. Clasificación | 43 |
| 1.1.4. Ciclo de Desarrollo | 44 |
| 1.1.4.1. Fase de preinversión | 45 |
| 1.1.4.1.1. Identificación de la idea – Estudios de oportunidad o estudios preliminares | 45 |
| 1.1.4.1.2. Estudios de prefactibilidad | 46 |
| 1.1.4.1.3. Estudio factibilidad | 48 |
| 1.1.4.2. Fase de inversión | 54 |
| 1.1.4.3. Fase operacional | 55 |
| 1.2. CONCEPTO DE PROYECTOS EMPRESARIALES | 56 |
| 1.2.1. Definición | 56 |
| 1.2.2. Origen | 56 |
| 1.2.3. Clasificación | 57 |
| 1.2.3.1. Proyectos de aspectos comerciales | 57 |
| 1.2.3.2. Proyectos de aspectos técnicos | 59 |
| 1.2.3.3. Proyectos de aspectos administrativos | 60 |
| 1.2.3.4. Proyectos de aspectos financieros | 62 |
| 1.2.4. Ciclo de Desarrollo | 63 |
| 1.2.4.1. Inicio o Definición | 63 |
| 1.2.4.2. Formulación o Planeación | 63 |
| 1.2.4.3. Ejecución | 64 |
| 1.2.4.4. Terminación y Evaluación | 64 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2. | LA ASESORÍA Y LA CONSULTORÍA | 66 |
| 2.1. | NATURALEZA Y OBJETO | 66 |
| 2.1.1. | Definiciones | 66 |
| 2.1.1.1. | Definición de asesoría | 67 |
| 2.1.1.2. | Definición de consultoría | 67 |
| 2.2. | CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES | 68 |
| 2.3. | PROCESO | 69 |
| 2.3.1. | Iniciación | 69 |
| 2.3.2. | Diagnóstico | 70 |
| 2.3.3. | Plan de acción | 70 |
| 2.3.4. | Puesta en Práctica | 71 |
| 2.3.5. | Terminación | 71 |
| 2.4. | LA ASESORÍA Y LA CONSULTORÍA COMO UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL | 72 |
| 2.5. | LOS CLIENTES | 73 |
| 2.5.1. | De Acuerdo al Origen de su Capital | 73 |
| 2.5.2. | De Acuerdo al Tamaño de la Empresa | 74 |
| 2.5.3. | De Acuerdo a la Actividad que Desarrollan | 75 |
| 2.5.4. | De Acuerdo a su Profesión y Personalidad | 76 |
| 3. | ANÁLISIS DE ENTORNOS | 78 |
| 3.1. | ENTORNO ECONÓMICO | 78 |
| 3.2. | ENTORNO POLÍTICO | 83 |
| 3.3. | ENTORNO ECOLÓGICO | 84 |
| 3.4. | ENTORNO TECNOLÓGICO | 85 |
| 3.5. | ENTORNO JURÍDICO | 87 |
| 3.6. | ENTORNO SOCIOCULTURAL | 88 |
| 3.7. | ANÁLISIS DEL SECTOR | 88 |
| 3.8. | MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO | 91 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | 94 |
| 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 94 |
| 2. FUENTES DE INFORMACIÓN | 95 |
| 3. MÉTODOS PARA HACER LA INVESTIGACIÓN | 96 |
| 3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA | 96 |
| 3.2. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE | |
| 101 | |
| 3.2.1. Investigación Descriptiva | |
| 101 | |

CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO

| | |
|---|--|
| 102 | |
| 1. SERVICIO | |
| 102 | |
| 1.1. USOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO | |
| 103 | |
| 1.1.1. Servicios Iniciales a Ofrecer | |
| 103 | |
| 1.1.1.1. Servicio I: Asesoría de Proyectos. | |
| 103 | |
| 1.1.1.2. Servicio II: Consultoría de Proyectos. | |
| 103 | |
| 1.1.2. Áreas de acción de la empresa | |
| 104 | |
| 1.1.3. Servicios Futuros | |
| 107 | |
| 1.1.4. Niveles del Servicio | |
| 107 | |
| 1.1.5. Clasificación del Servicio. | |
| 108 | |

| | | |
|------------|-------------------------------|-----|
| 1.1.6. | Servicios Complementarios | 109 |
| 1.1.7. | Servicios Sustitutos | 109 |
| 2. | MARCA | 110 |
| 2.1. | NOMBRE | 110 |
| 2.2. | ESLOGAN | 110 |
| 2.3. | LOGOTIPO | 111 |
| 3. | DEMANDA | 113 |
| 3.1. | CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA | 113 |
| 3.2. | CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA | 113 |
| 3.2.1. | Características Generales | 113 |
| 3.2.2. | Características Específicas | 113 |
| 3.3. | ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 114 |
| 3.3.1. | Investigación de mercados | 114 |
| 3.3.1.1. | Objetivos | 114 |
| 3.3.1.1.1. | Objetivo general | 114 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.1.1.2. Objetivos específicos | 114 |
| 3.3.1.2. Diseño de la muestra y recolección de datos | 115 |
| 3.3.1.2.1. Población | 115 |
| 3.3.1.2.2. Marco muestral | 116 |
| 3.3.1.2.3. Muestreo | 116 |
| 3.3.1.2.4. Tamaño de la muestra | 117 |
| 3.3.1.2.5. Cuestionarios | 120 |
| 3.3.1.3. Trabajo de campo | 120 |
| 3.3.1.4. Análisis de las encuestas | 120 |
| 3.3.1.4.1. Encuestas de las Pymes | 121 |
| 3.3.1.4.2. Encuestas de las Alcaldías | 153 |
| 3.3.1.4.3. Encuestas de los Emprendedores | 179 |
| 3.3.1.5. Conclusiones de la Investigación | 200 |
| 3.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA | 204 |
| 4. OFERTA | 213 |

| | | |
|--------|----------------------------------|-----|
| 4.1. | CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA | 213 |
| 4.2. | IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA | 217 |
| 4.2.1. | Fortalezas de la Competencia | 217 |
| 4.2.2. | Debilidades de la Competencia | 217 |
| 5. | PRECIO | 218 |
| 5.1. | DETERMINACIÓN DEL PRECIO | 218 |
| 5.2. | ESQUEMA DE PAGO | 219 |
| 5.3. | VENTAS PROYECTADAS | 219 |
| 6. | COMERCIALIZACIÓN | 221 |
| 6.1. | TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN | 221 |
| 6.2. | TIPO DE DISTRIBUCIÓN | 221 |
| 7. | PROMOCIÓN | 222 |
| 7.1. | PUBLICIDAD | 222 |
| 7.1.1. | Objetivo | 222 |
| 7.1.2. | Estrategia del Mensaje | 222 |

| | | |
|----------|-------------------------|-----|
| 7.1.3. | Estrategia de Medios | 222 |
| 7.1.3.1. | Periódicos | 222 |
| 7.1.3.2. | Correo Directo: | 224 |
| 7.1.3.3. | Radio | 224 |
| 7.1.3.4. | Publicidad Electrónica | 225 |
| 7.2. | VENTA PERSONAL | 226 |
| 7.3. | VENTA PROMOCIONAL | 227 |
| 7.4. | MERCHANDISING | 228 |
| 7.5. | PROPAGANDA | 228 |
| 7.6. | MARKETING DIRECTO | 229 |
| 7.7. | RELACIONES PÚBLICAS | 230 |
| 7.8. | PRESUPUESTO DE MERCADEO | 231 |
| 8. | CONCLUSIONES | 232 |

CAPITULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

234

1. TAMAÑO DEL PROYECTO

234

1.1. VARIABLES DETERMINANTES DEL PROYECTO

234

1.1.1. La Dimensión y Características del Mercado

234

1.1.2. Tecnología del proceso productivo

236

1.1.3. La Disponibilidad de Insumos y Materiales

236

1.1.4. La Localización, los Costos de Inversión y de Operación y el Financiamiento del Proyecto

236

1.2. CAPACIDAD INSTALADA

236

1.2.1. Capacidad Instalada del Servicio de Asesoría de Proyectos

236

1.2.2. Capacidad Instalada del Servicio de Consultoría de Proyectos

238

1.3. CAPACIDAD UTILIZADA

241

1.3.1. Capacidad Utilizada del Servicio de Asesoría de Proyectos

241

1.3.2. Capacidad Utilizada del Servicio de Consultoría de Proyectos

241

2. LOCALIZACIÓN

244

2.1. MACROLOCALIZACIÓN

244

| | | |
|----------|--|-----|
| 2.1.1. | Factores Determinantes de la Macrolocalización | |
| | 244 | |
| 2.2. | MICROLOCALIZACIÓN | |
| | 246 | |
| 2.2.1. | Criterios para la Evaluación | 246 |
| 2.2.2. | Evaluación | |
| | 248 | |
| 2.2.3. | Determinación de la Microlocalización. | |
| | 251 | |
| 3. | INGENIERÍA DEL PROYECTO | |
| | 252 | |
| 3.1. | EL PROCESO | |
| | 252 | |
| 3.2. | DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA | |
| | 254 | |
| 3.2.1. | Fase I: Iniciación | |
| | 256 | |
| 3.2.1.1. | Realizar primeros contactos con el cliente | |
| | 257 | |
| 3.2.1.2. | Realizar diagnóstico preliminar de los problemas | |
| | 257 | |
| 3.2.1.3. | Esbozar preliminarmente la planificación del proyecto | |
| | 258 | |
| 3.2.1.4. | Presentar la propuesta de tareas al cliente | |
| | 259 | |
| 3.2.1.5. | Definir el contrato de asesoría o consultoría | |
| | 259 | |

- 3.2.2. Fase II: Diagnóstico
260
- 3.2.2.1. Definir objetivos
261
- 3.2.2.2. Definir los problemas de la organización
262
- 3.2.2.3. Definir los hechos necesarios
262
- 3.2.2.4. Determinar las fuentes y formas de obtención de datos
263
- 3.2.2.5. Analizar los hechos recopilados
264
- 3.2.2.6. Presentar informe de los resultados al cliente
264
- 3.2.2.7. Buscar, plantear y evaluar soluciones
265
- 3.2.2.8. Presentar propuesta de solución al cliente
265
- 3.2.3. Fase III: Formulación
266
- 3.2.3.1. Diseñar la planeación del proyecto a ejecutar
266
- 3.2.3.2. Presentar la planeación del proyecto al cliente
276
- 3.2.4. Fase IV: Ejecución
277
- 3.2.4.1. Definir parámetros del despegue del proyecto
277
- 3.2.4.2. Ejecutar el proyecto
277

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.2.5. | Fase V: Evaluación y Terminación | |
| | 278 | |
| 3.2.5.1. | Realizar la evaluación del proyecto | |
| | 279 | |
| 3.2.5.2. | Realizar y entregar el informe final al cliente | |
| | 279 | |
| 3.2.5.3. | Definir seguimiento | |
| | 280 | |
| 3.2.5.4. | Definir retirada | |
| | 280 | |
| 3.3. | TECNOLOGÍA DEL PROCESO PRODUCTIVO | |
| | 280 | |
| 3.3.1. | Naturaleza de la Tecnología | |
| | 281 | |
| 3.3.2. | Selección de la Tecnología | |
| | 282 | |
| 3.3.3. | Formas de Adquisición de la Tecnología | |
| | 284 | |
| 3.3.4. | Costo de la Tecnología | 284 |
| 3.4. | SELECCIÓN DEL EQUIPO | |
| | 285 | |
| 3.4.1. | Equipo del proceso | |
| | 286 | |
| 3.4.2. | Equipos de Apoyo al Proceso | |
| | 291 | |
| 3.4.2.1. | Equipo de oficina | |
| | 291 | |
| 3.4.2.2. | Equipo de cafetería | |
| | 293 | |
| 3.4.2.3. | Equipo de servicios médicos | |
| | 294 | |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.4.2.4. | Equipo de seguridad | 295 |
| 3.4.2.5. | Equipos de limpieza | 296 |
| 3.4.2.6. | Equipo de herramientas | 297 |
| 3.4.2.7. | Costo total de los equipos para los servicios de apoyo al proceso de asesoría y consultoría de proyectos | 297 |
| 3.4.3. | Costo Total de Equipos a Utilizar por la Empresa para la Prestación de sus Servicios | 297 |
| 3.5. | MATERIALES E INSUMOS (Producción) | 298 |
| 4. | RECURSOS HUMANOS | 300 |
| 4.1. | DETERMINACIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO | 300 |
| 4.1.1. | Descripción de Cargos | 303 |
| 4.1.2. | Costo Anual del Personal Técnico | 305 |
| 5. | EDIFICIOS | 308 |
| 5.1. | DESCRIPCIÓN | 308 |
| 5.2. | COSTO | 308 |
| 5.3. | ESPACIO FÍSICO | 309 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.4. | DISTRIBUCIÓN DE PLANTA | 311 |
| 6. | PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO | 316 |
| 6.1. | ACTIVIDADES NECESARIAS | 316 |
| 6.2. | ESTIMACIÓN DEL TIEMPO | 318 |
| 6.3. | PROGRAMACIÓN | 318 |
| 6.4. | GASTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO | 320 |
| 6.4.1. | Gastos Preoperativos de la Fase de Preinversión | 320 |
| 6.4.2. | Gastos Preoperativos de la Fase de Inversión | 320 |
| 7. | CONCLUSIONES | 322 |

CAPITULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

| | | |
|------|---|-----|
| | | 325 |
| 1. | CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES | 325 |
| 1.1. | TIPO DE EMPRESA | 325 |
| 1.2. | DISPOSICIONES LEGALES | 325 |
| 2. | ORGANIZACIÓN PARA LA FASE DE INVERSIÓN DEL PROYECTO | 328 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.1. | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | |
| | | 328 |
| 2.2. | DESCRIPCIÓN DE CARGOS | |
| | | 328 |
| 3. | ORGANIZACIÓN PARA LA FASE OPERACIONAL DEL PROYECTO | |
| | | 330 |
| 3.1. | DECLARACIÓN DE POLÍTICAS | |
| | | 330 |
| 3.1.1. | Misión | |
| | | 330 |
| 3.1.2. | Visión | |
| | | 330 |
| 3.1.3. | Objetivos (Principios) | |
| | | 331 |
| 3.1.4. | Estructura Organizativa | |
| | | 331 |
| 3.1.5. | Descripción de Cargos | |
| | | 336 |
| 3.2. | GASTOS ADMINISTRATIVOS | |
| | | 339 |
| 3.2.1. | Personal Administrativo | |
| | | 339 |
| 3.2.2. | Suministros del Personal Administrativo | |
| | | 339 |
| 3.2.3. | Servicios Públicos del Área Administrativa | |
| | | 340 |
| 3.2.4. | Arriendos | |
| | | 341 |
| 3.2.5. | Costo de los Gastos Administrativos | |
| | | 341 |

3.3. GASTOS GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO

341

3.3.1. Mano de Obra Indirecta

341

3.3.2. Suministros de Oficina de la Organización

342

3.3.3. Equipo de Apoyo al Proceso

342

3.3.4. Material Auxiliar: Útiles de aseo

342

3.3.5. Reparación y Mantenimiento

343

3.3.6. Costo de los Gastos Generales para la Prestación del
Servicio

343

4. CONCLUSIONES

344

CAPITULO VI. ESTUDIO FINANCIERO

345

1. INVERSIONES EN EL PROYECTO

345

1.1. INVERSIONES FIJAS

345

1.2. GASTOS PREOPERATIVOS

346

1.3. CAPITAL DE TRABAJO

347

| | | |
|--------|--|-----|
| 2. | FINANCIACIÓN DEL PROYECTO | 351 |
| 2.1. | PROGRAMACIÓN APORTES DE CAPITAL | 351 |
| 2.2. | FUENTES DE FINANCIACIÓN | 351 |
| 2.3. | CRÉDITO BANCARIO | 351 |
| 3. | COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN | 353 |
| 3.1. | COSTO DE VENTAS | 353 |
| 3.1.1. | Materiales e Insumos | 353 |
| 3.1.2. | Mano de Obra (Personal Técnico) | 355 |
| 3.1.3. | Gastos generales para la prestación del servicio | 355 |
| 3.1.4. | Depreciación de Inversiones Fijas | 356 |
| 3.2. | GASTOS OPERATIVOS | 358 |
| 3.2.1. | Gastos Administrativos | 358 |
| 3.2.2. | Gastos Generales de Ventas | 358 |
| 3.2.3. | Amortización de Diferidos | 358 |
| 3.2.4. | Costos de Financiación | 358 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4. | PROYECCIONES FINANCIERAS | |
| | 361 | |
| 4.1. | INGRESO POR CONCEPTO DE VENTAS | |
| | 362 | |
| 4.2. | ESTADO DE RESULTADOS | |
| | 364 | |
| 4.3. | CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | 366 |
| 4.4. | BALANCE GENERAL PROYECTADO | |
| | 366 | |
| 4.5. | ANÁLISIS FINANCIERO | |
| | 370 | |
| 4.5.1. | Liquidez | |
| | 372 | |
| 4.5.2. | Aprovechamiento de Recursos | |
| | 373 | |
| 4.5.3. | Endeudamiento | |
| | 374 | |
| 4.5.4. | Costos | |
| | 376 | |
| 4.5.5. | Rentabilidad | |
| | 376 | |
| 4.6. | PUNTO DE EQUILIBRIO | |
| | 379 | |
| 4.6.1. | Cálculo del Punto de Equilibrio | |
| | 380 | |
| 4.6.1.1. | Costo fijo | |
| | 380 | |
| 4.6.1.2. | Precio de venta y costo variable | |
| | 383 | |

| | | |
|------------|---|-----|
| 4.6.1.3. | Punto de equilibrio | 383 |
| 4.6.1.3.1. | Punto de equilibrio servicio de asesoría | 386 |
| 4.6.1.3.2. | Punto de equilibrio servicio de consultoría | 391 |
| 4.6.2. | Análisis de Sensibilidad | 395 |
| 4.6.2.1. | Análisis 1: Variación en el precio de venta | 396 |
| 4.6.2.2. | Análisis 2: Variación en el costo variable | 398 |
| 4.6.2.3. | Análisis 3: Variación en el costo fijo | 400 |
| 5. | CONCLUSIONES | 403 |

CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

| | | |
|------|--------------------------------|-----|
| | 407 | |
| 1. | TASA DE OPORTUNIDAD | 407 |
| 2. | FLUJO DE EFECTIVO NETO | 409 |
| 3. | BONDAD FINANCIERA DEL PROYECTO | 410 |
| 3.1. | VALOR PRESENTE NETO (VPN) | 410 |
| 3.2. | TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) | 412 |
| 3.3. | RELACIÓN BENEFICIO COSTO | 414 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4. | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | |
| | 415 | |
| 4.1. | SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE LA TASA DE INTERÉS | 415 |
| 4.2. | SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE PRECIO DE VENTA | |
| | 416 | |
| 4.2.1. | Sensibilidad a Cambio de Precio de Venta: Servicio de Asesoría | |
| | 416 | |
| 4.2.2. | Sensibilidad a Cambio de Precio de Venta: Servicio de Consultoría | |
| | 418 | |
| 4.3. | SENSIBILIDAD A CAMBIOS EN LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS | |
| | 419 | |
| 4.4. | SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE LA TASA DE IMPUESTOS | |
| | 420 | |
| 5. | CONCLUSIONES | |
| | 422 | |

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

| | | |
|----|------------------------------------|--|
| | 424 | |
| 1. | IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL | |
| | 424 | |
| 2. | COSTOS DEL PROYECTO A NIVEL SOCIAL | |
| | 426 | |
| 3. | CONCLUSIONES | |
| | 427 | |

CAPITULO IX. EVALUACIÓN AMBIENTAL

428

1. IMPACTOS Y EFECTOS AMBIENTALES

429

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS Y EFECTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO

429

1.2. POSIBLE ESCENARIO AMBIENTAL MODIFICADO

431

1.2.1. Factores Abióticos

431

2. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL (PMA)

434

2.1. PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

435

2.2. COSTO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

435

3. CONCLUSIONES

436

CAPITULO X. CONCLUSIONES GENERALES

437

BIBLIOGRAFÍA

440

ANEXOS

442

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA | |
| Figura 2.1. Metodología para Creación y Promoción de Empresas “Promotora de Proyectos” | 98 |
| Figura 2.2. Metodología Gestión Integral de Proyectos “Promotora de Proyectos” | 99 |
| Figura 2.3. Servicios de Consultoría de Finanzas Corporativas “Promotora de Proyectos” | 100 |
| | |
| CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO | |
| Figura 3.1 Tipos de proyectos que la empresa desarrollará | 106 |
| Figura 3.2. Logotipo | 111 |
| Figura 3.3. Explicación del Logotipo | 111 |
| Figura 3.4. Imagen para Material Publicitario: Lábaro | 112 |
| Figura 3.5. Imagen para Material Publicitario: Periódicos | 112 |
| | |
| CAPITULO IV. ESTUDIO TÉCNICO | |
| Figura 4.1. Localización: Mapa referencial de ubicación del Departamento del Cauca | 245 |

- Figura 4.2.** Localización: Municipio de Popayán
246
- Figura 4.3.** Mapa del Municipio de Popayán: Comuna 1, Barrio Modelo
250
- Figura 4.4.** Mapa de ubicación del Barrio Modelo
250
- Figura 4.5.** Proceso general para la prestación de los servicios de la organización
252
- Figura 4.6.** Diagrama de bloques del proceso de los *Servicios de Asesoría y Consultoría*
254
- Figura 4.7.** Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría: *Fase de Iniciación*
256
- Figura 4.8.** Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría: *Fase de Diagnóstico*
261
- Figura 4.9.** Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría: *Fase de Formulación*
266
- Figura 4.10.** Diagrama de bloques de la metodología para: *Estudio de Mercados*
267
- Figura 4.11.** Diagrama de bloques de la metodología para: *Investigación de Mercados*
267
- Figura 4.12.** Diagrama de bloques de la metodología para: *Plan de mercadeo*
268
- Figura 4.13.** Diagrama de bloques de la metodología para:

Mezcla de Marketing (Marketing Mix)

268

Figura 4.14. Diagrama de bloques de la metodología para:

Auditoría del Servicio

269

Figura 4.15. Diagrama de bloques de la metodología para:

Estudio Técnicos

269

Figura 4.16. Diagrama de bloques de la metodología para:

Diseño de Manual de Procesos y Procedimientos

270

Figura 4.17. Diagrama de bloques de la metodología para:

Manual de Funciones

270

Figura 4.18. Diagrama de bloques de la metodología para:

Estudio Administrativo

271

Figura 4.19. Diagrama de bloques de la metodología para:

Diseño Organizacional

271

Figura 4.20. Diagrama de bloques de la metodología para:

Diagnóstico Empresarial

272

Figura 4.21. Diagrama de bloques de la metodología para:

Plan Estratégico Organizacional

272

Figura 4.22. Diagrama de bloques de la metodología para:

Estudio Financiero

273

Figura 4.23. Diagrama de bloques de la metodología para:

Gestión Financiera

273

Figura 4.24. Diagrama de bloques de la metodología para:

Evaluación Financiera

274

Figura 4.25. Diagrama de bloques de la metodología para:

Evaluación Económica y Social

274

Figura 4.26. Diagrama de bloques de la metodología para:

Evaluación Ambiental

275

Figura 4.27. Diagrama de bloques de la metodología para:

Diseño organizacional

275

Figura 4.28. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:

Fase de Ejecución

277

Figura 4.29. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:

Fase de Evaluación y Terminación

278

Figura 4.30. Tecnología: Libro “*La Consultoría de Empresas*”

282

Figura 4.31. Distribución de Planta Año 1

313

Figura 4.32. Distribución de Planta Año 2 y 3

314

Figura 4.33. Distribución de Planta Año 4 y 5

315

CAPITULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Figura 5.1. Organigrama para la fase de inversión
328

Figura 5.2. Organigrama para la fase operacional
334

CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

Figura 7.1. Diagrama de flujo de efectivo neto
411

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO

- Gráfico 3.1.** La organización ha realizado proyectos
122
- Gráfico 3.2.** Motivos por los que la organización no realiza proyectos
123
- Gráfico 3.3.** Identificación en la organización alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema
125
- Gráfico 3.4.** Ha pensado en darle solución a las necesidades, problemas, deseos u oportunidades en la organización
126
- Gráfico 3.5.** Soluciones a implementar en la organización
127
- Gráfico 3.6.** Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos
129
- Gráfico 3.7.** Tipo de proyectos que ha realizado la organización
131
- Gráfico 3.8.** Fuente de la organización para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos
132
- Gráfico 3.9.** Fuente de la organización para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos
133
- Gráfico 3.10.** Empresas o personas externas con las cuales se han contratado los servicios de asesoría y consultoría
135
- Gráfico 3.11.** Tipos de proyectos contratados por la organización mediante asesoría
137

- Gráfico 3.12.** Tipo de proyectos contratados por la organización mediante consultoría
138
- Gráfico 3.13.** Tipo de proyectos contratados por la organización mediante asesoría y consultoría
139
- Gráfico 3.14.** Grado de satisfacción de la organización con respecto a los servicios de asesoría y consultoría contratados
141
- Gráfico 3.15.** Modalidad de pago para los servicios de asesoría y consultoría contratados
142
- Gráfico 3.16.** Obtención de facilidades de pago por los servicios contratados
143
- Gráfico 3.17.** Forma de pago por los servicios contratados
144
- Gráfico 3.18.** Medio por el cual la organización se enteró de la empresa y persona contratada para los servicios de asesoría y consultoría
147
- Gráfico 3.19.** Intención de la organización en realizar proyectos en los próximos 6 meses
149
- Gráfico 3.20.** Necesidad de la organización de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, en los próximos 6 meses
150
- Gráfico 3.21.** Interés de la organización en contratar los servicios de asesoría y consultoría de la empresa
152

Gráfico 3.22. La administración municipal formula, evalúa y ejecuta proyectos

153

Gráfico 3.23. Fuentes para la formulación de los proyectos municipales

155

Gráfico 3.24. Tipo de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año

156

Gráfico 3.25. Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos

159

Gráfico 3.26. Actores proponentes de proyecto en los municipios

160

Gráfico 3.27. Motivos por los cuales los proyectos del banco de proyectos se ejecutan en bajo porcentaje

160

Gráfico 3.28. Tiene la alcaldía una metodología para la formulación de proyectos

165

Gráfico 3.29. Fuente para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos

166

Gráfico 3.30. Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante la asesoría

168

Gráfico 3.31. Tipos de proyectos contratados por las alcaldías mediante la consultoría

169

Gráfico 3.32. Grado de satisfacción de las alcaldías por los servicios contratados externamente

171

Gráfico 3.33. Medio por la cual la entidad se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos
173

Gráfico 3.34. Intención de la alcaldía de realizar proyectos en los próximos seis meses
175

Gráfico 3.35. Necesidad de la administración municipal en asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos en los próximos seis meses
176

Gráfico 3.36. Interés de la alcaldía de contratar los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos
177

Gráfico 3.37. Tipo de proyecto realizado
181

Gráfico 3.38. Presentación del proyecto ante una entidad financiadora
182

Gráfico 3.39. Razones por las cuales no ha presentando la idea ante una entidad financiadora
183

Gráfico 3.40. Balance de la presentación del proyecto ante la entidad financiadora
184

Gráfico 3.41. Estudios realizados en el proyecto
186

Gráfico 3.42. Apoyo recibido para la elaboración del proyecto
187

Gráfico 3.43. Personas que brindaron el apoyo a los proyectos

desarrollados

188

Gráfico 3.44. Grado de satisfacción con respecto al apoyo recibido para la elaboración del proyecto

190

Gráfico 3.45. Medio por el cual se enteraron de la existencia de los asesores

191

Gráfico 3.46. Fuente de financiación para la formulación de los proyectos

193

Gráfico 3.47. Intención en realizar algún tipo de estudio o proyecto en los próximos 6 meses

194

Gráfico 3.48. Necesidad de asesoría o consultoría para el desarrollo de los proyectos o estudios

195

Gráfico 3.49. Interés en adquirir los servicios de la futura empresa

197

Gráfico 3.50. Intención de desarrollar algún tipo de alianza con la empresa

199

Gráfico 3.51. Evolución histórica de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Popayán

206

CAPITULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

Gráfico 4.1. Demanda del servicio de asesoría de proyectos

235

Gráfico 4.2. Demanda del servicio de consultoría de proyectos

235

CAPITULO VI. ESTUDIO FINANCIERO

Gráfico 6.1. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 1)

386

Gráfico 6.2. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 2)

387

Gráfico 6.3. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 3)

388

Gráfico 6.4. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 4)

388

Gráfico 6.5. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 5)

389

Gráfico 6.6. Variación del punto de equilibrio del servicio de asesoría
en los 5 años de vida del proyecto

390

Gráfico 6.7. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 1)

391

Gráfico 6.8. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 2)

392

Gráfico 6.9. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 3)

392

Gráfico 6.10. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 4)

393

Gráfico 6.11. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 5)

394

Gráfico 6.12. Variación del punto de equilibrio del servicio de consultoría
en los 5 años de vida del proyecto

395

Gráfico 6.13. Variación en el precio de venta hora asesoría

396

Gráfico 6.14. Variación en el precio de venta hora consultoría

398

Gráfico 6.15. Variación en el costo variable hora asesoría

399

Gráfico 6.16. Variación en el costo variable hora consultoría

400

Gráfico 6.17. Punto de equilibrio (asesoría) vs costo fijo

401

Gráfico 6.18. Punto de equilibrio (consultoría) vs costo fijo

402

CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

Gráfico 7.1. Análisis de sensibilidad: VPN con cambios en la tasa de interés

416

Gráfico 7.2. VPN vs precio de la hora asesoría

417

Gráfico 7.3. VPN vs precio de hora consultoría

418

Gráfico 7.4. VPN vs gastos administrativos

420

Gráfico 7.5. VPN vs tasa de impuestos

421

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO | |
| Tabla 1.1. Matriz Análisis Externo | 93 |
| | |
| CAPITULO III. ESTUDIO DEL MERCADO | |
| Tabla 3.1. La organización ha realizado proyectos 121 | |
| Tabla 3.2. Motivos por los que la organización no realiza proyectos 123 | |
| Tabla 3.3. Identificación en la organización alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema 124 | |
| Tabla 3.4. Ha pensado en darle solución a las necesidades, problemas, deseos u oportunidades de la organización 126 | |
| Tabla 3.5. Soluciones a implementar en la organización 127 | |
| Tabla 3.6. Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos – I 128 | |
| Tabla 3.7. Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos – II | 129 |
| Tabla 3.8. Tipo de proyectos que ha realizado la organización 130 | |
| Tabla 3.9. Fuente de la organización para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos – I 132 | |
| Tabla 3.10. Fuente de la organización para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos – II 133 | |
| Tabla 3.11. Empresas o personas externas con las cuales se han | |

contratado los servicios de asesoría y/o consultoría

134

Tabla 3.12. Tipos de proyectos contratados por la organización mediante asesoría

137

Tabla 3.13. Tipo de proyectos contratados por la organización mediante consultoría

138

Tabla 3.14. Tipo de proyectos contratados por la organización mediante asesoría y consultoría

139

Tabla 3.15. El grado de satisfacción de la organización con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría contratados con las personas y/o empresas externas

141

Tabla 3.16. Modalidad de pago para los servicios contratados con personas y empresas externas

142

Tabla 3.17. Obtención de facilidades de pago por los servicios contratados

143

Tabla 3.18. Forma de pago para los servicios de asesoría y/o consultoría

144

Tabla 3.19. Medio por el cual la organización se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración sus proyectos – I

145

- Tabla 3.20.** Medio por el cual la organización se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración sus proyectos – II
146
- Tabla 3.21.** Medio por el cual la organización se entero de la existencia de las personas y empresas que la entidad contrató para la elaboración de los proyectos
147
- Tabla 3.22.** Intención de la organización para realizar proyectos en los próximos seis meses
149
- Tabla 3.23.** Necesidad de la organización de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, en los próximos seis meses
150
- Tabla 3.24.** Interés de la organización en contratar los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos
151
- Tabla 3.25.** La administración municipal formula, evalúa y ejecuta
153
- Tabla 3.26.** Fuente para la formulación de los proyectos municipales
155
- Tabla 3.27.** Tipo de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año
156
- Tabla 3.28.** Cantidad de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año
157
- Tabla 3.29.** Frecuencia con la cual los municipios desarrollan

proyectos – I

158

Tabla 3.30. Otra Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos

158

Tabla 3.31. Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos – II

159

Tabla 3.32. Actores proponentes de proyectos en los municipios

160

Tabla 3.33. Motivos por los cuales los proyectos del banco de proyectos se ejecutan en bajo porcentaje

163

Tabla 3.34. Tiene la alcaldía una metodología para la formulación de sus proyectos

164

Tabla 3.35. Fuente para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos

165

Tabla 3.36. Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante asesoría

169

Tabla 3.37. Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante consultoría

169

Tabla 3.38. Grado de satisfacción de las alcaldía por los servicios contratados externamente

171

Tabla 3.39. Medio por el cual la entidad se enteró de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración

de los proyectos – I

172

Tabla 3.40. Medio por el cual la entidad se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos – II

173

Tabla 3.41. Intención de la alcaldía de realizar proyectos en los próximos seis meses

174

Tabla 3.42. Necesidad de la administración municipal en asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos en los próximos 6 meses

176

Tabla 3.43. Interés de la alcaldía en contratar los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos

177

Tabla 3.44. Usted ha realizado proyectos

180

Tabla 3.45. Tipo de proyecto realizado

180

Tabla 3.46. Presentación del proyecto ante una entidad financiadora

182

Tabla 3.47. Razones por las cuales no ha presentando la idea ante una entidad financiadora

183

Tabla 3.48. Balance de la presentación del proyecto ante la entidad financiadora

184

| | | |
|--------------------|---|-----|
| Tabla 3.49. | Metodología utilizada para el desarrollo del proyecto | 185 |
| Tabla 3.50. | Estudios realizados en el proyecto | 186 |
| Tabla 3.51. | Apoyo recibido para la elaboración del proyecto | 187 |
| Tabla 3.52. | Personas que brindaron el apoyo a los proyectos desarrollados | 188 |
| Tabla 3.53. | Grado de satisfacción con respecto al apoyo recibido para la elaboración del proyecto | 189 |
| Tabla 3.54. | Medio por el cual se enteraron de la existencia de los asesores | 191 |
| Tabla 3.55. | Modalidad de pago por las asesorías recibidas | 192 |
| Tabla 3.56. | Fuente de financiación para la formulación de los proyectos | 193 |
| Tabla 3.57. | Intención en realizar algún tipo de estudio o proyecto en los próximos 6 meses | 194 |
| Tabla 3.58. | Necesidad de asesoría y/o consultoría para el desarrollo de los proyectos o estudios | 195 |
| Tabla 3.59. | Interés en adquirir los servicios de la futura empresa | 196 |
| Tabla 3.60. | Intención de desarrollar algún tipo de alianza con la empresa | 198 |
| Tabla 3.61. | Número de Pymes establecidas en el Municipio de Popayán | |

durante los últimos cinco años

206

Tabla 3.62. Proyección pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán en los próximos 5 años

208

Tabla 3.63. Pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán que realizarán proyectos en los próximos cinco años

208

Tabla 3.64. Intención de las Pymes en demandar los servicios de la futura empresa

209

Tabla 3.65. Intención de contratación de servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos por parte de las Pymes

210

Tabla 3.66. Proyectos de asesoría realizados por las Pymes

211

Tabla 3.67. Proyectos de consultoría realizados por las Pymes

211

Tabla 3.68. Demanda proyectada

212

Tabla 3.69. Fijación de precios

219

Tabla 3.70. Ventas proyectadas

220

Tabla 3.71. Presupuesto de publicidad

225

Tabla 3.72. Presupuesto de mercadeo

231

CAPITULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

- Tabla 4.1.** Demanda del servicio de asesoría de proyectos
234
- Tabla 4.2.** Demanda del servicio de consultoría de proyectos
235
- Tabla 4.3.** Capacidad instalada del servicio de asesoría anual
237
- Tabla 4.4.** Programación del servicio de asesoría semanal
237
- Tabla 4.5.** Capacidad instalada y programación del servicio de asesoría anual
238
- Tabla 4.6.** Capacidad instalada del servicio de consultoría anual
239
- Tabla 4.7.** Capacidad instalada de consultoría y programación anual
240
- Tabla 4.8.** Capacidad utilizada del servicio de asesoría por año del proyecto
241
- Tabla 4.9.** Capacidad utilizada del servicio de consultoría por año del proyecto
242
- Tabla 4.10.** Programación de los consultores de A&C proyectos para el primer año de operación
242
- Tabla 4.11.** Total capacidad utilizada de los servicios de asesoría y consultoría
243

- Tabla 4.12.** Evaluación para la localización
249
- Tabla 4.13.** Descripción y costo de la tecnología
285
- Tabla 4.14.** Detalle y costo de los equipos para el proceso:
Equipo de cómputo
288
- Tabla 4.15.** Detalle y costo de los equipos para el proceso:
Otros equipos
289
- Tabla 4.16.** Detalle y costo de los equipos para el proceso
(Nuevas inversiones años 2 y 4)
290
- Tabla 4.17.** Costo total de equipos para el proceso
291
- Tabla 4.18.** Descripción y costo de los equipos de oficina:
Equipo de cómputo
292
- Tabla 4.19.** Descripción y costo de los equipos de oficina:
Otros equipos
293
- Tabla 4.20.** Detalle y costo de los equipos de cafetería
294
- Tabla 4.21.** Costo de los equipos de servicios médicos
294
- Tabla 4.22.** Descripción y costo de los equipos de seguridad
295

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Tabla 4.23. | Descripción y costo de los equipos de limpieza | 296 |
| Tabla 4.24. | Descripción y costo de herramientas | 296 |
| Tabla 4.25. | Costo total de los equipos de apoyo al proceso | 297 |
| Tabla 4.26. | Costo total de los equipos a utilizar por la empresa para la prestación de sus servicios | 297 |
| Tabla 4.27. | Costo del kit de oficina por persona (Producción) | 298 |
| Tabla 4.28. | Costo total del kit por año | 299 |
| Tabla 4.29. | Descripción de cargos | 304 |
| Tabla 4.30. | Prestaciones sociales | 305 |
| Tabla 4.31. | Costo por hora de un asesor y consultor | 305 |
| Tabla 4.32. | Costo anual del personal técnico | 306 |
| Tabla 4.33. | Costo total anual del personal técnico | 307 |
| Tabla 4.34. | Secuencia de actividades y estimación de tiempos | 318 |
| Tabla 4.35. | Programación fase de inversión | 319 |
| Tabla 4.36. | Gastos preoperativos: Fase de preinversión | 320 |
| Tabla 4.37. | Implementos de adecuación y ambientación de la empresa | 320 |

Tabla 4.38. Gastos preoperativos: Fase de inversión

321

Tabla 4.39. Total gastos preoperativos

321

CAPITULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Tabla 5.1 Descripción de cargos de la fase de inversión del proyecto

329

Tabla 5.2. Descripción de cargos de la parte operacional

336

Tabla 5.3. Costo total anual de personal administrativo

339

Tabla 5.4. Costo total anual suministros del personal administrativo

340

Tabla 5.5. Costo total de los gastos administrativos

341

Tabla 5.6. Costo anual de mano de obra indirecta

341

Tabla 5.7. Costo anual de suministros de oficina

342

Tabla 5.8. Costo anual del material auxiliar

342

Tabla 5.9. Costo total de los gastos generales para la prestación del servicio

343

CAPITULO VI. ESTUDIO FINANCIERO

Tabla 6.1. Saldo efectivo requerido en caja

348

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Tabla 6.2. | Capital de trabajo | 349 |
| Tabla 6.3. | Inversiones en el proyecto | 350 |
| Tabla 6.4. | Amortización del crédito | 352 |
| Tabla 6.5. | Costo de materiales e insumos | 354 |
| Tabla 6.6. | Costo de personal | 355 |
| Tabla 6.7. | Gastos generales para la prestación del servicio | 355 |
| Tabla 6.8. | Depreciación de inversiones fijas por año | 357 |
| Tabla 6.9. | Amortización de diferidos | 358 |
| Tabla 6.10. | Amortización de diferidos | 359 |
| Tabla 6.11. | Costos de operación y de financiación | 360 |
| Tabla 6.12. | Información necesaria para elaborar las proyecciones financieras | 361 |
| Tabla 6.13. | Ingresos por concepto de ventas | 363 |
| Tabla 6.14. | Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados | 365 |
| Tabla 6.15. | Activos totales | 367 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 6.16. Recursos financieros | 367 |
| Tabla 6.17. Cuadro de fuente y usos de fondo de efectivo o flujo de caja del proyecto | 368 |
| Tabla 6.18. Balance general proyectado | 369 |
| Tabla 6.19. Indicadores para los análisis financieros | 371 |
| Tabla 6.20. Resumen financiación de la empresa | 376 |
| Tabla 6.21. Distribución de los ingresos por concepto de ventas | 377 |
| Tabla 6.22. Cálculo del porcentaje de producción de los servicios de asesoría y consultoría | 380 |
| Tabla 6.23. Cálculo del punto de equilibrio: Costo fijo | 382 |
| Tabla 6.24. Cálculo del punto de equilibrio: Precio de venta y costo variable | 383 |
| Tabla 6.25. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría | 384 |
| Tabla 6.26. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría | 385 |
| Tabla 6.27. Variación del punto de equilibrio del servicio de asesoría en los 5 años de vida del proyecto | 390 |
| Tabla 6.28. Variación del punto de equilibrio del servicio de consultoría en los 5 años de vida del proyecto | 394 |

- Tabla 6.29.** Variación en el precio de venta hora asesoría
396
- Tabla 6.30.** Variación en el precio de venta hora consultoría
397
- Tabla 6.31.** Variación en el costo variable hora asesoría
398
- Tabla 6.32.** Variación en el costo variable hora consultoría
399
- Tabla 6.33.** Punto de equilibrio (asesoría) vs costo fijo
401
- Tabla 6.34.** Punto de equilibrio (consultoría) vs costo fijo
402

CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

- Tabla 7.1.** Cuadro de fuente y usos de fondo de efectivo neto o flujo de caja neto del proyecto
409
- Tabla 7.2.** Resumen flujo de efectivo neto o flujo de caja neto del proyecto
410
- Tabla 7.3.** Demostración de la TIR como la tasa de rentabilidad de los dineros que permanecen invertidos en el proyecto
413
- Tabla 7.4.** Análisis de sensibilidad: VPN con cambios en la tasa de interés
415
- Tabla 7.5.** Análisis de sensibilidad: VPN y TIR con cambios en el precio de venta del servicio de asesoría
417
- Tabla 7.6.** Análisis de sensibilidad: VPN y TIR con cambios en

el precio de la hora consultoría

418

Tabla 7.7. Análisis de Sensibilidad: VPN y TIR con cambios en los gastos administrativos

419

Tabla 7.8. Análisis de sensibilidad VPN y TIR con cambios en la tasa de impuestos

421

CAPITULO IX. EVALUACIÓN AMBIENTAL

Tabla 9.1. Matriz para identificación de impactos en la fase de inversión, etapa de adecuación del sitio

430

Tabla 9.2. Matriz para identificación de impactos en la fase operacional

431

Tabla 9.3. Plan de manejo ambiental (PMA), para las fases de adecuación y operación

434

LISTADO DE ANEXOS

Pág.

ANEXOS

| | |
|-----------------|---|
| 443 | |
| Anexo 1. | Listado de las Pymes de la Ciudad de Popayán – Año 2004 |
| 444 | |
| Anexo 2. | Listado Alcaldías del Departamento del Cauca |
| 452 | |
| Anexo 3. | Listado Emprendedores |
| 454 | |
| Anexo 4. | Folleto Informativo: Pymes |
| 455 | |
| Anexo 5. | Folleto Informativo: Entidades Públicas |
| 456 | |
| Anexo 6. | Folleto Informativo: Emprendedores |
| 457 | |
| Anexo 7. | Cuestionario Pymes |
| 458 | |
| Anexo 8. | Cuestionario Entidades Públicas |
| 462 | |
| Anexo 9. | Cuestionario Emprendedores |
| 467 | |

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años las organizaciones a nivel mundial y actualmente las del país, debido a la competencia global que existe en el sector empresarial, tienden a aunar esfuerzos en búsqueda de su mejoramiento continuo y competitividad, recurriendo a diferentes mecanismos, uno de ellos son los servicios de asesoría y consultoría empresarial, los cuales son cada vez más demandados por emprendedores, entidades estatales, empresarios y gerentes, debido a que les proporcionan una ayuda importante en el análisis y conocimiento tanto de oportunidades de inversión como de los problemas que afrontan en el desarrollo de sus actividades. A su vez, las empresas dedicadas a la prestación de estos servicios son reconocidas por brindar a sus clientes información vital, consejos prácticos e innovadores y aplicaciones efectivas.

Por otro lado, también se reconoce que cada vez más se adopta al "proyecto" como unidad básica de análisis en la rutina de gestión y como insustituible herramienta para el emprendimiento empresarial y para una de las actividades más importantes en la empresa: la toma de decisiones. Los mayores beneficios que los proyectos brindan son: A los emprendedores les permite auscultar la conveniencia de acceder a un nuevo frente de inversión, y a las organizaciones públicas y privadas además de esto les permite formular, evaluar y ejecutar con éxito acciones para su mejoramiento, crecimiento, consolidación y expansión empresarial.

Por lo anteriormente expresado y teniendo en cuenta la importancia y el impacto que tienen tanto los servicios de asesoría y consultoría como los proyectos en el desarrollo de las actividades del sector empresarial, los autores del presente estudio emprendieron el camino de evaluar la factibilidad que tendría la creación de una empresa de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos dirigidos a las *Alcaldías del Departamento del Cauca, las Empresas Privadas y a Emprendedores del Municipio de Popayán*, evaluando su

viabilidad desde el punto de vista del mercado, técnico, administrativo, financiero, económico, social, ambiental, lo cual se expone en este documento.

En total el documento contiene diez (10) capítulos, discriminados así:

En el Capítulo I denominado *Generalidades del Proyecto*, se tratan los principales aspectos sobre los cuales gira el estudio como tal. En primera instancia se explica el concepto de proyectos que se manejará en esta investigación, informando sobre su origen, clasificación y ciclo de desarrollo. Luego, se establecen los aspectos relacionados con la asesoría y consultoría como: Naturaleza y objeto, características fundamentales, su proceso, la prestación de estos servicios como una actividad empresarial y sus clientes. El capítulo finaliza con el análisis del entorno en el que operará la empresa objeto de estudio.

El segundo (II) Capítulo denominado *Metodología del Proyecto*, hace alusión a la metodología implementada para realizar el presente estudio, en donde se explica: El tipo de investigación utilizada (exploratoria y concluyente) y las fuentes de información consultadas (primarias y secundarias).

En el Capítulo III se analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del *Mercado*, considerando cada uno sus seis componentes: El producto, donde se describen los servicios ofrecidos por la empresa; la demanda y la oferta existente para dichos servicios; el precio sugerido; los canales de distribución y la promoción a utilizar.

En el IV Capítulo denominado *Estudio Técnico*, se presenta: a) El tamaño del proyecto, analizando la capacidad instalada, utilizada y su respectiva programación; b) La localización macro y micro de la empresa; c) La ingeniería del proyecto, donde se describen técnicamente los servicios, se determina la tecnología, los materiales, los equipos y el personal técnico requerido para su prestación; d) El edificio a utilizar y la respectiva distribución de planta para la operación de la empresa; y, e) La programación para la Ejecución del Proyecto.

El Capítulo V contempla la viabilidad *Administrativa del Proyecto*. Se hace un planteamiento claro de la organización necesaria para la fase de inversión y operación del proyecto. En la primera etapa se describe la estructura organizativa y se describen los cargos que la componen y para la fase de operación se describe el tipo de empresa a constituir y sus disposiciones legales; se presentan las políticas que regirán el actuar de la empresa (la misión, visión y objetivos organizacionales), y el talento humano que la integrará; la estructura organizativa adecuada para la operación; la descripción respectiva de los cargos; y los gastos tanto administrativos como generales para la prestación del servicio.

En el Capítulo VI denominado *Estudio Financiero*, se determina la viabilidad financiera del proyecto, el cual contempla: a) Determinación y cálculo de las inversiones a realizar en el proyecto (Inversiones en: gastos preoperativos, fijas y en flujo de caja); b) Financiación del proyecto (aportes de capital social y un crédito con su respectiva amortización); c) Los costos de operación y financiación (costos de venta, gastos operativos y costos de financiación); d) Las proyecciones financieras (ingresos por concepto de ventas, estado de resultados, cuadro de fuentes y uso de fondos o flujo de caja y el balance proyectado); e) El análisis financiero del balance de resultados con base a sus indicadores financieros; y, f) El análisis del punto de equilibrio para cada uno de los servicios ofrecidos por la organización con sus respectivas sensibilidades.

En el Capítulo VII se muestran los resultados de la *Evaluación Financiera* del proyecto, a partir del cuadro de flujo de efectivo neto. Como indicadores de la bondad financiera del proyecto se presenta el Valor Presente Neto VPN, la Tasa Interna de Retorno TIR, la Tasa Única de Retorno TUR o de Verdadera Rentabilidad VR y la relación Beneficio Costo (B/C). Además se presenta el análisis de sensibilidad para cada uno de los servicios ofrecidos en: El precio de venta, los gastos administrativos, las tasas de interés y las tasas de impuestos.

La *Evaluación Económica y Social* del proyecto se contempla en el Capítulo VIII, dando una breve descripción de cómo será este impacto y cuáles serán los beneficios que el proyecto traerá a la comunidad.

En el Capítulo IX se presenta una aproximación de la *Evaluación Ambiental* del proyecto. Aquí se identifican los principales impactos y efectos ambientales que tendría la empresa si se constituye; y se define un plan de manejo ambiental para contrarrestar los aspectos negativos que llegase a producir la implementación de este proyecto.

Y por último se tiene en el Capítulo X las *Conclusiones Generales* del estudio, en donde se resumen los principales aspectos que surgieron en cada uno de los temas que se mencionaron anteriormente.

CAPITULO I.

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. LOS PROYECTOS

En primera instancia, dado que la investigación consta de tres mercados objetivos distintos (a tratar más adelante), y con el fin de mostrar claridad en el presente estudio se va a trabajar con dos conceptos de proyectos diferentes, los cuales se han denominado de la siguiente manera:

- Definición 1: Concepto de Proyectos de Inversión. *Esta definición se manejará para: Entidades Públicas, Entidades Privadas y Emprendedores¹*
- Definición 2: Concepto de Proyectos Empresariales. *Esta definición se manejará para: Entidades Privadas principalmente*

De acuerdo con esto, cada definición se abarcará por aparte pero asimismo contendrá los mismos temas que se tratará este capítulo de la investigación.

1.1. CONCEPTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

1.1.1. Definición

“Un proyecto es el entrecruzamiento de variables financieras, económicas, sociales y ambientales que implica el deseo de suministrar un bien o de ofrecer un servicio, con el objetivo de determinar su contribución potencial al desarrollo de la comunidad a la cual va dirigido y de estructurar un conjunto de actividades interrelacionadas que se ejecutarán bajo una unidad de dirección y mando, con miras a lograr un objetivo determinado, en una fecha definida, mediante la asignación de ciertos recursos humanos.” (Arboleda, 2003: 4).

1.1.2. Origen

¹ Estos tres grupos son los que se han identificado como clientes de la organización, los cuales se tratarán más adelante en este mismo capítulo.

En términos generales, los planes de desarrollo presentan objetivos y metas globales, correspondientes al plan en general, y objetivos, metas y proyectos por sector; elementos esenciales del proceso mismo de la planeación.

El conocimiento de la situación actual de las restricciones conduce a una formulación concreta de la situación deseada, a través de una comparación entre la situación que sería idealmente deseable y la situación que puede alcanzarse en la práctica en vista de la distancia a recorrer y de las restricciones que pesan sobre el sistema. Esta formulación se presenta bajo la forma de estrategias o directrices, las cuales contienen una descripción amplia y comprensiva de lo que se trata de alcanzar y los caminos y medios a utilizar.

Las directrices se deben traducir en términos de objetivos específicos. Se entiende como objetivo el logro final hacia el cual tienden todos los esfuerzos de un grupo, una región o un país, orientados por un plan.

Partiendo de los objetivos generales, se fijan los objetivos o metas específicas de los diferentes sectores o componentes del bienestar. Los objetivos pueden ser de naturaleza social, económica, física y ambiental.

Los planes de los principales sectores de la economía, o componentes del bienestar, normalmente forman un Plan Integral de Desarrollo, resultado final del proceso de planeación, donde se presentan bien definidos unos objetivos, unas metas y unos proyectos.

Todo Plan de Desarrollo debe indicar la forma de financiación del mismo. El de un país, generalmente, se financia con los resultados monetarios de las medidas tributarias y con la racionalización del gasto público, con el crédito externo y con las tarifas de servicios públicos.

Planificar el desarrollo significa determinar los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico, para una forma de organización social y para una determinada estructura política. Dichos objetivos deben ser clarificados desde un punto de vista social, económico, ambiental y político.

La planificación del desarrollo genera distintos programas de acción, definidos como instrumentos para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos, a través de la combinación de recursos humanos, materiales y financieros que se le asignan en un período determinado de tiempo.

La realización de los programas definidos se logra mediante la elaboración de proyectos, que deben ser formulados y evaluados con el fin de determinar su viabilidad y su contribución al desarrollo de la comunidad y al cumplimiento de los objetivos perseguidos por el programa.

El proyecto no puede concebirse como un objetivo en sí mismo. Es un medio para alcanzar los objetivos y metas que sirvieron de base para la formulación del plan de desarrollo y de los programas sectoriales.

Concluyendo se tiene que la identificación y la selección de proyectos debe responder siempre a un plan nacional de desarrollo, en el cual se hayan fijado los sectores prioritarios y los objetivos de producción y con ellos los criterios aplicables en la selección de proyectos.

Aunque a veces los proyectos no se ajustan a un plan de esta índole, en la práctica se pueden identificar proyectos para satisfacer necesidades concretas o para aprovechar oportunidades especiales.

1.1.3. Clasificación

Con el fin de tener una base sólida y confiable para dicha categorización se presenta a continuación la clasificación de los proyectos determinada por el

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), tomada de la publicación: PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control del autor Germán Arboleda (2003)

- **De acuerdo con el carácter del proyecto**
 - Proyectos sociales
 - Proyectos de iniciativa privada

- **De acuerdo con el sector económico-social al cual van dirigidos.**
 - Proyectos agropecuarios.
 - Proyectos industriales
 - Proyectos de servicios
 - Proyectos de infraestructura social.
 - Proyectos de infraestructura económica.

- **De acuerdo con el objetivo del proyecto:**
 - Proyectos de producción de bienes primarios
 - Proyectos de investigación ya sea en ciencias exactas
 - Proyectos de prestación de servicios

- **De acuerdo con el ejecutor del proyecto**
 - Proyectos públicos u oficiales
 - Proyectos privados
 - Proyectos mixtos

Aclarado el tema sobre la clasificación de los proyectos, se procede ahora a explicar cuál es el ciclo de desarrollo de esta clase proyectos.

1.1.4. Ciclo de Desarrollo

De acuerdo con los autores Germán Arboleda (2003) y Juan José Miranda (1993), el ciclo de desarrollo de este tipo de proyectos comprende: la fase de

“preinversión”, la de “inversión” o “ejecución” y la fase de “funcionamiento” u “operación” que algunos suelen llamar también de “post-inversión”.

1.1.4.1. Fase de preinversión

Todo proyecto debe evolucionar a través de niveles sucesivos de análisis, con el único objetivo de profundizar en la información e ir creando un árbol de decisiones que muestre los caminos razonables que llevan a la meta deseada. Para este fin, en la fase preinversión es primordial cubrir una serie de acciones, que comienza con la identificación de la idea de proyecto, pasa por los estudios de prefactibilidad y factibilidad y termina con la decisión de invertir; en cada uno de ellos se examina la viabilidad comercial, técnica, financiera, económica, social y ambiental de la propuesta seleccionada.

1.1.4.1.1. Identificación de la idea – Estudios de oportunidad o estudios preliminares

La labor de identificar oportunidades de inversión, o ideas de proyectos, se plasma en los llamados estudios de oportunidad. Éstos son de carácter más bien superficial y se basan más en la agregación de estimaciones que en el análisis detallado. Los costos se calculan generalmente empleando información de proyectos comparables existentes.

Los estudios preliminares tienen por objeto clarificar una opción que se presenta entre muchas otras para atender una necesidad o aprovechar una oportunidad de inversión. “El propósito fundamental de un estudio de este tipo es determinar en forma rápida y barata los hechos salientes de una posibilidad de inversión”². Aquí se plantean hipótesis plausibles en torno al producto o servicio frente a la población objeto, y se determina la viabilidad técnica de la propuesta, logrando una primera aproximación de la magnitud de las inversiones, costos e ingresos.

Básicamente un estudio como del que se está hablando, debe contener:

² ARBOLEDA, Germán. “*PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control*”. AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001

- Estimación de la demanda actual y futura
- Identificación de las capacidades aproximadas de las plantas
- Estimación de la cuantía de las inversiones
- Necesidades en materia de insumos principales
- Estimación de costos de operación
- Ingresos anuales de las ventas
- Aspectos de organización
- Programa de ejecución
- Estimación de las necesidades e ingresos de divisas
- Evaluación financiera, económica, social y ambiental

Con los anteriores elementos bien organizados se puede, o abandonar la idea por inconveniente en forma definitiva o aplazar la decisión por un tiempo, o también si las circunstancias lo ameritan tomar mayores elementos de juicio y pasar a la etapa de prefactibilidad; o finalmente si no hay dudas sobre sus ventajas (financieras o sociales), continuar directamente al diseño definitivo para su posterior ejecución.

En términos generales, puede decirse que las técnicas de análisis y los aspectos que contempla un estudio de oportunidad son similares a los considerados en los estudios de prefactibilidad y factibilidad, pero el grado de detalle requerido y el nivel de aproximación suelen ser menores, mientras que el enfoque básico es diferente.

1.1.4.1.2. Estudios de prefactibilidad

La idea de proyecto debe ser elaborada en un estudio más detallado. En esta etapa no se puede pensar en la formulación de un estudio de factibilidad técnico-económica que permita tomar una decisión definitiva respecto del proyecto, debido a su alto costo y a la gran cantidad de tiempo que consume. Es por esto que, antes de asignar recursos para un estudio de factibilidad, se debe hacer una

evaluación preliminar de la idea del proyecto en un *estudio de prefactibilidad o anteproyecto preliminar*, el cual tiene por objetivos determinar³:

- Si la oportunidad de inversión es lo bastante prometedora como para que se pueda adoptar la decisión de invertir sobre la base de la información elaborada en la etapa del estudio de prefactibilidad.
- Si el concepto del proyecto justifica un análisis detallado mediante un estudio de factibilidad
- Si las repercusiones que producirá el proyecto sobre el sistema económico y social que lo emprende son favorables.
- Si algún aspecto del proyecto es crítico para su viabilidad y requiere una investigación a fondo sobre temas muy específicos mediante la ejecución de estudios funcionales o de apoyo, tales como estudios de mercado, ensayos de laboratorio, estudios de suelo, ensayos a nivel de plantas piloto, etc.
- Si la información es suficiente para decidir que la idea de proyecto es no viable o no suficientemente atractivo para una comunidad, un determinado inversionista o grupo de inversionistas.

En esta etapa se depuran en un mayor grado de detalle los aspectos de consumo, técnicos, financieros, institucionales y administrativos.

“El estudio de prefactibilidad es una etapa intermedia entre el estudio de oportunidad del proyecto o estudio preliminar y el estudio de factibilidad detallado; estos tres tipos de estudios se diferencian fundamentalmente por el grado de detalle de la información que contienen”⁴.

Al terminar el estudio de prefactibilidad, se espera entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

1.1.4.1.3. Estudio factibilidad

Los estudios de factibilidad deben proporcionar la base técnica, financiera, económica, comercial y social para la decisión de invertir en un proyecto. Su estructura es similar a la de los estudios de prefactibilidad, pero las investigaciones realizadas durante su desarrollo son más profundas y, por consiguiente, la información cuantitativa del proyecto, costos y beneficios, es más próxima a la verdadera.

Los llamados estudios de factibilidad por razones metodológicas y prácticas se suelen dividir en dos grandes partes: por un lado, lo correspondiente a la “formulación” (organización y análisis de la información disponible), y por otro lado la “evaluación” que es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no.

En efecto, el estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación de variables establecidas a través de los estudios de tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado a cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de las fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras y adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario, a las respectivas autoridades de planeación
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como socioeconómica, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En consecuencia, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación.

“Conviene aclarar que la diferencia fundamental entre la prefactibilidad y la factibilidad está en el nivel de profundidad respecto de los aspectos técnicos del proyecto, pues en el segundo caso se hace un análisis más cuidadoso. Sin embargo, hay proyectos en los cuales se puede hacer directamente el estudio de factibilidad sin que sea necesario hacer el de prefactibilidad. Esta condición esta dada por la magnitud de la inversión y la complejidad técnica del proyecto”⁵.

Para el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los estudios explicados (de oportunidad, prefactibilidad, factibilidad), se realizan básicamente las investigaciones que se explican a continuación, las cuales organizadamente arrojan la información necesaria y requerida para tomar la decisión final de realizar o rechazar el proyecto; éstas son⁶:

▪ **ESTUDIO DE MERCADOS:**

Los elementos básicos que se abordan en la realización del estudio del mercado son los siguientes:

- El producto
- La demanda
- La oferta
- El precio
- Comercialización o canales de distribución
- Publicidad

⁵ MÉNDEZ, Raúl. Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores. 2004. Pág. 18-19

⁶ Las siguientes definiciones fueron tomadas de: “PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control” de Germán Arboleda, 2001. Y, “LOS PROYECTOS: La Unidad Operativa del Desarrollo” de Juan José Miranda, 1993

En efecto, en cualquier estudio de mercado se pueden distinguir tres grandes aspectos:

- Lo que tiene que ver con la investigación del producto o servicio.
- Todo lo relacionado con el consumidor.
- Lo relativo a las ventas y los patrones de aceptación.

Se puede afirmar en definitiva que existen tres objetos de estudio: el producto, el consumidor y el mercado.

▪ **ESTUDIO TÉCNICO**

Esta parte del trabajo hace referencia entonces al estudio de los siguientes aspectos:

- Tamaño adecuado del proyecto
- Localización
- La ingeniería y obras complementarias
- Cronograma de actividades

▪ **ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

El diseño administrativo supone la construcción de estructuras, definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación, etc. Para atender esta tarea existe una variedad de modelos o formas de organización, de reconocida validez universal, y que se pueden aplicar, dependiendo de la naturaleza del proyecto, a las diferentes fases del mismo, teniendo en cuenta desde luego, que la ejecución es una etapa de carácter temporal, en tanto que la operación se supone permanente.

No se puede establecer una regla general al respecto pero resulta de alguna utilidad escalonar el análisis cubriendo en lo posible la totalidad de las siguientes etapas:

- a. Identificación plena de cada una de las actividades o tareas que se dan a propósito del proyecto (prestar un servicio o producir un bien).

- b. Agrupar tareas que se orienten a cumplir una función específica dentro del proyecto. (producción, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercado, investigación y desarrollo)
- c. Determinar los requerimientos de personal para el ejercicio de cada función.
- d. Convertir las funciones en unidades administrativas tangibles, y establecer la relación de dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicación entre éstas.
- e. Con base a lo anterior se diseña el “organigrama”, con sus correspondientes manuales de métodos y procedimientos, que deberán soportar cualquier análisis en cuanto a: que todas las funciones estén incluidas en las unidades administrativas creadas; que cumpla con los objetivos de la organización; que su diseño funcional sea lo suficientemente estable pero flexible que se pueda adaptar sin complicaciones a las cambiantes circunstancias propias de una empresa moderna.

▪ **ESTUDIO LEGAL Y SOCIAL**

Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico parte desde la constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma prohibitiva o permisiva.

De ahí que los analistas al comenzar los procesos de formulación de proyectos deben identificar con cierta solidez el ámbito legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.

Cualquiera que sea la organización que se diseñe para la movilización de recursos con miras a atender una necesidad sentida, tendrá una razón jurídica que la identifique y que determine sus metas y alcances, y por ende la forma en que se financiará para lograr su objetivo social.

En este estudio se debe precisar el tipo de organización empresarial que se va conformar, basándose en los que están definidos y aceptados en la legislación que rige el estado colombiano.

Por otro lado, se debe definir la modalidad de contratación de la empresa, con el fin de determinar el alcance de las relaciones jurídicas, administrativas y financieras que se derivan de la utilización de recursos técnicos y humanos, para la ejecución y operación de la organización.

▪ **ESTUDIO FINANCIERO**

Esta parte del trabajo tiene por objeto desarrollar una amplia y rigurosa investigación sobre cada uno de los elementos que participan en la formulación financiera del proyecto. A continuación se explican brevemente los puntos principales que abarca el estudio:

- Presupuesto de inversiones
- Costos de operación y de financiación
- Ingresos
- Fuentes de financiación

▪ **EVALUACIÓN FINANCIERA:**

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la “Preparación del proyecto” y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener coeficientes útiles para medir su bondad. La valoración consiste entonces en asignar precios a los bienes y servicios que participan en el proyecto a manera de insumo o de producto. En esta parte del trabajo se formulan criterios que tengan en cuenta los elementos de inversión, costos e ingresos de una propuesta distribuidos en el tiempo, con el fin de componer indicadores que sirvan de base estable y firme para la toma de decisiones.

▪ **EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

- **Evaluación económica:** Examina, en términos de bienestar y desde el punto de vista de la nación como un todo, hasta qué punto los beneficios económicos generados por el proyecto son superiores a los costos incurridos. Utiliza los precios económicos, también llamados precios de eficiencia o precios sombra o precios de cuenta. En esta parte se analizará la contribución del proyecto al bienestar nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia. De igual forma busca medir el aporte neto del proyecto al bienestar de toda la colectividad nacional; es decir, teniendo en cuenta la economía nacional en su conjunto. El objetivo de eficiencia está asociado al mayor nivel de bienestar posible dados los recursos disponibles en un determinado momento.

- **Evaluación social:** Trata de identificar quiénes reciben los beneficios económicos del proyecto y quiénes asumen sus costos, desde el punto de vista de la nación como un todo. Parte de la evaluación económica, a la cual se hacen ajustes basados en el objetivo nacional de redistribución a los sectores de la población de menos ingresos, contemplando no sólo un análisis de eficiencia de los impactos del proyecto sino que también analiza aspectos de equidad; es decir, los efectos que el proyecto tiene sobre la distribución de ingresos y riquezas.

▪ **EVALUACIÓN AMBIENTAL**

Este estudio se debe adelantar para la solución alternativa con mejor valoración desde el punto de vista ambiental, recomendada por la autoridad ambiental, según el diagnóstico ambiental de soluciones alternativas. Comprende el análisis, con mucha más profundidad, de los aspectos que contempla el diagnóstico ambiental de soluciones alternativas. De acuerdo con el tipo de proyecto se deben describir los procesos y operaciones, identificar y estimar los insumos, productos, subproductos, desechos, residuos, emisiones, vertimientos y riesgos tecnológicos, en fuentes y sistemas de control. En este estudio el plan de prevención y mitigación debe incluir el plan de seguimiento, monitoreo y contingencia.

El grado de profundización y de complejidad del desarrollo de las anteriores investigaciones depende del estudio que corresponda realizar, es decir, para un estudio de oportunidad el nivel de la información que se va a manejar es superficial, lo que a su vez para un estudio de factibilidad el nivel de profundidad es bastante alto, debido a que su realización debe ser mucho más precisa y exacta dado que se utiliza para tomar decisiones de vital importancia.

1.1.4.2. Fase de inversión

Una vez que el proyecto ha sido suficientemente estudiado y se ha determinado su conveniencia, y se dispone además de todas las circunstancias de orden económico, financiero y político, se procede entonces a su ejecución, que no es otra cosa que la disposición de los recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos para llevar a cabo la obra, ya sea de producción de un bien o la prestación de un servicio.

Esta etapa inicia cuando se toma la decisión de invertir en el proyecto y termina cuando se concluye la ejecución satisfactoria del proyecto y se toma la decisión de iniciar la fase operacional del proyecto. Su duración está directamente relacionada con la magnitud de las obras, la complejidad tecnológica y la disponibilidad de recursos de inversión.

Se reitera que la “ejecución” o “implementación” es la etapa en la que se movilizan recursos humanos, físicos y financieros para las instalaciones de producción o de prestación de servicios; involucrando una gran número de profesionales y operarios de diferente perfil, vinculados a la empresa promotora y a las firmas contratistas y subcontratistas, por lo tanto esta etapa se torna mucho más variada y compleja desde el punto de vista de su organización y administración.

Generalmente el proyecto ejecutado difiere del inicialmente proyectado; es decir, el proyecto durante el proceso de ejecución sufre modificaciones y adaptaciones, de acuerdo con las condiciones que se van presentando durante su desarrollo, las

cuales no es posible conocer y prever en detalle. Las características particulares del proyecto sólo se tendrán plenamente definidas cuando finalice la ejecución o fase de inversión del proyecto.

“El proyecto es un ente que cambia, en relación con lo proyectado, no sólo durante el desarrollo de la fase de inversión sino también de la operacional” (Arboleda, 2001: 40).

1.1.4.3. Fase operacional:

La ejecución de un proyecto es la etapa en la que se hacen la mayor parte de las inversiones necesarias, es seguida por la etapa de operación o funcionamiento; en esta fase los recursos humanos, técnicos y administrativos son orientados hacia la producción de un bien o hacia la prestación de un servicio, que constituye el objeto social permanente de la empresa. Comienza cuando el proyecto, completamente ejecutado y aprobado, en cuanto a funcionamiento se refiere, se entrega a la organización encargada de la producción del bien o de la prestación del servicio.

En la etapa de operación se presenta el ciclo típico de la acción administrativa: Planeación, acción y control. La actividad principal y el eje central del proceso obviamente es la acción, que es precedida por el planeamiento que determina el mejor curso a seguir, y antecede a la fase de control, que verifica que la acción se ejecute de acuerdo al plan; y dado que el control identifica nueva información que conduce a la revisión e implantación de nuevos planes, determina el inicio de un nuevo ciclo.

Por otro lado, las actividades rutinarias de operación de un proyecto se pueden agrupar en áreas funcionales: producción, finanzas, ventas, personal, investigación y desarrollo, y otras, dependiendo del tipo de empresa, que funcionan armónicamente en el cumplimiento de su función social.

Para efectos de su estudio, se asigna al proyecto una vida útil determinada, la cual puede ser, y por lo general lo es, menor que su período real de operación. En el proceso de simulación de las fases de inversión y operacional se asume la liquidación total de los activos del proyectos al final del período de análisis establecido.

1.2. CONCEPTO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

1.2.1. Definición

“Un proyecto es una secuencia de tareas con un principio y un final limitados por el tiempo, los recursos y los resultados deseados. Esto significa que un proyecto tiene un resultado deseado específico, una fecha límite o fecha de objetivo en la que el proyecto debe estar realizado y un presupuesto que limita la cantidad de personal, suministros y dinero que pueden utilizarse para terminar el proyecto”. (Sunny y Baker, 1999: 5).

1.2.2. Origen

De la misma manera como en el conjunto de la sociedad hay un gran propósito a lograr, también toda organización tiene una misión, propósito o finalidad, la cual debe orientar su acción. Para el logro de su misión la entidad define áreas programáticas y, al interior de cada una de ellas, programas. Para el logro de los objetivos cada programa identifica proyectos.

Asimismo este tipo de proyectos “nacen” cuando el cliente, las personas o la organización dispuestas a proporcionar los fondos para satisfacer la necesidad identifica una necesidad. El cliente primero tiene que identificar la necesidad o el problema. En ocasiones el problema se identifica con rapidez. En otras situaciones, quizá se requieran meses para que el cliente identifique con claridad una necesidad, recopile información sobre el problema y defina ciertos requisitos

que tiene que cumplir la persona, el equipo del proyecto o el contratista que solucionará el problema.

Con lo anterior se tiene que son los problemas, las necesidades, las oportunidades y los programas de las empresas donde tienen origen esta clase de proyectos cuyo objetivo es principalmente dar solución a dichos aspectos organizacionales.

1.2.3. Clasificación

1.2.3.1. Proyectos de aspectos comerciales

El tipo de proyectos en cuanto a aspectos comerciales son:

a. Estudio de Mercado⁷:

El objetivo central de este análisis es determinar: La existencia real de clientes para el producto que se va a producir, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la demanda, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo, la identificación de los canales de distribución que se va a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de poder elaborar una proyección de ventas válida.

b. Investigación de Mercados⁸:

La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información, ésta se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de la mercadotecnia; generar,

⁷ VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, Bogota Colombia 2001

⁸ MALHOTRA, Naresh. *“Investigación de Mercados, un Enfoque Práctico”*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Segunda Edición, 1997 México.

refinar y evaluar las acciones de mercadotecnia; vigilar su desarrollo y mejorar su comprensión como un proceso.

c. Plan de Mercadeo⁹:

Para Claudio Soriano (1989), el Plan de Mercadeo es un documento escrito, que detalla acciones específicas de mercadeo, dirigida a objetivos específicos, dentro de un ambiente de mercadeo. Es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de la empresa y sirve entre otras cosas para: identificar oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa, definir objetivos, políticas, estrategias y procedimientos para ganar nuevos mercados o posicionarlos, integrar productos, precios, distribución y comunicaciones, facilitar el control y la evaluación de resultados y actividades en función de objetivos claramente definidos, proveer una fuente de información para la toma de decisiones en marketing, establecer una base para la planificación y crear conciencia sobre los obstáculos a superar. Un plan de mercadeo es elaborado en la empresa, con el propósito de dar resultados y constituirse en una herramienta gerencial para la guía y control de la función de mercadeo en la organización.

d. Mezcla de Marketing¹⁰:

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes: a) Política del Producto; b) Política de Precios; c) Política de Distribución (Plaza); y, d) Política de Comunicaciones (Promoción).

e. Auditoría del Servicio¹¹:

Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles

⁹ ORREGO VILLEGAS Fabio, RAMIREZ PLAZAS Elias, *El Plan de Mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana*. Universidad del Valle, Universidad Surcolombiana. Colombia, 1999

¹⁰ www.gestiopolis.com : La Mezcla de Mercados

¹¹ SERNA, Humberto. *"Auditoría del Servicio"*. RAM Editores CIA Ltda. 1ª Edición, Bogotá 1996.

de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados y definidos.

1.2.3.2. Proyectos de aspectos técnicos

Entre los proyectos sobre aspectos relacionados con la gestión de la producción se encuentran:

a. Estudio Técnico¹²:

El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto con calidad, y en la cantidad requerida y al mínimo costo. Para ello es necesario identificar tecnologías, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, etc.

b. Manual de Procesos y Procedimientos¹³.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

¹² VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, Bogotá Colombia 2001

¹³ www.monografias.com "Manual de procedimientos" Elaborado por José Palma.

c. Manual de Funciones¹⁴:

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye: objeto (finalidad del sector de la organización); puesto (la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas); responsabilidad (la descripción de las tareas por las cuales responde el sector); autoridad (quiénes dependen de él y de quién depende el sector); información (qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad); y actualización (la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización).

1.2.3.3. Proyectos de aspectos administrativos

El tipo de cometidos o proyectos que se pueden realizar en esta área son los siguientes:

a. Estudio Administrativo¹⁵:

Tiene como objetivo central definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige administrativamente (Manual de funciones administrativo), las estructuras (estructura organizacional) y tipos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración del personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

b. Diseño Organizacional¹⁶:

En cuanto al diseño y perfil de cargos se pueden realizar manuales de funciones, los cuales contienen la información sobre el objeto, la descripción del cargo y sus funciones básicas, la responsabilidad, la autoridad, la información que recibe de otras áreas y les genera. El manual de funciones es una parte clave del proceso

¹⁴ www.monografias.com. "La estructura y el diseño organizacional" Elaborado por Mónica Valledor

¹⁵ VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, Bogotá Colombia 2001

¹⁶ Mintzberg, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo, Buenos Aires 1991.

de comunicación en la organización, todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas. Según Henry Mintzberg (1998): La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de *dividir el trabajo* en diferentes tareas y lograr la *coordinación efectiva* de las mismas.

c. Diagnostico Estratégico Empresarial¹⁷:

El análisis DOFA es una herramienta muy utilizada como método de diagnóstico empresarial. El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. Hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

d. Plan Estratégico¹⁸:

La plantación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La planeación estratégica de la empresa consiste, en

¹⁷ AMAYA, Jailer. *EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO DE VULNERABILIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.*

¹⁸ GOODSTEINM, Nolan y PFEIFFER. *Planeación estratégica aplicada*, MacGraw-Hill, Colombia, 1997. y KIRGERG, Alejandro. *Mercadeo Estratégico*, UNISUR, Colombia, 1993.

palabras simples, en mirar hacia el futuro, buscar oportunidades y ubicar amenazas en el ambiente, para que a partir de recursos y capacidades se identifique puntos fuertes y débiles que permitan formular directrices a largo plazo relacionados con los mercados, o sea necesidades que se atenderán y productos que se crearan.

1.2.3.4. Proyectos de aspectos financieros

Entre los proyectos relacionados con aspectos de la gestión financiera se encuentran los siguientes:

a. Estudio Financiero¹⁹:

Tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto, para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico, y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado.

b. Gestión Financiera²⁰:

Requiere conocer el ámbito de las decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo, es decir que se analizan las decisiones de inversión, operación y financiamiento y cómo estas decisiones afectan la situación de la empresa, las cuales se ven reflejadas en el Balance General y en el Estado de Perdidas y Ganancias de la organización. La gestión financiera relacionada con las decisiones de inversión en el corto plazo tienen que ver con el capital de trabajo necesario para operar y en el largo plazo con el activo fijo quienes tienen relación con el crecimiento de la empresa, supervivencia y rentabilidad (planificación de la inversión, los costos de operación, el punto de equilibrio, el apalancamiento operativo), estas decisiones de inversión (en el largo plazo)

¹⁹ VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, Bogotá Colombia 2001

²⁰ SÁNCHEZ, Pedro. *Gestión Financiera Calidad y Productividad*. Corporación Andina de Fomento . 1ª edición Junio de 1991

tienen el objetivo de garantizar el futuro de operación. Las decisiones de operación inciden en las de inversión puesto que su alcance comprende la escogencia de los mercados que se va a atender y el nivel de participación esperado, determinándose así, el nivel de producción al cual se va a operar y en función de la capacidad de mercado y de la competencia, a que nivel de costo deberá producir. Otras decisiones operacionales tienen que ver con el gasto de venta y administrativo necesario para la producción y colocación de los productos en los puntos de distribución y consumo. En cuanto a las decisiones de financiamiento tienen relación con el análisis del efecto financiero que tiene para la empresa la financiación de la operación con recursos propios o con recursos de terceros en el corto y largo plazo. Al final estas decisiones se analizan en el Balance General y Estado de perdidas y ganancias de la organización.

1.2.4. Ciclo de Desarrollo²¹

1.2.4.1. Inicio o Definición

Esta primera fase del ciclo de vida del proyecto incluye la identificación de una necesidad, problema, o una oportunidad, y puede dar como resultado que el cliente solicite propuestas a personas, a un equipo de proyectos u organizaciones (contratistas) para resolver el problema identificado. Por lo general la necesidad y los requisitos los redacta el cliente por escrito en un documento denominado una Solicitud de Propuesta (SDP). A través de la SDP el cliente les pide a personas individuales o contratistas que presente propuestas sobre cómo solucionarían el problema, junto con el costo correspondiente y el programa.

1.2.4.2. Formulación o Planeación

La segunda fase del ciclo de vida del proyecto es el desarrollo de una solución propuesta a la necesidad o al problema. Esta fase da como resultado la presentación de una propuesta al cliente por parte de una o más personas u organizaciones (contratistas), quienes desearían que el cliente les pagara por

²¹ CLEMENTS, Guido. *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores. Mexico 2000

poner en práctica posteriormente la solución propuesta. En esta fase el esfuerzo del contratista es predominante. Los contratistas interesados en contestar a la SDP quizá dediquen varias semanas a desarrollar enfoques para solucionar el problema, estimar los tipos y cantidades de recursos que serían necesarios, y estimar el tiempo que haría falta para diseñar y poner en práctica la solución propuesta. Cada contratista documenta esta información en una propuesta por escrito y la entrega al cliente. En muchas ocasiones la solicitud de propuesta quizá no incluya solicitar propuestas competitivas de contratistas externos. El equipo interno de proyectos de la propia compañía quizá desarrolle una propuesta en respuesta a una necesidad o solicitud definida por la administración. En este caso, el proyecto lo llevarían a cabo los propios empleados de la compañía en lugar de un contratista externo.

1.2.4.3. Ejecución

La tercera fase del ciclo de vida del proyecto es la puesta en práctica de la solución propuesta. Esta fase se inicia después de que el cliente decida cuál de las soluciones propuestas satisface mejor la necesidad y se llegue a un acuerdo entre el cliente y la persona o el contratista que presentó la propuesta. Esta fase conocida como desarrollar el proyecto, incluye hacer la planeación detallada del proyecto y después poner en práctica ese plan para lograr el objetivo del proyecto. Durante esta etapa se utilizarán diferentes tipos de recursos. Esta fase da como resultado el logro del objetivo del proyecto, dejando al cliente satisfecho de que el alcance total del trabajo se completó con la calidad, dentro del presupuesto y a tiempo.

1.2.4.4. Terminación y Evaluación

La fase final del ciclo de vida del proyecto es terminarlo y evaluarlo. Cuando un proyecto está terminado se necesita realizar ciertas actividades de cierre, por ejemplo, confirmar que todas las entregas se han hecho al cliente y han sido aceptadas por él, que se han cobrado todos los pagos y que se han pagado todas las facturas. Durante esta fase, una tarea importante es evaluar el desempeño del

proyecto con el fin de aprender qué se pudiera mejorar si se llevara a cabo un proyecto similar en el futuro. Esta fase debe incluir, obtener retroalimentación del cliente para determinar su nivel de satisfacción y si el proyecto cumplió con sus expectativas. También se debe obtener retroalimentación del equipo del proyecto en la forma de recomendaciones, para mejorar el desempeño de proyectos en el futuro.

El ciclo de vida de los proyectos varían en duración desde algunas semanas hasta varios años, dependiendo del contenido, complejidad y magnitud del proyecto. Es más, no todos los proyectos pasan formalmente a través de las cuatro fases del ciclo de vida del proyecto.

En general, el ciclo de vida del proyecto se sigue de manera más formal y estructurada cuando el proyecto se realiza en un ambiente de negocios. Tiende a ser menos formal cuando el proyecto lo lleva a cabo una sola persona o un grupo de voluntarios.

2. LA ASESORÍA Y LA CONSULTORÍA

2.1. NATURALEZA Y OBJETO

2.1.1. Definiciones

Existen diversas definiciones de los términos asesoría y consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales. Entre sus definiciones se encuentran las siguientes:

- Asesoría:

"Por proceso de asesoría entiendo cualquier forma de *proporcionar ayuda* sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o un conjunto de tareas, en que el asesor *no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma* sino que ayuda a los que lo son" (Steele, 1975:2).

"Se actúa como asesor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución..." (Block, 1981:2)

- Consultoría:

"La Consultoría de empresas es un servicio profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines empresariales mediante la solución de problemas gerenciales y organizacionales, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y *la puesta en practica de los cambios*" (Oficina Internacional del Trabajo, 1999: 9)

"Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y *prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones*" (www.monografias.com: "Consultoría")

"La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlo, recomendar soluciones a esos problemas y *coadyuvar en la aplicación de soluciones*" (Metzger, 1983: 7)

Así entonces la diferencia entre asesoría y consultoría radica en:

| Asesoría | Consultoría |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Es puntual - La acción la ejecuta la empresa-cliente. - La responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación. | <ul style="list-style-type: none"> - Existe un acompañamiento del consultor en el diagnóstico, diseño, montaje y evaluación del servicio / producto. - La responsabilidad de todo el proceso es del consultor |

*Fuente: www.monografias.com

Para la presente investigación, con base en los análisis realizados y con eclecticismo de las decisiones de trabajo se entenderán como asesoría y consultoría las siguientes definiciones:

2.1.1.1. Definición de asesoría

La asesoría es un servicio de acompañamiento profesional prestado por expertos, quienes de manera objetiva, diagnostican problemas y/o analizan oportunidades presentados por el cliente y recomiendan objetivamente soluciones a dichas situaciones, ayudando al logro de sus objetivos principales.

2.1.1.2. Definición de consultoría

La consultoría es un servicio de acompañamiento profesional brindado por expertos, quienes además de asesorar al cliente para la solución de problemas u oportunidades, la aplican en la organización-cliente.

2.2. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

Puede decirse que la asesoría y consultoría tiene cinco características principales que se describen a continuación:

- 1) *Servicio Profesional*: Es una actividad ejercida por conocedores del tema. Se basa en la experiencia académica, práctica, en la investigación y en la ética profesional. La pericia del asesor y consultor radica en dar el consejo correcto, de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.
- 2) *Servicio de asesoramiento y consulta*: Se entiende que los asesores y consultores no se contratan para dirigir o adoptar decisiones, en nombre de la dirección; su labor se basa en la calidad, criterio e integridad profesional. Es el cliente quien asume toda responsabilidad sobre la aplicación de los consejos de estos profesionales.
- 3) *Servicio Independiente*: El asesor y consultor como órgano independiente debe ser objetivo, sincero y ser el responsable de realizar su propia evaluación de su actividad.
- 4) *Servicio Temporal*: La asesoría y consultoría es un servicio temporal, en el cual el cliente recurre a él para el préstamo de ayuda durante un término definido y limitado. Los asesores y consultores deben aportar su tiempo, conocimiento y experiencia de manera objetiva y una vez concluido el proyecto, deben dejar la organización.
- 5) *Servicio Comercial*: Los asesores y consultores o las empresas asesoras y consultoras que se dedican a estas actividades como profesión tienen que cobrar unos honorarios. Desde el punto de vista del cliente los beneficios obtenidos por la asesoría y consultoría, deben superar los costos generados por ellas, incluidos los honorarios del asesor y consultor. Desde el punto de

vista del asesor y consultor, la asesoría y consultoría debe ser una actividad rentable.

2.3. PROCESO²²

Durante un cometido (o proyecto), el asesor o consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer como proceso de asesoría o consultoría. Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del asesor o consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede dividirse en fases básicas. Esto ayuda al asesor o consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

El modelo es sencillo y consta de cuatro fases para el servicio de asesoría y cinco fases para el servicio de consultoría. Las principales de la asesoría abarcan: iniciación, diagnóstico, planificación de las medidas al cliente y terminación, y las fases de la consultoría abarcan además de las anteriores de la asesoría: la aplicación y evaluación del cometido (o proyecto).

2.3.1. Iniciación

En esta fase el asesor o consultor comienza a trabajar con el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y de qué manera el asesor o consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de asesoría o consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. A menudo se insiste que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la

²² Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa, S.A., Tercera Edición. México 1999.

calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el asesor o consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

2.3.2. Diagnóstico

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. Durante esta fase el asesor o consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido (o proyecto) a evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas soluciones.

2.3.3. Plan de acción

La tercera fase tiene como objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. El asesor o consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué soluciones se han de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y unas tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

2.3.4. Puesta en Práctica

La puesta en práctica es la cuarta fase para *la consultoría*, constituye la prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan en a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación. La resistencia al cambio es diferente de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la planificación son muy importantes.

2.3.5. Terminación

La cuarta y última fase en el proceso de asesoría y la quinta en el proceso de consultoría incluyen varias actividades. El desempeño del asesor o consultor durante su cometido (o proyecto), el enfoque adoptado, los cambios inducidos (para el caso de la asesoría) y los introducidos (para el caso de la consultoría) y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de asesoría y consultoría. Se presentan y examinan los informes finales, se establecen los compromisos mutuos y si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto de asesoría y consultoría queda terminado de común acuerdo y el asesor o consultor finaliza su trabajo con el cliente.

2.4. LA ASESORÍA Y LA CONSULTORÍA COMO UNA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La gestión de la asesoría y la consultoría es una actividad empresarial y tiene que organizarse como tal, en todos los casos en que se presta un servicio independiente a los clientes a cambio de honorarios, y donde la empresa de asesoría y consultoría tiene que vender sus servicios y financiar su existencia y crecimiento con sus ganancias.

No siempre es fácil llamar a las cosas por su nombre. Durante muchos años, las empresas profesionales se han ofendido de que se las considerara como “negocios”, e incluso en la actualidad muchos profesionales se sienten desasosegados cuando se trata de “vender” sus servicios o de hablar de sus honorarios, lo que consideran poco profesional y digno. Se ha señalado que un asesor o consultor siente a menudo un desgarramiento entre ser profesional o comercial.

Sin embargo, un servicio profesional debe encontrar un comprador (cliente) que pueda y esté dispuesto a pagar un precio adecuado por el servicio. Existe un mercado más o menos desarrollado y estructurado para los servicios profesionales y la competencia entre profesionales se considera cada vez más no sólo normal y aceptable, sino necesaria y beneficiosa para los clientes. La comercialización de los servicios profesionales ha experimentado cambios espectaculares en los últimos veinte años, y en muchos países es probable que se produzcan más cambios en los próximos años.

Como cualquier otro negocio, una empresa de asesoría y consultoría puede y debe obtener un beneficio. Este dependerá de múltiples variables, algunas de las cuales quedan fuera de control de la empresa (por ejemplo, la demanda general de servicios profesionales), mientras que otras sí dependen de ella (por ejemplo, el carácter único y la calidad de los servicios prestados, las técnicas de

comercialización y la eficiencia de las intervenciones). La planificación de los beneficios y la decisión con respecto al uso de éstos son importantes en todas las empresas de asesoría y consultoría que quieren tener una posición financiera saneada, remunerar a su personal correctamente y disponer de recursos suficientes para proseguir su desarrollo.

2.5. LOS CLIENTES

En el proceso de asesoría y consultoría intervienen dos asociados: El asesor o consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo un número convenido de días y con unos honorarios diarios. Durante ese tiempo, dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y, en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente. Es lícito suponer que ambas partes están interesadas en alcanzar el mismo objetivo.

Los usuarios de la empresa prestadora de servicios en asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos en el departamento del Cauca se han clasificado así:

2.5.1. De Acuerdo al Origen de su Capital²³

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1) Públicas:

En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social

²³ www.monografias.com

2) Privadas:

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

2.5.2. De Acuerdo al Tamaño de la Empresa²⁴

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que pueden ser pequeña, mediana o grande.

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1) Microempresa:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2) Pequeña Empresa:

- Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3) Mediana Empresa:

- Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

²⁴ Ley 590 de 10 de Julio del 2000, Capítulo I, Artículo 2. (Ley Mipymes)

2.5.3. De Acuerdo a la Actividad que Desarrollan²⁵

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1) Industriales.-

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en :

- *Extractivas:* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.
- *Manufactureras:* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos; y b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

2) Comerciales.-

Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- *Mayoristas.-* cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

²⁵ www.monografias.com

- *Minoristas o detallistas.*- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- *Comisionistas.*- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3) Servicios.-

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos
- Servicios privados varios
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas

2.5.4. De Acuerdo a su Profesión y Personalidad²⁶

1) Empresario:

Se entiende por empresario a la persona capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incrementa para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovativo, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales.

²⁶ www.revistaespacios.com

2) Emprendedor:

La definición de emprendedor lleva en sí una sensación de optimismo, proactividad y desafío. Un emprendedor es aquél capaz de acometer un proyecto que no es aceptado (y muchas veces no entendido) por la mayoría de las personas de su entorno, es un individuo que supera los obstáculos que se le presentan sin distraer energía en aquello que no apunta hacia su meta y sin temor alguno al fracaso. No pierde tiempo hablando de los errores sino que los convierte en experiencia. Un emprendedor es aquél capaz de convertir una idea en negocio, que mantiene un ritmo constante de crecimiento y creación, que hasta se podría decir, sin límite. La anterior definición no debe confundirse con la de empresario, quien es el que gerencia un negocio.

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Teniendo en cuenta que el entorno o medio ambiente está constituido por un conjunto de variables externas que originan las condiciones que facilitan o limitan las actividades de las organizaciones, a continuación se presentará el análisis de entornos en el que operará la empresa objeto de estudio, luego con base en esta información se realizará la matriz de análisis externo para deducir el nivel de favorabilidad del proyecto.

El análisis que se presenta a continuación se hizo con base en el documento “Plan de Desarrollo 2004 – 2007 del Departamento del Cauca: Diagnóstico” realizado por la Gobernación del Cauca, y el documento “Informe Regional del Departamento del Cauca – Segundo Semestre del 2004” elaborado por el Banco de la Republica.

3.1. ENTORNO ECONÓMICO

Producto Interno Bruto (PIB): La tasa promedio anual del crecimiento del PIB del Cauca durante el periodo 1995 - 2002 fue de 4.14%, cifra superior al promedio nacional del 1.67% durante idéntico periodo, lo cual indica una fase de recuperación en la actividad económica del departamento, que se ha visto reflejada en aumento gradual de las exportaciones y en el área cultivada, a pesar de los problemas de orden público que caracterizaron a la región durante la década pasada.

Ingreso Per-cápita: En cuanto al estándar que mide el índice de desarrollo humano se puede señalar que el departamento del Cauca se encuentra en un nivel medio respecto a los estándares internacionales, sin embargo el ingreso real per cápita refleja un bajo desarrollo humano, lo que significa que la actividad productiva regional ha incidido poco frente a la tasa de ingresos de la población, lo

cual se debe, especialmente en Popayán, a la poca industrialización y la falta de emprendimiento de la población.

Inversión Privada: Hay un gran interés de los mandatarios locales representados por el gobierno y los alcaldes en el desarrollo empresarial por ser el mecanismo más importante para la generación de empleo. Además, con la buena disponibilidad de recursos que se presentan en el sistema financiero local se pueden financiar diversos proyectos empresariales que incidirán en el crecimiento y desarrollo regional.

Inversión Social: Debido al conflicto y a la problemática que vive el país y en concreto el departamento del Cauca, el gobierno y entidades de cooperación internacional destinan recursos hacia la actividad económica del departamento, la cual se encuentra inmersa en las tres actividades como son: Primaria (producción agrícola, extracción de madera, cultivo de verduras y de frutas, ganadería), secundaria (procesamiento y comercialización de productos) y terciaria (educación técnica y universitaria).

La presencia del Segundo Laboratorio de Paz en la Región del Macizo y Sur del Cauca, ha dado la posibilidad de inversión en tres (3) líneas: Paz, Derechos Humanos y Vida Digna; Gobernabilidad Democrática y Fortalecimiento Institucional; y Desarrollo Socioeconómico Sostenible.

Inversión Productiva y Riesgo: De acuerdo al sector productivo de la región, la inversión se ve estancada por la falta de acceso a recursos de crédito y cofinanciación en términos favorables para los pequeños y medianos productores que ayuden a elevar los bajos niveles de productividad, con ello no se crean excedentes que motiven a generar valor agregado o transformar la materia prima en productos industriales, abaratar no sólo los costos de producción sino impulsando el incipiente desarrollo manufacturero. El sector productivo hace el llamado de atención a las instituciones públicas y privadas, para que pequeños

casos de fortalecimiento (ya que para los grandes casos de inversión hay ausencia estatal) tengan acceso a recursos para la inversión, pero que ésta no se haga de manera aislada, desarticulada, descoordinada, pues cada ente presta limitadamente su función desde su óptica y no en razón a un acompañamiento o encadenamiento interinstitucional.

En cuanto al riesgo, la inseguridad es un sentir común para el sector productivo ya sea de orden agropecuario, industrial y de servicios, y debido a dicho fenómeno para ellos no es tan confiable y atractivo invertir en la región, aunque reconocen los avances que al respecto el gobierno nacional y territorial han realizado en el tema.

Sociedades Constituidas: Las sociedades constituidas en el Departamento del Cauca para el año 2004 fue de 181, incrementándose en un 5.84% (10 sociedades) con respecto al año 2003 en el cual las sociedades constituidas fueron de 171. El capital social de estas nuevas sociedades fue de \$ 5.470 millones de pesos cifra que se incrementa en un 58.8%, respecto al periodo del 2003, donde las empresas invertían capital por \$3.444 millones de pesos. En los servicios tales como las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, además de los comunitarios, sociales y personales, fueron las de mayor nivel de inversión, por cuanto situaron capital cercano a los \$ 3.746 millones, es decir el 68% del total de la inversión constituida en el 2004. En los sectores de servicios sociales y de salud (21%) y otros servicios (35%), constituyen el 56% de las sociedades constituidas en el departamento, seguidas por las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y las constituciones en el sector comercio.

Sociedades Disueltas: La disolución de sociedades en el 2004 se fijó en \$14.447 millones, presentando un decrecimiento comparativo con el 2003 del 66%. Esta variación positiva señala que en capital y en número de empresas se dio un resultado favorable. El sector más sensible a este comportamiento fue el

comercio con \$10.189 millones. Por su parte, cuantificado el número de establecimientos que efectivamente tramitaron su cierre ante la Cámara de Comercio en el año 2004, en lo referente a personas naturales, se tiene un decrecimiento comparativo del 24.4%. Es decir, se cancelaron 315 negocios menos a los del 2003.

Generación de Empleo Productivo: Actualmente en la ciudad de Popayán la mayor parte de las fuentes de ingreso son las Mipymes, pues estas son las principales generadoras de empleo, las cuales en este momento requieren de los servicios que prestará la futura empresa, para un mejor funcionamiento en las áreas administrativa, de mercadeo, financiera y legal.

Con el crecimiento de las empresas como consecuencia de un ambiente propicio para la inversión aumenta la generación de empleo para la población caucana, aunque con la gran demanda laboral existente, el índice de desempleo aun sigue siendo preocupante.

Gasto Público en Seguridad Ciudadana: El departamento del Cauca por su ubicación estratégica está atravesado por la carretera internacional "Panamericana", que es un paso obligado hacia el sur y norte del país e igualmente Sudamérica, razón por la cual los conflictos político-sociales le afectan demasiado.

Por las características de topografía del Cauca los diferentes grupos en conflicto lo han preferido para radicarse, haciendo de esta situación una desventaja para su desarrollo por cuanto no es atractivo para los actuales y nuevos inversionistas. En los municipios el conflicto armado representa uno de los factores que más afecta a la comunidad, ya que debido a esto se han presentado desplazamientos forzados, altos índices de pobreza, desnutrición e innumerables problemas de tipo social. Por lo anterior se destinan recursos para ayudar a esta población, una de las medidas tomadas es la creación de escenarios deportivos que representa para la

población una forma de atacar pacíficamente esta problemática y al mismo tiempo, una alternativa para prevenir a las nuevas generaciones del consumo de drogas, alcohol y sustancias relacionadas, tratando de que la comunidad sea menos vulnerable frente a este tipo de situaciones y simultáneamente cultivar valores entre los niños y jóvenes, como la tolerancia, el respeto y la responsabilidad, mejorando la calidad de las personas en sus dimensiones: cognitiva, ética, estética, comunicativa, corporal y lúdica.

A pesar de los esfuerzos del gobierno y las fuerzas militares por frenar la violencia e inseguridad que azota a todo el país, en especial del departamento del Cauca, no son suficientes ya que no existen garantías necesarias para que haya nuevas inversiones que logren que el departamento obtenga un mayor desarrollo y por ende un mejor bienestar para todos.

Déficit (Superávit) Fiscal: Las cifras fiscales mostraron un buen desempeño como quiera que al cierre de 2004 se registró un déficit de 1.2% del PIB. Este resultado se deriva de factores coyunturales y no sugieren una corrección estructural de las finanzas públicas en Colombia. Entre los factores que contribuyeron a este resultado se destacan: el incremento del ahorro interno de los entes territoriales (de acuerdo con la Dirección de Apoyo Fiscal - DAF del Ministerio de Hacienda registraron un superávit estimado en \$ 2.2 billones), las mayores transferencias de ECOPETROL al gobierno, el alivio en el servicio de la deuda por efecto de la reevaluación y el aumento de los ingresos tributarios. Para el saneamiento estructural del fisco, el gobierno espera que en 2005 se apruebe el proyecto de ley que modifica el régimen de transición pensional. Esta reforma permitirá disminuir el impacto fiscal de las pensiones en el mediano plazo haciendo más sostenible el balance público.

Política Sectorial Macroeconómica del Plan de Desarrollo o Programa de Gobierno: La sociedad payanesa tiene una gran debilidad como es la de ahorrar cuanto capital llega a sus manos, a través del tiempo y las estadísticas lo dicen,

Popayán es una de las ciudades donde más se ahorra, no se sabe a ciencia cierta cuál es la razón, si es por temor a reinvertir su dinero o sencillamente el deseo de vivir de la renta. Se piensa que esta situación va a cambiar por las políticas macroeconómicas que el gobierno ha empezado a aplicar por la crisis económica del país, como es la baja en los intereses o por otra parte la quiebra de algunas entidades del sector financiero.

Tasa de Interés: Las bajas tasas de interés se avienen con la política expansiva de la autoridad monetaria, reflejada en aumentos de la base monetaria superiores al crecimiento del gasto, y a su postura de bajas tasas de interés de intervención.

Comportamiento del Índice de Precios al Consumidor: A nivel nacional se ha adelantado un monitoreo constante de la evaluación y perspectivas de la inflación a fin de ajustar los instrumentos de políticas para mantener la meta de inflación de un solo dígito. La inflación del 5.5%, que se situó en el punto medio del rango meta establecido por el Banco de la República, estuvo asociada a la consolidación de la reevaluación, las menores presiones de demanda durante el segundo semestre y la reducción de las expectativas de los agentes.

3.2. ENTORNO POLÍTICO

Acción de las Agremiaciones Empresariales: Las actividades productivas que han adquirido dinamismo en los últimos años, surgen de emprendimientos individuales y colectivos, algunos apoyados por instituciones que han operado desde hace años en el Cauca y otros que han surgido en la presente década. Los más relevantes renglones productivos y los programas, acciones e instituciones de apoyo son:

- Encadenamientos productivos: seda, chontaduro, guadua, panela-miel, totumo, artesanías.

- Otros frentes dinámicos: turismo, cafés especiales, frutales, apicultura, plantas medicinales y aromáticas, quinua y amaranto, proyectos productivos del programa Tierradentro, confecciones, metalmecánica, maderas, fique, leche, cueros, alimentos, orfebrería.
- Regionalización de las actividades productivas dinámicas.
- Tendencia al asociativismo.
- Instituciones de apoyo: Universidad del Cauca, Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología del Cauca CODECYT, Centro de Productividad e Innovación del Cauca CREPIC, SENA Regional Cauca, Cámara de Comercio del Cauca, COMFACAUCA, Federación de Microempresarios Federación de Microempresarios del Cauca FEDEMIC, Federación de Cooperativas del Cauca FOMIPYME, Corporación de Desarrollo de las Microempresas, Fundación Bajo Patía FUNDEBAP, Asociación Tierradentro (financiados por la Unión Europea), Asprodeca, Cosurca
- Instrumentos aplicados: Plan Regional del Pacífico de Ciencia y Tecnología, Plan Estratégico Exportador del Cauca, Convenio de Competitividad Turística, Alianzas estratégicas.
- Proyectos específicos: Sistema de Información Tecnoeconómica del Cauca SITEC, Sistema integrado de información ambiental.

La actual Administración del Cauca está dispuesta a entablar un diálogo permanente con las organizaciones mencionadas con el ánimo de seguir construyendo nuevas alternativas de inversión en el departamento que generen procesos de desarrollo económico y social en beneficio de la sociedad caucana.

3.3. ENTORNO ECOLÓGICO

Potencialidad Directa e Indirecta de los Usos de la Biodiversidad con la que Cuenta la Región y/o el País en la que se Encuentra Inscrita el Proyecto de Inversión: El Cauca muestra variedad de recursos, riqueza natural y biodiversidad

geográfica. Este posee: Costas sobre el Océano Pacífico, potencialidades agropecuarias, pesqueras, mineras, energéticas, turísticas e hidrográficas, además de tierras fértiles y variedad de climas por la existencia de todos los pisos térmicos.

La actividad a desarrollar por la empresa será la prestación de servicios, la cual no genera impacto negativo al medio ambiente, es decir que por las características de la actividad que desarrolla la empresa no habrá objeto de lesión ambiental.

3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Cantidad y Calidad de los Centros de Educación Básica Primaria, Media y Superior: La calidad de la educación es baja en el Cauca, esto se debe a las siguientes causas: En la mayoría de los establecimientos educativos no se cuenta con el espacio pedagógico adecuado para desarrollar el proceso de enseñadaza aprendizaje; No existen un buen número de bibliotecas municipales ni regionales actualizadas y modernas que permitan fomentar el espíritu investigativo de docentes y estudiantes; Deficiencia en la supervisión y asesoría por parte de los entes encargados del manejo de la educación; Carencia de veeduría ciudadana respecto al manejo de la educación; Otra preocupación planteada por la comunidad tiene que ver con la baja transferencia de los conocimientos adquiridos por los docentes hacia los estudiantes. La mayoría de los docentes se encuentran preparados para desarrollar una educación de alto nivel, sin embargo existe poco sentido de pertenencia y compromiso con su oficio, muchas veces se aplican metodologías y técnicas inadecuadas.

En el departamento del Cauca la oferta de educación superior se encuentra concentrada en la ciudad de Popayán, en la cual se cuenta con las siguientes instituciones de educación superior: Universidad del Cauca, que ofrece en Popayán 27 programas a nivel de pregrado, 15 programas de licenciatura, 22

especializaciones, seis maestrías y tres tecnologías; Colegio Mayor del Cauca, que ofrece tres tecnologías, una especialización y un título profesional; Fundación Universitaria de Popayán que ofrece nueve programas a nivel de pregrado, cinco especializaciones y dos tecnologías; Instituto Tecnológico de Educación Superior de Comfacauca que ofrece tres tecnologías; Corporación Unidad de Carreras Intermedias que ofrece dos licenciaturas y siete títulos profesionales; Universidad INCCA de Colombia, una especialización; Universidad Mariana; Universidad Cooperativa de Colombia que ofrece siete programas a nivel de pregrado; Universidad Antonio Nariño con 16 programas a nivel de pregrado.

La mayor parte de las tecnologías están enfocadas a las áreas de administración de empresas y sistemas.

Infraestructura de Telecomunicaciones Existentes en la Región y Centros Especializados de Alta Tecnología: En el departamento del Cauca la telecomunicación es uno de los servicios que presenta mayores deficiencias, en cuanto hace referencia a la telefonía local, el departamento presenta una teledensidad de 6,41 líneas en servicio, ubicándose por debajo del promedio nacional que es de 17,11 cada 100 habitantes.

El departamento del Cauca ha sido cubierto por puntos compartel así: 663 puntos de telefonía rural comunitaria (9.8% del total de 6.745 puntos instalados en el país) y 27 puntos compartel con acceso a internet (4% del total de 670 instalados en Colombia).

Estructura del PIB Regional por Ramas de Actividad Económica: El departamento del Cauca, por ramas de actividad dentro del PIB, conserva su mayor proporción en los sectores Agropecuario (20.50%) e Industrial (18.92%), siendo importante el aporte de la producción de café (4.26%), animales vivos y productos animales (5.57%), por el sector Agropecuario; y Alimentos, bebidas y tabaco (7.40%), junto al resto de la industria (11.53%), por el sector Industrial. De

igual manera sobresale, la Intermediación Financiera y Servicios Conexos (5.39%), los Servicios de la Administración Pública y Otros a la Comunidad (11.51%). La estructura económica del departamento por sectores económicos ha sido fundamentalmente agropecuaria, compaginado ello con la estructura poblacional que ha sido y sigue siendo eminentemente rural.

3.5. ENTORNO JURÍDICO

Normatividad Laboral: La empresa a establecer en el presente proyecto, se verá afectada en el ámbito laboral por la Ley 50 de 1990: Código Sustantivo del Trabajo, el cual regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

Normatividad Comercial: En el ámbito comercial la futura empresa durante su operación estará regulada por el Código de Comercio, el cual controla todas las actividades comerciales que los empresarios deben cumplir en sus empresas.

Normatividad Tributaria: Tributariamente la empresa a establecer deberá cumplir con las disposiciones que establece la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Impacto de la Reglamentación Municipal: El municipio impone unos impuestos denominados "municipales" a la empresas, por tanto la organización a establecer deberá cumplir con dicho impuesto.

Impacto de la Reglamentación del Medio Ambiente Sobre el Proyecto: En cuanto al medio ambiente, por tratarse de una empresa de servicios no existe una normatividad especial a cumplir, pero ésta si debe tener presente durante su operación la responsabilidad ambiental que tiene para con la sociedad donde se establezca.

3.6. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Tendencias Respecto a la Cultura Empresarial: Según la visión regional del sector económico realizada por la Gobernación en las reuniones regionales en el proceso de preparación del Plan de desarrollo de los años 2004 - 2007, se detectaron en términos generales los siguientes problemas que afectan la producción caucana, uno de ellos es la cultura empresarial. Los problemas detectados para que ésta sea baja son: "la falta de educación", "la incapacidad o problemas para asociarse de manera exitosa", "la deficiente planificación de la producción", "ausencia de sistemas de información e identificación de potencialidades conforme a las necesidades del mercado y la falta de investigación de éstos". La sugerencia que realiza la misma comunidad para la solución de los problemas descritos (y como única solución a la vista) es el apoyo de las instituciones públicas y privadas, que se apropien del problema y busque un camino de solución para este sector.

3.7. ANÁLISIS DEL SECTOR

Caracterización del Segmento del Mercado que Identifica a los Clientes Potenciales y su Impacto Sobre el Proyecto: El segmento del mercado para el presente proyecto son las personas naturales (emprendedores) o jurídicas (pequeñas y medianas empresas y alcaldías) que tienen o desean crear empresas, y que desean con los servicios ofrecidos por la organización mejorar su productividad empresarial y económica. En la actualidad la mayor parte los clientes potenciales de este segmento del mercado en el país y en la región recurren a los servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de sus proyectos empresariales, lo cual los hace un mercado atractivo para la organización propuesta.

Caracterización de los Proveedores Potenciales de Bienes y Servicios y su Impacto Sobre el Proyecto: Los proveedores potenciales de bienes y servicios para el presente proyecto son: En tecnología, profesionales universitarios con o sin postgrados relacionados con las áreas de la empresa; En equipos y materiales, el sector comercial encargado de comercializarlos. En la región, estos proveedores prestan sus servicios en la calidad y cantidad deseada, por lo tanto no representa ninguna dificultad para la empresa propuesta en el presente estudio. Así entonces, esta situación se considera una oportunidad menor.

Caracterización de los Competidores Actuales y su Impacto Sobre el Proyecto: Los competidores actuales para la empresa propuesta son: Directos, la empresa Roca Management Technology la cual presta los servicios de asesoría y consultoría en medición del nivel de satisfacción del cliente, estudios de mercados, clima organizacional; e indirectos, se encuentran entidades como la Cámara de Comercio, el SENA, incubadoras de empresas, ACOPI y profesionales independientes que pueden ser, entre otros, profesores universitarios, estos oferentes cuentan con experiencia y reconocimiento en el mercado en el desarrollo de los servicios a prestar por la empresa propuesta.

Existencia de Servicios Sustitutos Cercanos y su Impacto Sobre el Proyecto: Los servicios sustitutos de la empresa propuesta son: Uno, las pasantías o prácticas empresariales realizadas por estudiantes de ultimo semestre de las carreras universitarias que tienen relación con las áreas de la empresa como: Administración de Empresas tanto en carreras profesionales como técnicas, dado que prestan el mismo servicio pero de manera gratuita (la mayoría), obviamente que la diferencia entre uno y otro servicio radica en la calidad del trabajo debido a la experiencia del asesor o consultor. El otro servicio que se considera sustituto son los software con aplicaciones empresariales, dado que le permite al cliente realizar a él mismo los proyectos que de no existir estos demandaría de la empresa propuesta.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se tiene:

El impacto positivo que están teniendo las medidas adoptadas por el gobierno, los empresarios tienen un escenario favorable para invertir, lo que conlleva a la creación, crecimiento y estabilidad del sector empresarial. Por lo tanto, se considera que el entorno económico presenta una situación favorable para la organización propuesta, ya que las empresas (clientes) tendrán mayor poder adquisitivo, es decir, que podrán demandar los servicios ofrecidos por la futura empresa.

En cuanto al aspecto político, Colombia posee un sistema estable en comparación con los demás países vecinos de Suramérica, favoreciendo las actividades productivas, las cuales se han vuelto más dinámicas en los últimos años lo que contribuye al desarrollo empresarial de la región.

Con respecto al entorno ecológico, la actividad a desarrollar por la empresa al ser de prestación de servicios no genera impacto negativo al medio ambiente, es decir que no habrá objeto de lesión ambiental.

De acuerdo al aspecto tecnológico, en el Cauca la calidad de la educación básica y media es baja, sin embargo la calidad de la educación superior publica es buena, pero quienes pueden acceder a esta se consideran privilegiados ya que es mucho mayor la demanda a los cupos que se ofrecen; a pesar de que hay instituciones de orden privado por sus elevados costos pocos acceden a ella. En el departamento las telecomunicación es uno de los servicios que presenta mayores deficiencias, lo cual es un aspecto negativo ya que en este momento todo gira en torno a la información.

Jurídicamente la empresa no se verá afectada en los aspectos laborales, comerciales, tributarios y ambientales siempre y cuando cumpla con las disposiciones dictadas por el gobierno.

La cultura empresarial de la región presenta oportunidades para la empresa propuesta, dado que mediante la prestación de sus servicios, puede ayudar al sector productivo a la solución de los problemas que le aquejan y coadyuvar en el camino de su fomento y desarrollo.

En cuanto al análisis del sector, el segmento del mercado al cual se enfocará la organización presenta oportunidades, ya que éste necesita y demanda el tipo de servicios que ofrecerá la empresa propuesta; con respecto a los proveedores, en la región se cuentan con la cantidad y la calidad adecuada para la operatividad de la misma. En relación a la competencia y los sustitutos de los servicios de la organización, éstos presentan una amenaza: la competencia debido a que ya tienen experiencia y reconocimiento en el mercado y los sustitutos por que muchos de ellos se realizan sin costo alguno (prácticas y pasantías).

3.8. MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

De acuerdo a las variables tenidas en cuenta en el análisis de entornos para la elaboración de la Matriz de Análisis Externo (EFE), a cada una de estas variables se les da un peso según su importancia para el proyecto, éstas son multiplicadas por una calificación dada por la siguiente clasificación:

1 = Amenaza fuerte

2 = Amenaza débil

3 = Oportunidad débil

4 = Oportunidad fuerte

Finalmente se obtiene un total y la sumatoria de este indica el nivel de favorabilidad del proyecto. Para determinar el nivel de favorabilidad se tiene en cuenta la siguiente clasificación:

100 - 175 : Nivel de favorabilidad muy difícil.

176 - 250 : Nivel de favorabilidad difícil

251 - 325 : Nivel de favorabilidad favorable

326 - 400 : Nivel de favorabilidad muy favorable

Nivel de favorabilidad: De acuerdo a la Tabla 3.1, el proyecto presenta un nivel *Favorable* ya que se encuentra en el rango de 251 – 325.

Tabla 3.1. Matriz Análisis Externo

| VARIABLES | Peso | Calificación | Total |
|--|-------------|---------------------|--------------|
| ENTORNO ECONÓMICO | | | |
| Producto interno bruto (PIB) | 2 | 3 | 6 |
| Ingreso Per-cápita | 2 | 3 | 6 |
| Inversión Privada | 7 | 2 | 14 |
| Inversión Social | 5 | 3 | 15 |
| Inversión productiva y riesgo. | 5 | 2 | 10 |
| Sociedades constituidas. | 4 | 4 | 16 |
| Sociedades disueltas. | 3 | 4 | 12 |
| Generación de empleo productivo | 4 | 3 | 12 |
| Gasto publico en seguridad ciudadana | 4 | 3 | 12 |
| Déficit (Superávit fiscal) | 2 | 3 | 6 |
| Política sectorial macroeconómica del plan de desarrollo o programa de gobierno | 2 | 3 | 6 |
| Tasa de interés | 3 | 4 | 12 |
| Comportamiento del índice de precios al consumidor | 5 | 4 | 20 |
| ENTORNO POLÍTICO | | | |
| Acción de las agremiaciones empresariales | 4 | 4 | 16 |
| ENTORNO ECOLÓGICO | | | |
| Potencialidad directa e indirecta de los usos de la biodiversidad con la que cuenta la región y/o el país en la que se encuentra inscrita el proyecto de inversión | 2 | 4 | 8 |
| ENTORNO TECNOLÓGICO | | | |
| Cantidad y calidad de los centros de educación básica primaria, media y superior. | 4 | 3 | 12 |
| Infraestructura de telecomunicaciones existentes en la región y centros especializados de alta tecnología | 3 | 2 | 6 |
| Estructura del PIB regional por ramas de actividad económica | 2 | 3 | 6 |
| ENTORNO JURÍDICO | | | |
| Normatividad laboral | 4 | 2 | 8 |
| Normatividad Comercial | 4 | 2 | 8 |
| Normatividad Tributaria | 4 | 2 | 8 |
| Impacto de la reglamentación municipal | 3 | 2 | 6 |
| Impacto de la reglamentación del medio ambiente sobre el proyecto | 3 | 2 | 6 |
| ENTORNO SOCIOCULTURAL | | | |
| Tendencias respecto a la cultura empresarial | 3 | 4 | 12 |
| ANÁLISIS DEL SECTOR | | | |
| Caracterización del segmento del mercado que identifica a los clientes potenciales y su impacto sobre el proyecto. | 4 | 4 | 16 |
| Caracterización de los proveedores potenciales de bienes y servicios y su impacto sobre el proyecto. | 4 | 3 | 12 |
| Caracterización de los competidores actuales y su impacto sobre el proyecto | 4 | 4 | 16 |
| Existencia de servicios sustitutos cercanos y su impacto sobre el proyecto. | 4 | 4 | 16 |
| TOTAL | 100 | | 303 |

*Fuente: Propia de la Investigación

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará en este proyecto es de carácter exploratorio y descriptivo; exploratorio porque permitirá facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que se pretende resolver, y descriptiva, porque su objetivo principal es la descripción del mercado junto con sus características o funciones, por lo que este tipo de investigación permitirá establecer las características de la población comprendida en el proyecto.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Secundarias: Para obtener datos a través de textos, documentos, Internet, entidades como: La Alcaldía Municipal de Popayán, la Universidad del Cauca, Universidad Cooperativa de Colombia, Cámara de Comercio de Popayán, entre otras, que permitirán responder las preguntas de la investigación.

Primarias: Son los datos recolectados que se recolectarán por medio de la investigación y a través de las encuestas que se realizarán en el estudio de mercados, debido a que este tipo de datos tienen el propósito específico de dirigirlos al problema de investigación.

3. MÉTODOS PARA HACER LA INVESTIGACIÓN

El método a emplear será el deductivo debido a que éste se utiliza en la interpretación de los resultados estadísticos, en las conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercados. Es conveniente este método ya que parte de situaciones generales y se aplican en una realidad concreta.

3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Son las primeras investigaciones que se hacen para abordar el problema. La observación es el registro, en forma sistemática, de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés (empresas que presten los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos). La observación realizada consiste en la visita a dos empresas, una en Parquesoft Popayán y otra en la ciudad de Medellín.

- La primera observación se hizo en el mes de Mayo de 2005 en la ciudad de Popayán a una empresa instalada en Parquesoft de la misma ciudad, denominada **Roca Managment Technology** donde gracias a la colaboración de uno de sus socios-accionistas se pudo obtener la siguiente información:

Roca Managment Technology es una empresa que ofrece iguales servicios a los propuestos por la organización. Se encuentra localizada en el Instituto Tecnológico de Comfacauca ubicado en el centro histórico del municipio de Popayán y hace parte del Parque Informático del Software – Parquesoft Popayán. Roca es una empresa nueva en el mercado, ofrece servicios de asesoría y consultoría administrativos (en mercadeo especialmente), los proyectos por ella realizados son Auditorias del Servicio, Estudios del Mercado, Investigación de Mercados, Estudios de Clima Organizacional; cuentan con profesionales expertos en estas áreas y su equipo gerencial está integrado por administradores de empresas de la Universidad del Cauca.

▪ La segunda visita se realizó en el mismo mes de Mayo de 2005 en la ciudad de Medellín a la empresa **Promotora de Proyectos S.A.** Primero esta empresa se investigó a través de Internet, lo que permitió conocer la importancia que esta organización tiene en el mercado empresarial de esa ciudad, luego se analizó la similitud que tiene con la empresa que se desea crear, entonces se decidió visitar. A continuación se hace una breve descripción de lo que es esta organización¹:

- **Historia:**

Promotora de Proyectos S.A. fue fundada en 1987 por iniciativa del IFI, la ANDI, Proantioquia, el Grupo Empresarial Antioqueño y otras importantes empresas e instituciones de la región. Desde entonces, la sociedad se ha dedicado a desarrollar actividades en pro de dinamizar la inversión pública y privada, generar empleo y divisas, sustituir importaciones, ampliar las inversiones del sector industrial, de servicios y agroindustrial y ha contribuido con la creación de nuevas empresas y el desarrollo de proyectos de inversión en la región. Hoy, la entidad se ha transformado, ha ampliado la oferta de servicios, mejorando la metodología y herramientas, convirtiéndose en una compañía más dinámica, que entrega a sus clientes servicios confiables y de alto valor agregado.

- **Misión:**

Somos una entidad dedicada a la Estructuración, Evaluación, Promoción y Administración de proyectos de inversión, y a la Consultoría en Finanzas Corporativas; continuamente buscando la generación y desarrollo de oportunidades de inversión rentables para nuestros cliente, inversionistas y accionistas; utilizando para el cumplimiento de nuestros objetivos la metodología y herramientas apropiadas, de forma eficiente, confiable y responsable, procurando el desarrollo sostenible de nuestra empresa, empleados y accionistas.

- **Visión:**

Ser la mejor opción para nuestros clientes, inversionistas y accionistas al momento de desarrollar nuevos proyectos, analizar alternativas de inversión y conformar nuevas empresas en nuestra región.

¹ www.promotora.com.co

- **Objetivos:**
 - Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, inversionistas y accionistas
 - Contribuir al crecimiento de la inversión pública y privada en nuestra región
 - Desarrollar e implementar proyectos rentables y generadores de empleo
 - Contribuir a la creación de nuevas empresas en nuestra región y en Colombia
 - Ser reconocidos como una entidad confiable en la prestación de servicios de: Promoción de Nuevas Empresas, Gestión de Proyectos de Inversión, Consultoría en Finanzas Corporativas.

- **Servicios:**
 - Creación y Promoción de Empresas: Mecanismo de apoyo para el inversionista que, a partir de una idea, desee crear una nueva empresa; y para empresas en formación o en operación, en búsqueda de capital para su desarrollo

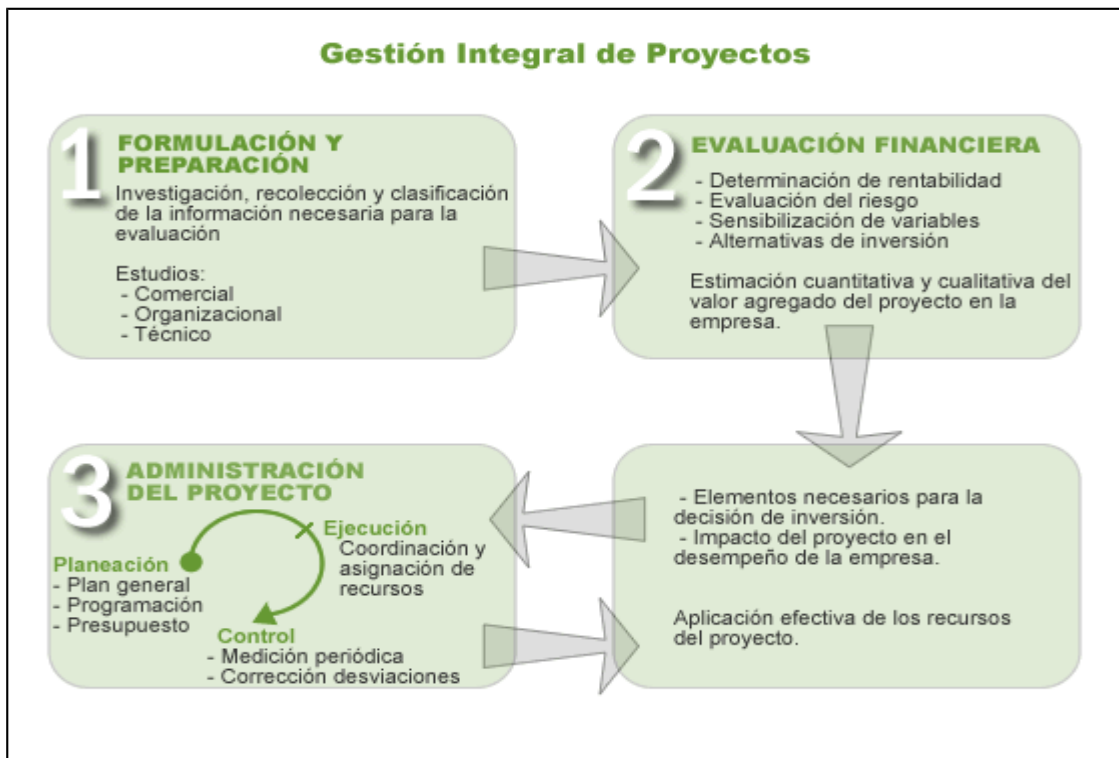
**Figura 2.1. Metodología para Creación y Promoción de Empresas
“Promotora de Proyectos”**



*Fuente: www.promotora.com.co

- Gestión Integral de Proyectos: Nuestra línea de negocio, fue implementada con el propósito de prestar el servicio de Gestión Integral de Proyectos a las entidades y empresas de nuestra región. Se busca de esta manera suplir las necesidades que puedan tener éstas en los campos de Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos de Inversión.

**Figura 2.2. Metodología Gestión Integral de Proyectos
“Promotora de Proyectos”**



*Fuente: www.promotora.com.co

- Consultoría en Finanzas Corporativas:
Nuestros servicios de Consultoría en Finanzas Corporativas, son el complemento ideal a nuestras líneas de negocios en el área de proyectos. Basados en nuestra experiencia y formación financiera aplicada al análisis de nuevas inversiones, estamos en capacidad de ofrecer a nuestros clientes, servicios financieros de alto valor agregado

**Figura 2.3. Servicios de Consultoría de Finanzas Corporativas
“Promotora de Proyectos”**



*Fuente: www.promotora.com.co

- Accionistas:

Para el desarrollo de su objeto social, Promotora cuenta en la actualidad con el apoyo de 145 accionistas. Este excelente grupo constituye para Promotora un sólido respaldo en el desarrollo de su actividad. En él, se encuentran representados distintos sectores de nuestra economía. Algunos de nuestros accionistas son:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Fomento Industrial IFI • Cía Suramericana de Seguros S.A. • Federación Nacional de Cafeteros • Almacenes Éxito S.A. • Cía de Cementos Argos S.A. • Industrias Alimenticias Noel S.A. • Cía Nacional de Chocolates S.A. • Corfinsura S.A. • Cía Colombiana de Tabaco S.A. • Cámara de Comercio de Medellín • Cemento Ríoclaro S.A. • Organización Corona S.A. • Mineros de Antioquia S.A. • Eléctricas de Medellín Ltda. • Confecciones Leonisa S.A. • El Colombiano Ltda. y Cía, S.C.A. • Cadenalco S.A. | <ul style="list-style-type: none"> • Corbeta Ltda. • Codesarrollo • Proantioquia • Cristalería Peldar S.A. • Grasas y Vegetales S.A. - Gravetal • Liberty Seguros S.A. • Coltejer S.A. • Postobón S.A. - Postobón • Valkiria S.A. • Cía. de Empaques S.A. • Conconcreto S.A. • Universidad Eafit • Fenalco Antioquia • Imusa S.A. • Augura • C.I. Uniban S.A. • Solla S.A. |
|---|---|

- Celsa S.A.
- Hojalata y Laminados S.A. - Holasa
- Erecos S.A.
- Fabricato - [Tejicóndor](#) S.A.
- Industrias Estra S.A.
- Valores Simesa S.A.
- El Cid C.I. Ltda.
- Productos Familia S.A.
- Fadegan
- ANDI
- Acopi
- Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
- Camacol

La información que se obtuvo de las empresas (principalmente de Promotora de Proyectos) servirá valiosamente como base para el desarrollo de esta investigación.

3.2. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

Los resultados de este tipo de investigación facilitan la toma de decisiones, puesto que la información se define con claridad, el proceso de investigación es formal y estructurado, la muestra es representativa y el análisis de los datos es cuantitativo.

3.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva ayuda a describir las características de los consumidores, identifica los criterios para segmentar mercados, la imagen de los servicios, la marca, mide el posicionamiento de los servicios, entre otras.

Para este estudio se utilizará la investigación descriptiva de tipo transversal múltiple debido a que hay más de dos muestras de entrevistados y de cada muestra se obtiene información solamente una vez.

Para la recopilación de datos se utilizará un cuestionario estructurado directo (encuestas) que se aplicará a la muestra de la población previamente seleccionada, la cual se diseñará para obtener información específica de los entrevistados. El diseño de la muestra y recolección de datos se explica en el

Capítulo III: Estudio del Mercado, en la parte que corresponde a la Investigación de Mercados.

CAPITULO III.

ESTUDIO DEL MERCADO

1. SERVICIO

La empresa asesora y consultora de proyectos mediante sus servicios busca satisfacer de manera integral las necesidades del cliente¹ en cuanto a formulación, ejecución y evaluación de proyectos organizacionales se refiere; con el objetivo de permitir su exitoso y efectivo desarrollo.

El valor que los servicios de la organización le brinda al cliente es la transferencia y/o implementación de las mejores prácticas para formular, ejecutar y evaluar exitosamente sus proyectos, permitiendo disminuir el riesgo implícito que existe en las decisiones de inversión.

La organización ajusta sus servicios a los requerimientos del cliente, integrando sus objetivos a todo nivel con el fin de garantizar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Utiliza metodologías prácticas, flexibles y participativas con servicios que cubren desde el desarrollo completo de proyectos hasta la atención de análisis puntuales, con intervención parcial (asesoría) o total (consultoría).

Entre los beneficios que los clientes pueden obtener mediante el acceso a los servicios ofrecidos por la organización están: alcance de sus fines y objetivos; solución a problemas gerenciales y empresariales, descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades de inversión, mejoramiento en el aprendizaje de aspectos relacionados con la gestión de proyectos, entre otros.

La empresa asesora y consultora de proyectos mediante sus servicios desea convertirse en una excelente alternativa para formulación, evaluación y ejecución

¹ Los clientes de la organización serán inicialmente las organizaciones privadas, específicamente las pequeñas y medianas empresas establecidas en el municipio de Popayán, Departamento del Cauca.

de proyectos. Para cumplir con este objetivo se ofrecerá los servicios que se describen en el siguiente punto.

1.1. USOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

1.1.1. Servicios Iniciales a Ofrecer

A continuación se describirán los servicios que inicialmente ofrecerá la empresa de proyectos, para los cuales se determinará su factibilidad.

1.1.1.1. Servicio I: Asesoría de Proyectos.

Mediante este servicio el cliente podrá contar con asesoría² especializada en cualquiera de las áreas de acción de la empresa; proceso dirigido por profesionales expertos altamente calificados y de amplia trayectoria en el campo.

El servicio se enfoca en atender requerimientos puntuales de la empresa cliente mediante metodologías prácticas, flexibles y participativas. En este proceso es importante la participación total del cliente, ya que él es quien implementa las soluciones conjuntamente propuestas.

El servicio de asesoría como su nombre lo indica se encargará de *asesorar*, es decir proponer al cliente el camino ideal para el alcance de sus objetivos, pero será él quien al final decida la acción a seguir.

1.1.1.2. Servicio II: Consultoría de Proyectos.

El servicio de consultoría³ de proyectos se caracterizará por la participación activa tanto del consultor como de la empresa cliente en la identificación conjunta de soluciones y puesta en marcha de las mismas, permitiendo que ésta tenga un mayor aprendizaje del proceso, se involucre y se comprometa en darle continuidad (de ser necesario) a su proyecto.

² Para conocer la definición de asesoría remitirse al Capítulo I: Generalidades del Proyecto

³ Para conocer la definición de consultoría remitirse al Capítulo I: Generalidades del Proyecto

El servicio de consultoría cubre el desarrollo completo del proyecto contratado, de forma presencial o semipresencial en la organización cliente, se trabajará con base en objetivos de acuerdo al plan de trabajo que se establezca al inicio del proyecto. Al igual que en el servicio de asesoría se trabajará con metodologías prácticas, flexibles y participativas, desarrolladas por profesionales especializados en los aspectos que estén directamente relacionados con el proyecto a ejecutar.

A continuación se describirán las áreas de acción en las cuales se especializará la futura organización para el desarrollo de proyectos, dentro de los cuales el cliente podrá elegir de acuerdo a sus necesidades o requerimientos.

1.1.2. Áreas de acción de la empresa

Las áreas de acción en las cuales se especializará la organización y ofrecerá los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos son las siguientes⁴:

a) Aspectos Comerciales:

Con respecto a estos aspectos la empresa ofrecerá al cliente sus servicios para el desarrollo de proyectos de tipo comercial, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Estudios de Mercados
- Investigaciones de Mercados
- Planes de Mercadeo
- Mezclas de marketing (Marketing Mix)
- Auditorias de servicio

b) Aspectos Técnicos:

⁴ Si se desea profundizar en la temática que compone a cada una de las áreas que se describen a continuación, remitirse al capítulo I: Generalidades del proyecto.

Con relación a estos aspectos, se ofrecerá al cliente el desarrollo de proyectos relacionados con la producción y las operaciones de la organización, entre los que están:

- Estudios técnicos
- Diseño de manuales de procesos y procedimientos
- Diseño de manuales de funciones

c) Aspectos Administrativos:

De acuerdo a estos aspectos la empresa se enfocará a desarrollar proyectos relacionados con el mejoramiento administrativo de la empresa cliente, el tipo de proyectos que los integran son:

- Estudios administrativos
- Diseños organizacionales
- Diagnósticos empresariales
- Planes estratégicos organizacionales

d) Aspectos Financieros:

Sobre estos aspectos la organización ofrecerá realizar proyectos financieros en los siguientes temas:

- Estudio financiero
- Análisis de la Gestión financiera

e) Evaluaciones

En este aspecto la organización prestará sus servicios cuando los proyectos que manejan los futuros clientes, requieran de alguna de las siguientes evaluaciones:

- Evaluación financiera
- Evaluación económica y social
- Evaluación ambiental

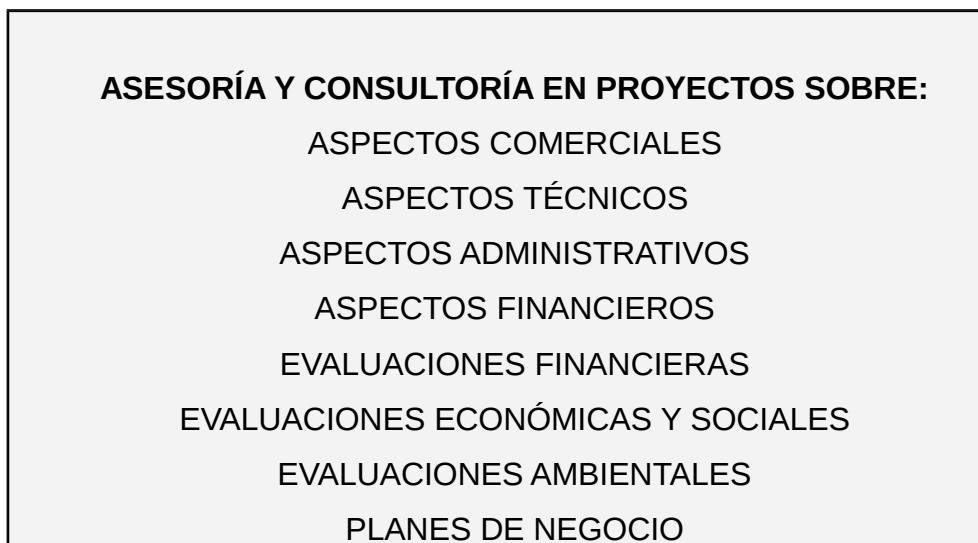
f) Planes de negoci

El plan de negocio es una excelente herramienta para la toma de decisiones y se ofrece a quienes deseen acometer nuevos proyectos, analizar a profundidad ideas de negocio o conocer su entorno de operación. Los estudios que lo conforman son:

- Estudio de Mercados
- Estudio Técnico
- Estudio Administrativo
- Estudio Financiero
- Evaluación Financiera
- Evaluación Económico y Social
- Evaluación Ambiental

En la Figura 3.1 se resume los tipos de proyectos que atenderá la futura organización bajo los servicios de asesoría y consultoría que ofrecerá al mercado.

Figura 3.1 Tipos de proyectos que la empresa desarrollará



*Fuente: Propia de la Investigación

1.1.3. Servicios Futuros⁵

Se espera que la organización en el futuro, gracias a la experiencia adquirida y por la preparación del capital humano que la integrará, estará en la capacidad de ofrecer los siguientes servicios:

- Asesoría y Consultoría en Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos para las alcaldías del Departamento del Cauca
- Asesoría en Formulación de Proyectos para los emprendedores del Municipio de Popayán

1.1.4. Niveles del Servicio

- Servicio Esencial: Conocimientos.
- Servicio Básico: Asesoría y Consultoría de Proyectos Organizacionales.
- Servicio Ampliado: La empresa ofrecerá a sus clientes asesoría o consultoría profesional en el desarrollo de sus proyectos, aplicando a éstos metodologías coherentes y adecuadas, de manera que se obtenga una respuesta exitosa a la necesidad, requerimiento o problema al cual se le debe dar solución. Para ello se contará con profesionales altamente competentes que guiarán de forma personalizada la prestación del servicio, interactuando continuamente con el cliente, con el propósito de monitorear y evaluar las expectativas que motivan el desempeño del servicio prestado. Es así como la empresa propenderá por brindar un servicio garantizado y de calidad desde el momento en que el cliente llegue a la organización hasta que satisfactoriamente se hayan cumplido sus objetivos.
- Servicio Esperado:
Monitoreo y seguimiento al proyecto luego del servicio prestado hasta por un mes una vez se haya entregado.

1.1.5. Clasificación del Servicio

⁵ De acuerdo con la investigación de mercados realizada en el presente estudio se determinaron los siguientes servicios futuros de la organización, dicha investigación se presenta más adelante.

- Bases relacionadas con el vendedor: La naturaleza de la empresa es privada, dado que se busca el lucro con la prestación del servicio. Su función realizada es asesoría y consultoría administrativa. Su fuente de ingreso está derivada del mercado.
- Bases relacionadas con el comprador: El tipo de mercado es de consumo, puesto que el cliente final adquiere el servicio para su propio beneficio. Este es un servicio con una característica particular (asesoría y consultoría en proyectos), por lo cual el cliente está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra, es por esto que se clasifica como un servicio de especialidad. Y los motivos de adquisición son expresivos, es decir un fin por sí solo.
- Bases relacionadas con el servicio: Dado que este servicio no sólo implica un grado elevado de ajustes sobre pedido y criterio para su prestación, sino que también requiere que el personal que tiene contacto con los clientes ejerza su criterio en lo concerniente a las características del servicio y a la forma en la cual se proporciona a cada cliente, esto da lugar a que la asesoría y consultoría se centre en las personas y requiera de elevados niveles de contacto personal.
- Según la naturaleza de la actividad del servicio: La recepción del servicio de asesoría o consultoría requiere de una inversión de tiempo por parte de los clientes, sin embargo en algunos casos no es necesario que ellos estén presentes de modo físico, sólo deben estar mentalmente en comunicación con la información que se ofrece. Es por esto que el servicio que prestará la futura empresa va dirigido a las acciones intangibles, es un servicio dirigido a las mentes de las personas.
- Según la forma como se entrega: La empresa asesora y consultora de proyectos contará inicialmente con una sola ubicación, lugar que será visitado por el cliente en donde él accederá al servicio; no obstante, en el caso especial que se requiera algún tipo de desplazamiento para dar cumplimiento con la prestación del servicio, la organización estará en capacidad de hacerlo.

1.1.6. Servicios Complementarios

- Se presentará al cliente casos de estudios y técnicas de transferencia de conocimientos de manera interactiva, para proveer experiencia y elementos que se puedan aplicar inmediatamente al proyecto.
- Se adoptarán casos y ejercicios a la realidad de la empresa o a las necesidades del cliente para un mayor entendimiento de lo que hará la empresa de asesoría y consultoría de proyectos.
- La organización ofrecerá servicios postventa, es decir que los asesores y consultores estarán a disposición del cliente después de finalizado el proyecto para responder o aclarar las dudas que puedan surgir.
- La empresa prestará el servicio de *capacitaciones personalizadas* en temas especializados como “Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos”.
- Se ofrecerá al cliente para la venta material bibliográfico, con el fin de que pueda tener a su alcance información que le ayudará a reforzar sus conocimientos.
- Se apoyarán las asesorías o consultorías con software de proyectos los cuales proporcionan herramientas informáticas para apoyar las tareas a desarrollar.

1.1.7. Servicios Sustitutos

Teniendo en cuenta que los sustitutos son servicios que satisfacen la misma necesidad que tienen los clientes potenciales de la empresa, pero de diferente forma como lo hace ésta, se consideran como sustitutos a:

- Los software especializados que brindan suficientes herramientas para el desarrollo de proyectos empresariales.
- Los pasantes o practicantes universitarios. Se consideran como prestadores sustitutos del servicio, ya que en la última etapa de su carrera mediante actividades como pasantías y/o prácticas empresariales, les ofrecen a los clientes potenciales de la organización, los mismos servicios pero con la diferencia de que éstos son en muchas ocasiones gratuitos.

2. MARCA

La marca es el distintivo que servirá para identificar a la futura empresa de las otras que se encuentren dentro de su mismo mercado.

La marca de esta organización estará compuesta por: Nombre, Eslogan y Logotipo; éstos se puntualizan a continuación.

2.1. NOMBRE

Para la futura empresa se ha designado el nombre de “A & C PROYECTOS”. Se escogió éste dado que: Es original, ya que se investigó que en los registros de la cámara de comercio no existiera un nombre igual o similar al definido; es corto, fácil de pronunciar, de leer y de recordar, factores que contribuyen al deseo de expresar una adecuada connotación con los servicios y la naturaleza de la empresa en cuestión.

La denotación del nombre es la siguiente:

A → Letra inicial de la palabra Asesoría (Servicio que va a prestar la empresa)

& → Letra que reemplaza la letra Y (Conector utilizado en este tipo de nombres)

C → Letra inicial de la palabra Consultoría (Servicio que va a prestar la empresa)

Proyectos → Palabra que hace referencia al campo de acción de la empresa

Es así como el nombre de “A & C PROYECTOS” expresa adecuadamente los servicios y campo de acción de la organización.

2.2. ESLOGAN

El eslogan escogido para la empresa es “Generamos Soluciones”

Se ha establecido esta frase como eslogan de la organización dado que es original, corto, verídico y fundamentalmente resume en forma breve el principal beneficio que desea brindar la empresa a sus clientes: Generar soluciones.

2.3. LOGOTIPO

El logotipo escogido es el que se muestra en la Figura 3.2 y se explica en la Figura 3.3.

Figura 3.2. Logotipo



*Fuente: Propia de la Investigación

Figura 3.3. Explicación del Logotipo



*Fuente: Propia de la Investigación

En las siguientes figuras se detallan las imágenes que se utilizarán para material publicitario.

Figura 3.4. Imagen para Material Publicitario: Lábaro



*Fuente: Propia de la Investigación

Figura 3.5. Imagen para Material Publicitario: Periódicos



*Fuente: Propia de la Investigación

3. DEMANDA

3.1. CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Los usuarios de la empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría en proyectos serán: Las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, del Departamento del Cauca.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMAND

3.2.1. Características Generales

- Ubicación geográfica: Los clientes de la empresa serán organizaciones que se encuentren ubicadas en el Municipio de Popayán del Departamento del Cauca.
- Preferencias: Los clientes de la empresa serán organizaciones con deseo de superación, que trabajen bajo el principio de mejoramiento continuo, quieran sacar adelante proyectos de calidad para realizar mejoras y alcanzar de manera efectiva los fines y objetivos empresariales.

3.2.2. Características Específicas⁶

a. De acuerdo al origen de su capital:

- Privadas

b. De acuerdo al tamaño de la empresa.

- Pequeña empresa
- Mediana empresa

c. De acuerdo a la actividad que desarrollan

- Industriales: Extractivas, manufactureras.
- Comerciales: Mayoristas, minoristas o detallistas, comisionistas.

⁶ Para mayor profundidad en cada uno de las características específicas de la demanda, remitirse al Capítulo I: Generalidades del proyecto: Clientes

- Servicios: Transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos, servicios privados varios, educación, salubridad, finanzas.

3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.3.1. Investigación de mercados

3.3.1.1. Objetivos

3.3.1.1.1. Objetivo general

Estudiar la estructura del mercado caucano en cuanto a la demanda, la opinión y la intención de adquisición de los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos por parte del *cliente potencial*⁷ de la futura empresa.

3.3.1.1.2. Objetivos específicos

- 1) Investigar la cultura que tienen los clientes potenciales de la organización en cuanto a la realización de proyectos en el Departamento del Cauca
- 2) Determinar para qué tipo de proyectos⁸ han sido contratados los servicios de asesoría y consultoría por parte de los clientes potenciales de la empresa propuesta.
- 3) Determinar el promedio de proyectos que los clientes potenciales de la empresa propuesta realizan anualmente.
- 4) Identificar la(s) fuente(s) mediante la(s) cual(es) los clientes potenciales de la organización propuesta realizan la formulación, evaluación y/o ejecución de sus proyectos.
- 5) Indagar acerca de las empresas o personas que actualmente están prestando a los clientes potenciales de la organización, los servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos.

⁷ Para la realización de la investigación de mercados los clientes potenciales de la organización son: Las Pymes y Emprendedores de la Ciudad de Popayán, y Alcaldías del Departamento del Cauca.

⁸ El tipo de proyectos a los cuales se hace referencia son los especificados en el Capítulo I: Generalidades del Proyecto.

- 6) Determinar la modalidad y forma de pago de los servicios de asesoría y consultoría contratados por los clientes potenciales de la organización propuesta para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos.
- 7) Identificar los medios de comunicación apropiados a través de los cuales la futura empresa podría utilizar para llegar al cliente potencial y motivarlos a demandar el servicio.

3.3.1.2. Diseño de la muestra y recolección de datos

3.3.1.2.1. Población

La población del estudio son: Las Pymes y Emprendedores de la ciudad de Popayán, y las Alcaldías del departamento del Cauca.

En principio, se había pensado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, sin embargo con los datos obtenidos de la Cámara de Comercio se detectó que las microempresas poseían un bajo nivel de activos por lo que se supuso que no tendrían la capacidad adquisitiva para demandar los servicios que ofrecerá la futura empresa. El número de grandes empresas en Popayán es reducido, además, según investigación exploratoria realizada, este tipo de empresas cuentan con personal suficientemente capacitado para sus proyectos y en caso de necesitar contratar con fuente externa prefieren hacerlo con personas o empresas que cuenten con trayectoria, prestigio y experiencia. Por lo anterior se optó por enfocar la investigación hacia las Pymes del municipio de Popayán.

Teniendo en cuenta que las entidades de orden gubernamental trabajan bajo la metodología de proyectos, se decidió encuestar a representantes de las alcaldías del Cauca para saber si ellos estarían interesados en demandar los servicios de la futura empresa; igualmente se pensó en los emprendedores ya que son muchos los que presentan sus ideas de negocio a convocatorias como las de Fondo emprender (SENA) para acceder a recursos que contribuyan a su desarrollo, para

lo cual requieren de asesoría con el fin de formular sus proyectos y así poder participar activamente de las convocatorias.

3.3.1.2.2. Marco muestral

Para encontrar los datos relacionados con la población objeto de estudio se realizó lo siguiente:

Los datos de las pequeñas y medianas empresas de Popayán como lo son su clasificación y dirección fueron suministradas por la Cámara de Comercio del Cauca - seccional Popayán.

La Gobernación del Cauca facilitó los datos relacionados con las alcaldías del departamento, como nombre del alcalde, teléfono y dirección respectiva.

Los profesores Andrés Collazos y Zoraida Ramírez del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca designados como asesores para la convocatoria de Fondo Emprender, proporcionaron los datos de ubicación (Nombre, e-mail, teléfono) relacionados con los emprendedores inscritos.

3.3.1.2.3. Muestreo

El muestreo que se utilizó en este estudio es el estratificado desproporcionado⁹, el cual hace parte del muestreo probabilístico, es decir, que para realizar las encuestas se distribuyó la población en tres grupos: Alcaldías, Emprendedores y Pymes.

⁹ En el muestreo estratificado desproporcionado el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño relativo de éste y a la desviación estándar de la distribución de la característica de interés, entre todos los elementos de ese estrato. (Malhotra, 1997: 372)

Cada elemento de la población pertenece solo a un estrato y los elementos que forman parte de la muestra se seleccionaron de cada estrato por medio de un proceso aleatorio.

3.3.1.2.4. Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que la investigación se dirigirá a tres grupos diferentes de clientes se diseñó un cuestionario para cada uno, el número de encuestas a realizar se determinó de la siguiente forma:

- Pymes:

Para determinar el tamaño de las Pymes se realizaron los siguientes cálculos:

n: número de encuestas.

N: número de Pymes de Popayán (262) – (Ver Anexo 1)

z: nivel de confianza del 90% = 1.645

e: margen de error del 10% = 0.1

p: porcentaje de veces que se supone que ocurre el fenómeno en la población:
50% = 0.5

q: (1-p) es el porcentaje de la no ocurrencia del fenómeno: 50% = 0.5

Cuando la principal variable que se va a medir en la población es de tipo dicotómico, se habla de proporciones, como en este caso la formula a utilizar es:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{2.706025 * 0.5 * 0.5 * 263}{(0.1)^2 (262 - 1) + 2.706025 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{177.244637}{3.28650625}$$
$$n = 53.93 \approx 54$$

El número de Pymes a encuestar es de 54.

Teniendo en cuenta que las empresas a encuestar se dividen en pequeñas y medianas, a continuación se presenta el número de encuestas que se aplicará a cada tipo de ellas.

| Tipo de Empresas | Número de Empresas | Porcentaje de Representatividad | Número de Encuestas a Realizar |
|-------------------------|---------------------------|--|---------------------------------------|
| Total Pequeñas | 227 | 87% | 46 |
| Total Medianas | 35 | 13% | 8 |
| Total Empresas 2004 | 262 | 100 | 54 |

Para determinar la muestra de las alcaldías y emprendedores, dado que no se tiene disponible un estimado de la desviación estándar de la distribución de las características de interés, Naresh Malhotra recomienda al investigador optar por depender de la intuición y la lógica para determinar el tamaño de las muestras¹⁰. Con lo que se tiene lo siguiente:

▪ Emprendedores:

Para determinar la muestra de este grupo se hace necesario contar con un listado que agrupara a los emprendedores del municipio de Popayán, especialmente los participantes de la convocatoria “Fondo Emprender” que realiza el Gobierno a través del SENA y las Universidades del País¹¹, debido al auge y la acogida que ésta ha tenido a nivel nacional. Para ello se recurrió a dichas instituciones, en donde se obtuvo lo siguiente: a) SENA: Esta entidad no suministró la información requerida, puesto que era confidencial; b) Universidad del Cauca: Institución que a través de su Programa de Administración de Empresas coordina la mencionada convocatoria, en donde se logró acceder a los listados que los profesores tenían al respecto. Analizando los datos suministrados se encontró que quienes tuvieron la intención de participar eran muchos, de los cuales al final por diferentes

¹⁰ MALHOTRA, Naresh. “Investigación de mercados: Un enfoque práctico”. Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, 1997. pag. 372.

¹¹ Para el presente caso la Universidad del Cauca

factores sólo se inscribieron treinta (30) ideas de negocio – (Ver Anexo 2). Al ser relativamente pequeño este número de proyectos, inicialmente se decidió realizar un censo, pero al tratar de contactar a los autores de éstos, se encontró que: Cambiaron de residencia, algunos números telefónicos estaban fuera de servicio, se negaron a colaborar con la encuesta, no respondieron los e-mail enviados. Ante este panorama sólo 15 proyectistas se mostraron interesados en colaborar con el estudio, por lo tanto se tomaron a éstos como muestra.

▪ Alcaldías:

“Según analistas el foco de desarrollo capitalista de nuestro país se ha dado por debajo de los 2.000 m.s.n.m. En el Cauca esto se expresa en varios hechos: El poder se ha concentrado en el Valle del Río Cauca (Norte), el Valle de Pubenza (Centro) y el Valle del Patía (Sur), y en menor medida las localidades ubicadas a lo largo de la carretera Panamericana que al integrarlas entre sí y con el resto del país configuran un eje vertebral del desarrollo regional. Allí se encuentran los tres principales centros poblados: Popayán, Santander y El Bordo, la actividad comercial y financiera, la mayor parte de equipamientos colectivos y de infraestructura moderna, una mayor exposición a los medios masivos de comunicación, entre otros aspectos”¹².

Teniendo en cuenta lo anterior, el orden público, el presupuesto de los proyectistas y las asesorías de los Profesores del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca Guido Campo y Carlos Millán, se consideró tomar las alcaldías de las siguientes zonas del Departamento del Cauca:

- Norte: Santander de Quilichao
- Centro: Cajibío, El Tambo, Piendamó, Popayán, Puracé, Rosas, Silvia Timbío

¹² Véase documento. “Plan de Desarrollo del Departamento del Cauca 2004 – 2007: Diagnóstico”. Elaborado por la Gobernación del Cauca

- Sur: Patía – (Ver Anexo 3).

En resumen, el número de encuestas a realizar es de 79, discriminadas de la siguiente forma:

- a) n = 54 Pymes del Municipio de Popayán
- b) n = 15 emprendedores de la Universidad del Cauca
- c) n = 10 alcaldías del Departamento del Cauca

3.3.1.2.5. Cuestionarios

- Cuestionario Pymes (Ver Anexo 4)
- Cuestionario Alcaldías (Ver Anexo 5)
- Cuestionario Emprendedores (Ver Anexo 6)

3.3.1.3. Trabajo de campo

Una vez ubicadas las Pymes, los emprendedores y las alcaldías a encuestar se procedió a visitarlos(as) y encuestarlos(as), la encuesta se realizó de forma personalizada, es decir se leía cada pregunta del cuestionario, se explicaba cualquier duda y una vez contestada la pregunta se anotaba la respuesta en el formato de encuesta para su posterior tabulación y análisis respectivo. Además se le proporcionó a cada encuestado un folleto informativo sobre los servicios que ofrecerá la empresa, con el fin de facilitar el desarrollo de la encuesta, tal material se diseñó para cada tipo de muestra. (Ver Anexo 7, 8 y 9)

3.3.1.4. Análisis de las encuestas

Para un correcto entendimiento del análisis de las encuestas se hace necesario aclarar lo siguiente:

- De acuerdo con el diseño del cuestionario para cada muestra, no todas las preguntas deben ser respondidas por el total de ésta, por ejemplo como en el caso de la pregunta 2 del cuestionario de las Pymes, el número total de la muestra es

cincuenta y cuatro (54) empresas, pero sólo la deben responder 19 de ellas, ya que este número de respuestas está determinado por su precedente (pregunta 1).

- En las encuestas que se presentan a continuación existen varias preguntas de **opción múltiple**. La tabulación de este tipo de preguntas se hizo con base a respuesta por respuesta dada por cada encuestado, con lo que se tendría que el total de éstas puede ser mayor o igual al total de encuestados (nunca menor); por ejemplo en la pregunta 2 del cuestionario de las Pymes, se tiene que los encuestados son 19, pero el total de las respuestas son 20, esto se da porque alguno de ellos contestó más de una opción, sin embargo el porcentaje de representatividad de cada opción está determinado con base a los 19 encuestados, con lo cual se obtendría una suma de porcentajes mayor al 100% de acuerdo a la situación que se comentó, es por esto que en este tipo de preguntas no se muestran sus respectivos totales, con el fin de evitar confusión.

3.3.1.4.1. Encuestas de las Pymes

A continuación se presenta el análisis de las encuestas realizadas a las Pequeñas y Medianas Empresas del Municipio de Popayán. Para ver las opciones de cada pregunta remitirse al Anexo 4.

Pregunta N° 1. En el último año su organización ha realizado algún tipo de proyecto?

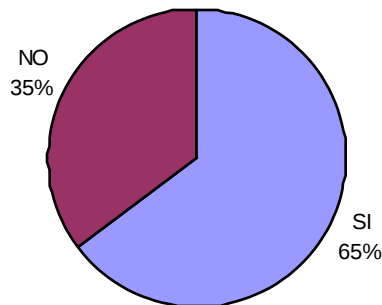
Esta pregunta se realizó con el objetivo de identificar las empresas del municipio de Popayán que han formulando, evaluado y ejecutado proyectos.

Tabla 3.1. La organización ha realizado proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| SI | 35 | 64,8 |
| NO | 19 | 35,2 |
| Total | 54 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación.

Gráfico 3.1
La organización ha realizado proyectos



Tal y como lo muestra la Tabla 3.1 y su respectivo Gráfico, de las 54 organizaciones (Pymes) encuestadas el 64,8% (35 empresas) contestaron si haber realizado algún tipo de proyecto en el último año, mientras que el 35,2% (19 empresas) contestaron no haberlo hecho.

Pregunta N° 2. Cuáles son los motivos por los que su organización no realiza proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

Si bien el objetivo de la investigación es analizar las empresas que se encuentran actualmente realizando proyectos y demandan servicios de asesoría y consultoría para ello, también se decidió en la investigación identificar cuáles son los motivos por los que las otras organizaciones no lo hacen, y la presente pregunta se diseñó con el fin de responder a esta inquietud.

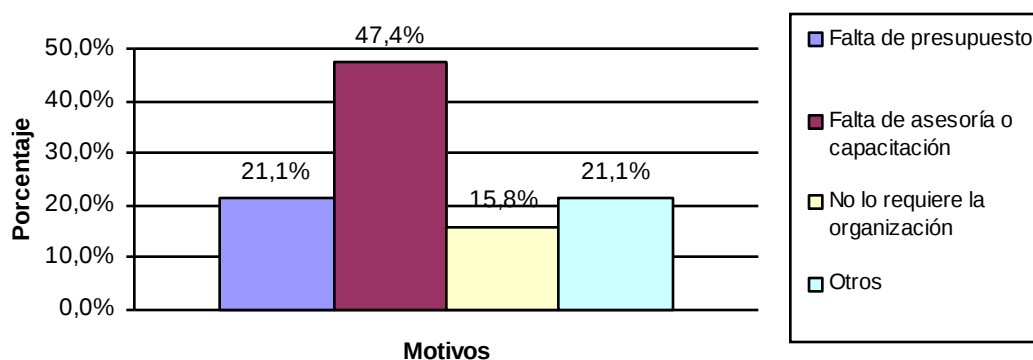
Los motivos y razones por las cuáles las organizaciones no realizan proyectos son los que se detallan en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Motivos por los que la organización no realiza proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Falta de presupuesto | 4 | 21,05 |
| Falta de asesoría o capacitación | 9 | 47,36 |
| No lo requiere la organización | 3 | 15,8 |
| Otros | 4 | 21,05 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.2
Motivos por los que la organización no realiza proyectos



Si se observa la Tabla y el Gráfico 3.2 se puede ver que el motivo que influye más en las organizaciones para la “no realización de proyectos” es debido a la “falta de asesoría o capacitación”, con una representatividad del 47,36% (9); en segundo lugar se encuentra la “falta de presupuesto y “otros” con un 21,05% (4) cada uno; por último se tiene la opción “no lo requiere la organización”, con un 15,8% (3) lo que significa que el grupo de organizaciones que contestaron esto, no han sentido la necesidad de desarrollar proyectos.

Como lo indican las cifras, la falta de asesoría o capacitación es la causa mayor para que las empresas no desarrollen proyectos, motivo por el cual se podría pensar que la futura empresa que se desea montar, tendría alguna posibilidad de respuesta con el ofrecimiento de sus servicios (asesoría y consultoría) para este tipo de organizaciones.

Según los encuestados, los “otros” motivos por los cuales las organizaciones no realizan proyectos, y no se encontraban dentro de las opciones dadas en la encuesta, son: 1) La organización no ha pensado en trabajar con proyectos; y 2) Manifestaron que la situación económica del país no es favorable ni atractiva para ello.

La falta de presupuesto también tiene una participación importante, convirtiéndose en uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de proyectos, impidiendo con ello que las organizaciones alcancen sus objetivos organizacionales.

Pregunta N° 3. Usted ha identificado en su organización alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema?

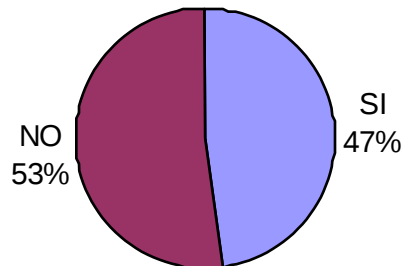
Se conoce que una de las formas en que las organizaciones satisfacen sus necesidades y deseos, aprovechan sus oportunidades y solucionan sus problemas es a través del desarrollo de proyectos, y que este tipo de situaciones son las que le dan origen a los mismos (los proyectos), es por esto que con la presente pregunta y la siguiente (N° 4), se identificará si las organizaciones han reconocido este tipo de situaciones y cómo éstas han pensado en darle respuesta. Al final del análisis se podrá identificar si este tipo de empresas tiene la intención de realizar o no proyectos.

Tabla 3.3. Identificación en la organización alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI | 9 | 47,4% |
| NO | 10 | 52,6% |
| Total | 19 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.3
Identificación en la organización alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema



De las organizaciones que respondieron esta pregunta el 47.36% (9 empresas) si han identificado alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema y el 50.64% (10 empresas) no lo han hecho, tal y como se observa en la Tabla y Gráfico 3.3.

Las empresas que no realizan proyectos pero que sí han identificado necesidades, deseos, oportunidades y/o problemas corresponden en su mayoría a aspectos comerciales y sólo una de ellas respondió haberlas identificado en aspectos administrativos. Entre los principales aspectos comerciales en los cuales los encuestados mencionaron tener problemas se encuentran: Necesidad de estudios de mercados, planes de mercadeo, capacitaciones en mercadeo, publicidad, capacitaciones sobre atención al cliente, y auditorías de servicio. En cuanto a los aspectos administrativos expresados está la necesidad de realizar y ejecutar el plan estratégico organizacional.

Por último, el total de empresas (10) que no han identificado alguna necesidad, deseo, oportunidad o problema expresaron: Todo en la organización se encuentra bien (2 empresas) y las empresas restantes (8) no se han preocupado o prestado importancia a ello, lo que podría ayudar a suponer que este último motivo es la razón por la cual no han realizado proyectos.

Pregunta N° 4. Usted ha pensado en alguna alternativa para solucionar la necesidad, deseo, oportunidad o problema organizacional?

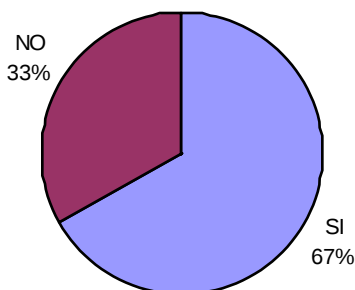
Las organizaciones que han identificado necesidades, problemas, deseos u oportunidades a esta pregunta (9 empresas) contestaron lo siguiente:

Tabla 3.4. Ha pensado en darle solución a las necesidades, problemas, deseos u oportunidades de la organización

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI | 6 | 66,7 |
| NO | 3 | 33,3 |
| Total | 9 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.4
Ha pensado en darle solución a las necesidades, problemas, deseos u oportunidades en la organización



Como se puede apreciar en la Tabla y Gráfico 3.4, el 66,7% (6 empresas) respondieron sí haber identificado alguna alternativa de solución para sus necesidades, problemas, deseos u oportunidades y el 33,3% (3 empresas) no lo han pensado. A continuación se describen las soluciones que los empresarios han pensado en darle a sus necesidades, problemas, deseos u oportunidades.

Tabla 3.5. Soluciones a implementar en la organización

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Soluciones empíricas | 5 | 83,3 |
| Soluciones teórico-prácticas | 1 | 16,7 |
| Total | 6 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.5
Soluciones a implementar en la organización



Las soluciones que los empresarios han pensado implementar en sus organizaciones ante este tipo de situaciones son: Primero, soluciones empíricas, las cuales hacen referencia a las soluciones dadas internamente en la organización con base en la experiencia que ellos han consolidado a través del desarrollo de sus actividades operacionales, ellos (los empresarios) piensan que esa es la mejor forma de hacerlo; el porcentaje de organizaciones que respondieron aplicar esta solución es del 83,3% (5 empresas), de acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla y Gráfico 3.5. La otra solución que han pensado las organizaciones de acuerdo la misma Tabla y Gráfico son las soluciones teórica-prácticas, las cuales son desarrolladas por profesionales experimentados en el tema y cuentan con una formación universitaria para hacerlo; el porcentaje de empresas que piensan aplicar esta solución es del 16,6% (1 empresa).

Ante la situación hasta ahora presentada se puede inferir que las organizaciones que han identificado necesidades, problemas, deseos u oportunidades sí tienen la

intención de realizar proyectos, pero piensan darles en su mayoría una solución empírica, es decir que lo realizarían ellas mismas sin la ayuda de personal externo, lo cual no es atractivo para la futura empresa a crear.

De las empresas que contestaron no haber pensado en dar solución a sus necesidades, problemas, deseos u oportunidades, manifestaron que se debe a: 1) Falta de tiempo para ocuparse de ellas, y 2) No tienen el conocimiento necesario para aplicar una solución idónea. En estas organizaciones se podría pensar que existe una oportunidad para la empresa objeto de estudio, ya que por medio de los servicios de asesoría y/o consultoría que se ofrecerán se podrían implementar proyectos acordes con sus necesidades.

Pregunta N° 5. Con qué frecuencia la organización realiza proyectos?

Esta pregunta fue contestada solamente por las organizaciones que respondieron “sí haber realizado proyectos en el último año”, el objetivo es identificar la constancia con la cual desarrollan proyectos al año. Al respecto las empresas contestaron las frecuencias que se muestran en la Tabla 3.6.

Tabla 3.6. Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos – I

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Cada dos meses | 2 | 5,71 |
| cada tres meses | 5 | 14,29 |
| Cada seis meses | 8 | 22,86 |
| Cada año | 6 | 17,14 |
| Otro | 14 | 40,00 |
| Total | 35 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Tal y como lo muestra la Tabla 3.6, la frecuencia con la que las organizaciones (Pymes) del municipio de Popayán realizan proyectos es: Cada dos meses el 5,71% (2 empresas); cada tres meses el 14,29% (5 empresas); cada seis meses un 22,86% (8 empresas); las empresas que hacen proyectos cada año son el

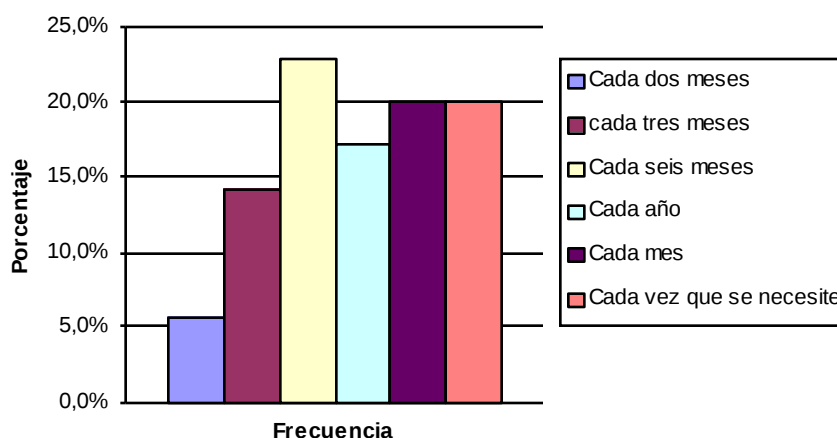
17,14% (6 empresas); y en la opción “otra frecuencia” contestaron el 40% (14 empresas) de los encuestados. Como se puede apreciar la opción “otro” tiene una gran importancia sobre el total de opciones y dado que a ésta la componen otras opciones como: Mensualmente y cada vez que se necesite, en la Tabla 3.7 se describirán estas dos subopciones en conjunto con las otras respuestas que suministraron los encuestados con el fin de lograr una apreciación global de ellas.

Tabla 3.7. Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos – II

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Cada dos meses | 2 | 5,71 |
| cada tres meses | 5 | 14,29 |
| Cada seis meses | 8 | 22,86 |
| Cada año | 6 | 17,14 |
| Cada mes | 7 | 20,00 |
| Cada vez que se necesite | 7 | 20,00 |
| Total | 35 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.6
Frecuencia con la cual la organización realiza proyectos



Analizando los resultados de la Tabla 3.7 y el Gráfico 3.6, la mayor frecuencia con la cual desarrollan proyectos las organizaciones corresponde a la opción “cada seis meses” con una representatividad del 22,86% (8 empresas), muy cercanamente se encuentran las opciones “cada mes” y “cada que se necesite” con un porcentaje del 20% (7 empresas) cada una; luego está la opción “cada tres

meses” con un 14,29% (5 empresas) y por último esta la opción “cada dos meses” con un porcentaje relativamente bajo (5.71%, es decir 2 empresas).

Con la anterior información se puede suponer que el periodo de mayor frecuencia, para la realización de proyectos por parte de las organizaciones, es cada seis meses, es decir, que realizan en promedio 2 proyectos al año.

Pregunta N° 6. Qué proyecto(s) ha desarrollado su organización en el último año? – (Pregunta de Opción Múltiple)

Esta pregunta tiene como objetivo conocer específicamente los proyectos que las organizaciones realizan al año tanto interna como externamente, y debido a que no se tienen claras las posibles respuestas que los encuestados pueden responder debido a la variedad de opciones que existen, esta pregunta se consideró como pregunta abierta.

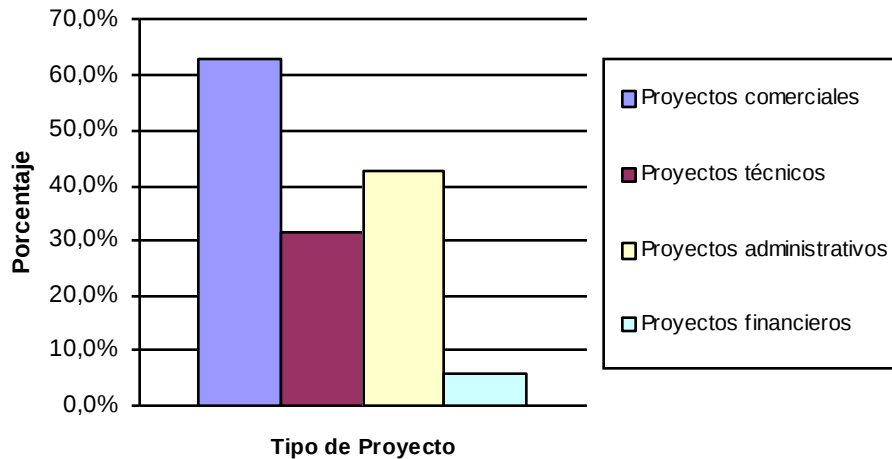
Una vez analizadas las respuestas, se clasificaron los tipos de proyectos a los cuales los encuestados hicieron referencia, dando origen así a los resultados que se muestran en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8. Tipo de proyectos que ha realizado la organización

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Proyectos Comerciales | 22 | 62,86 |
| Proyectos Técnicos | 11 | 31,43 |
| Proyectos Administrativos | 15 | 42,85 |
| Proyectos Financieros | 2 | 5,71 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.7
Tipo de proyectos que ha realizado la organización



En la Tabla 3.8 y el Gráfico 3.7 se observa que los proyectos que más realizan las organizaciones en el año son: Comerciales con un 62.86% (22 empresas); seguido por los proyectos de tipo administrativo con 42.85% (15 empresas), técnico con 31.43% (11 empresas) y por último los proyectos de tipo financiero con un 5.71% (2 empresas).

Los proyectos relacionados con aspectos comerciales a los cuales los encuestados hicieron referencia son: Capacitaciones en mercadeo, publicidad, ampliación de mercados, lanzamiento de productos, planes de mercadeo, servicios de atención al cliente, entre otros; los relacionados con aspectos administrativos están: La certificación ISO 9001 del 2000, planes estratégicos, auditorias, salud ocupacional; los relacionados con aspectos técnicos son: Cambios en el proceso productivo, mantenimiento de equipos, construcciones, ampliaciones de plantas, redistribuciones de plantas; y en los proyectos relacionados con los aspectos financieros están: Evaluaciones de riesgo de inversión y estudios de costos.

Pregunta N° 7. Para la formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos, la organización: – (Pregunta de Opción Múltiple)

Esta pregunta se diseñó con el fin de determinar la fuente que las organizaciones utilizan para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, es decir, identificar específicamente si utilizan fuentes internas y/o externas para dicho fin.

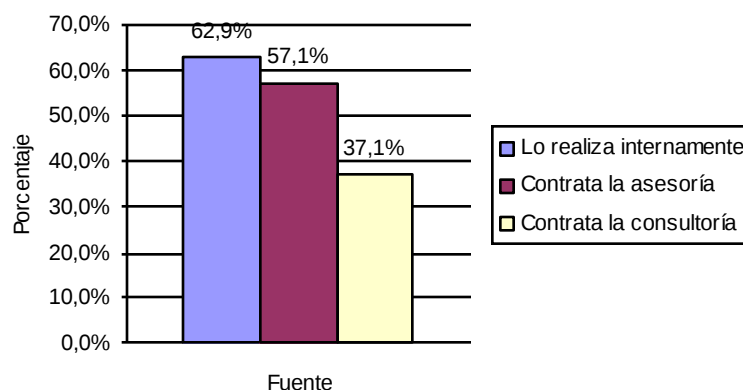
Con los resultados de esta pregunta se podrá identificar preliminarmente si existen oportunidades para los servicios que la futura empresa ofrecerá.

Tabla 3.9. Fuente de la organización para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos – I

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Lo realiza internamente | 24 | 68,57 |
| Contrata la asesoría | 19 | 54,28 |
| Contrata la consultoría | 15 | 42,85 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.8
Fuente de la organización para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos



En la Tabla 3.9 y el Gráfico 3.8 se observa que de las empresas que realizan proyectos el 62,85% (22 empresas) de ellas lo hacen internamente, un 57,14% (20 empresas) respondieron que han contratado asesoría y un 37,14% (13 empresas) han contratado consultoría.

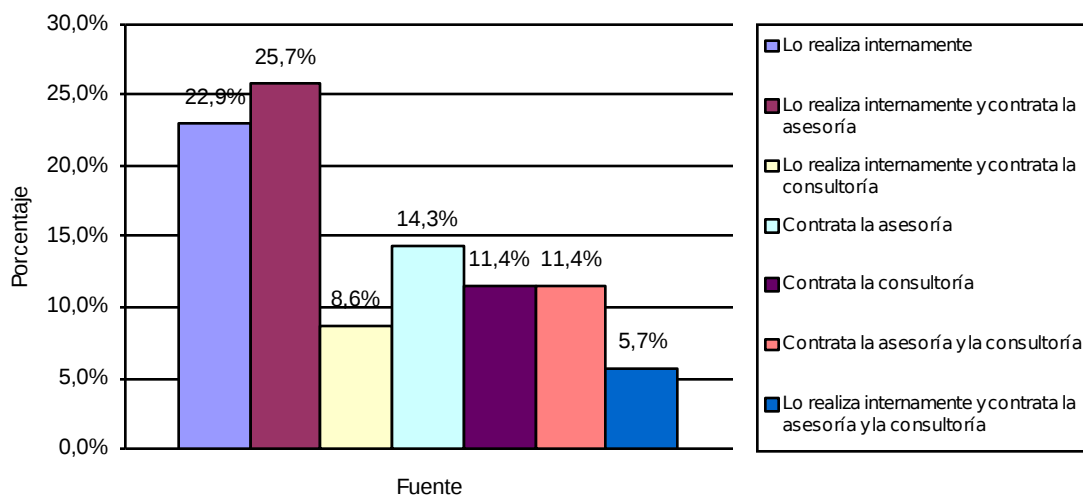
Con el fin de identificar el porcentaje de empresas que han utilizado solamente la fuente interna y externa se presenta a continuación la siguiente tabla:

Tabla 3.10. Fuente de la organización para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos – II

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Lo realiza internamente | 8 | 22,85 |
| Lo realiza internamente y contrata la asesoría | 9 | 25,71 |
| Lo realiza internamente y contrata la consultoría | 3 | 8,57 |
| Contrata la asesoría | 5 | 14,28 |
| Contrata la consultoría | 4 | 11,42 |
| Contrata la asesoría y la consultoría | 4 | 11,42 |
| Lo realiza internamente y contrata la asesoría y la consultoría | 2 | 5,71 |
| Total | 35 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.9.
Fuente de la organización para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos



Observando los resultados presentados en la Tabla 3.10 y Gráfico 3.9 se puede identificar que el 22,85% (8 empresas) utiliza como única fuente para la formulación de sus proyectos la fuente interna; las empresas que utilizan la fuente interna y la asesoría son el 25,71% (9 empresas); el 8,57% (3 empresas) utilizan la fuente interna y la consultoría; el 14,28% (5 empresas) contratan sólo la asesoría y el 11,42% (4 empresas) contratan sólo la consultoría; las

organizaciones que utilizan las dos fuentes externas (asesoría y/o consultoría) son el 11,42% (4 empresas) y las tres fuentes las utilizan el 5,71% (2 empresas) de las empresas.

Según lo investigado, se tiene que el 22,85% (8 empresas) de las organizaciones desarrollan sus proyectos internamente, con lo que se puede suponer que el 77,15% (27 empresas) restante de ellas, contratan externamente los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos. Esta situación es favorable para la empresa en cuestión, ya que deja entrever que existe una importante oportunidad dentro del sector para que sea aprovechada por la futura organización a través del ofrecimiento de sus servicios.

Pregunta N° 8: Con cuál empresa y/o profesional independiente la organización ha contratado los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

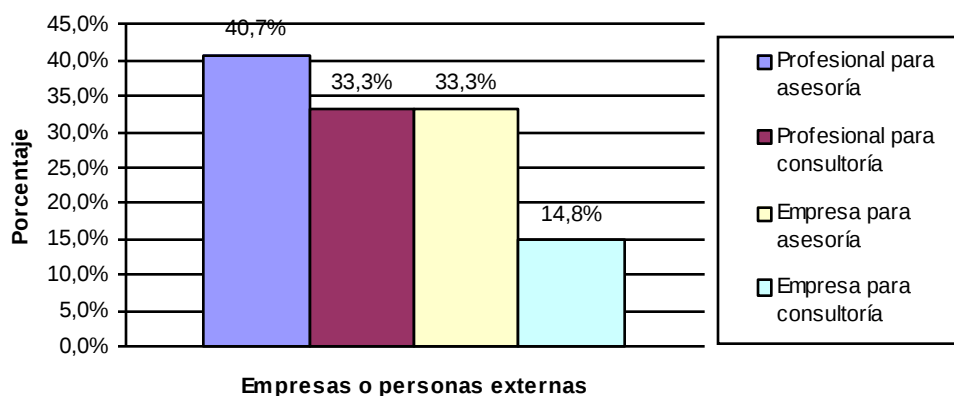
Por medio de esta pregunta se desea indagar acerca de las empresas y/o profesionales independientes que actualmente están prestando los servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos. Además se diseñó como pregunta abierta por que se desea que las respuestas sean puntuales y permitir que el encuestado tenga libertad al expresar su respuesta.

Tabla 3.11. Empresas o personas externas con las cuales se han contratado los servicios de asesoría y/o consultoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Profesional para asesoría | 11 | 40,7% |
| Profesional para consultoría | 9 | 33,3% |
| Empresa para asesoría | 9 | 33,3% |
| Empresa para consultoría | 4 | 14,8% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.10
Empresas o personas externas con las cuales se han contratado los servicios de asesoría y consultoría



Dado que las respuestas suministradas eran diversas, se logró categorizarlas en: “profesional para asesoría”, “profesional para consultoría”, “empresa para asesoría” y “empresa para consultoría”, lo que indica que, la clasificación de profesional para asesoría o consultoría es para hacer referencia a profesionales que de forma particular ofrecen sus servicios en asesoría y/o consultoría para formulación, evaluación y ejecución de proyectos; y la clasificación de empresa para asesoría o consultoría, hace referencia a empresas con quienes se han contratado los servicios de asesoría y consultoría para formulación, evaluación y ejecución de proyectos.

De acuerdo a la Tabla 3.11 y el Gráfico 3.10 de las Pymes que han contratado el servicio de asesoría el 40,7% (11 empresas) lo hace con profesional independiente y el 33,3% (9 empresas) con empresas. De quienes han contratado el servicio de consultoría el 33,3% (9 empresas) lo hacen con profesional independiente y el 14,8% (4 empresas) con empresas. Con lo anterior se puede decir que las Pymes prefieren contratar con profesional independiente los servicios de asesoría y consultoría, demandando en mayor proporción la asesoría. Sin embargo las empresas también cuentan con un porcentaje representativo en la prestación de los servicios mencionados anteriormente.

En cuanto a los servicios de consultoría, se puede notar que las Pymes no tiene una preferencia clara a la hora de contratar con profesional independiente o empresas, de acuerdo con los datos de la Tabla 3.11 y el Gráfico 3.10.

Según las respuestas dadas por las Pymes, las asesorías encaminadas hacia la parte administrativa y comercial están relacionadas con la certificación de calidad ISO y estudios de mercados respectivamente. La asesoría para la certificación lo han hecho con “SIGA Consultores” de Cali, “Bas Pacific” de Cali (Certificación de transporte de carga). Con respecto a los estudios de mercados una de las empresas contratadas es “ROCA” de Parquesoft-Popayán.

Para la consultoría los aspectos más contratados son los técnicos con profesionales independientes como ingenieros, arquitectos, especialistas en vigilancia privada; o con empresas como Delta (para programas contables y sistemas) y Compured.

En los aspectos administrativos la consultoría se enfoca en la certificación ISO con empresas como “Alvithz Consultores y Cía.” de Bogotá con sede en Cali. Entre otros aspectos que se contratan para la consultoría están los de Seguridad social.

Pregunta N° 9: De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la organización para la asesoría? – (Pregunta de Opción Múltiple)

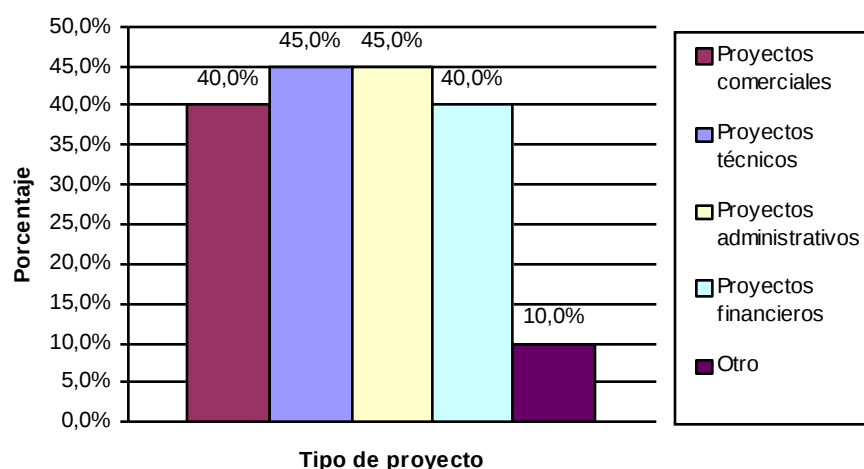
Esta pregunta ayuda a determinar el tipo de proyecto que más demandan las Pymes para la asesoría, lo cual contribuirá a determinar los servicios que de este aspecto podría prestar la futura empresa de proyectos.

Tabla 3.12. Tipos de proyectos contratados por la organización mediante asesoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Proyectos comerciales | 8 | 40,0% |
| Proyectos técnicos | 9 | 45,0% |
| Proyectos administrativos | 9 | 45,0% |
| Proyectos financieros | 8 | 40,0% |
| Otro | 2 | 10,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.11. Tipos de proyectos contratados por la organización mediante asesoría



Según los resultados que muestra la Tabla 3.12 y el Gráfico 3.11, los estudios más contratados por las Pymes mediante la asesoría, con igual porcentaje del 45% (9 empresas) son de "Proyectos técnicos" y "Proyectos administrativos", seguido con un porcentaje del 40% (8 empresas) "Proyectos comerciales" y "Proyectos financieros" respectivamente y por último se encuentra la opción "Otro" con el 10% (2 empresas) de participación.

Las asesorías recibidas por quienes contratan este tipo de servicios por lo general lo hacen con especialistas de un determinado campo o área, como para revisoría fiscal, mantenimiento de maquinaria y equipos, atención médica, proveedores, laboratorios farmacéuticos e ingenieros.

Pregunta N° 10: De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la organización para la consultoría? – (Pregunta de Opción Múltiple)

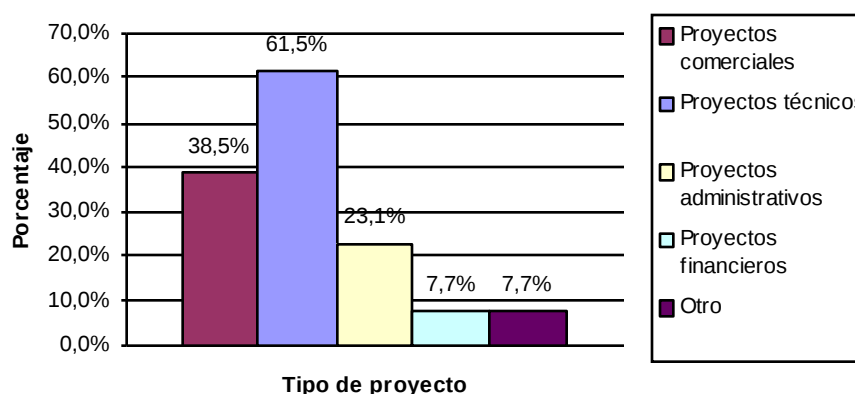
Esta pregunta ayuda a determinar el tipo de proyecto que más demandan las Pymes para la consultoría, lo cual contribuirá a determinar los servicios que de este aspecto podría prestar la futura empresa de proyectos.

Tabla 3.13. Tipo de proyectos contratados por la organización mediante consultoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Proyectos comerciales | 5 | 38,5% |
| Proyectos técnicos | 8 | 61,5% |
| Proyectos administrativos | 3 | 23,1% |
| Proyectos financieros | 1 | 7,7% |
| Otro | 1 | 7,7% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.12
Tipo de proyectos contratados por la organización mediante consultoría



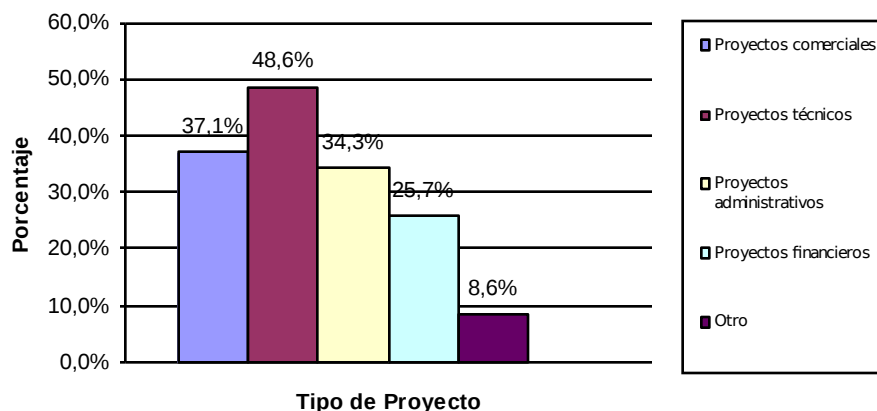
Como lo muestra la Tabla 3.13 y el Gráfico 3.12, los estudios más contratados por las Pymes mediante consultoría, con un 61,5% (8 empresas) son "Proyectos técnicos" seguido de "Proyectos comerciales" con un 38,5% (5 empresas); "Proyectos administrativos" con un 23,1% (3 empresas) y en menor proporción "Proyectos financieros" y "Otro" cada uno con un 7,7% (1 empresa) respectivamente.

Tabla 3.14. Tipo de proyectos contratados por la organización mediante asesoría y consultoría

| Respuesta | Frecuencia (Asesoría) | Frecuencia (Consultoría) | Total | Porcentaje |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-------|------------|
| Proyectos comerciales | 8 | 5 | 13 | 37,1% |
| Proyectos técnicos | 9 | 8 | 17 | 48,6% |
| Proyectos administrativos | 9 | 3 | 12 | 34,3% |
| Proyectos financieros | 8 | 1 | 9 | 25,7% |
| Otro | 2 | 1 | 3 | 8,6% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.13. Tipo de proyectos contratados por la organización mediante asesoría y consultoría



Con los resultados obtenidos de las preguntas 9 y 10 de acuerdo a la Tabla 3.14 y el Gráfico 3.13, los proyectos más contratados son los de tipo técnico, por lo cual se puede pensar que las Pymes de Popayán para la contratación se enfocan más en aspectos técnicos de la empresa, específicamente en la parte de producción. En segunda instancia están los proyectos de tipo comercial, seguido de las de tipo administrativo con 37,1% (13 empresas) y 34,3% (12 empresas) respectivamente. En último lugar con un 25,7% (9 empresas) y 8,6% (3 empresas) están los proyectos financieros y otros.

De los aspectos técnicos que las Pymes contratan, prefieren hacerlo ellos directamente (sin intermediarios) con quienes consideran los mejores, por su

trayectoria y experiencia, en un determinado campo, ya sean de Popayán o de otra ciudad del País.

Teniendo en cuenta las respuestas de las preguntas número 6, 9 y 10, se puede decir que existen oportunidades para el ofrecimiento de servicios en aspectos de tipo comercial y administrativo, aunque hay que saber llegarles con una buena promoción, ya que en estos momentos lo están haciendo en su mayoría internamente. En los proyectos de tipo técnico a pesar de que su porcentaje es atractivo, las Pymes en este aspecto prefieren contratar directamente con los profesionales cuando requieren de *servicios especializados*. Además cuando las Pymes ya han contratado con entidades o profesionales independientes y se han sentido satisfechos con sus servicios es muy difícil convencerlos que cambien de proveedor.

Pregunta N° 11: El grado de satisfacción de la organización, con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría contratados con las personas y/o empresas externas, es

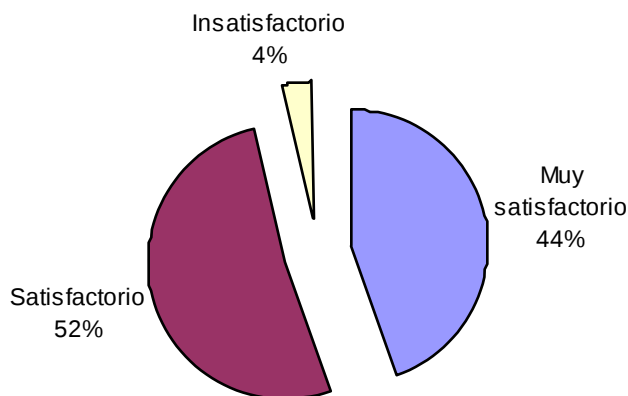
La intención de esta pregunta es determinar el grado de satisfacción con respecto a los servicios contratados por las Pymes en asesoría y consultoría para formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos; y de esta manera lograr averiguar cuál es el grado de aceptación de la competencia (para la futura empresa) que se encuentra actualmente en el mercado.

Tabla 3.15. El grado de satisfacción de la organización con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría contratados con las personas y/o empresas externas

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Muy satisfactorio | 12 | 44,4% |
| Satisfactorio | 14 | 51,9% |
| Insatisfactorio | 1 | 3,7% |
| Total | 27 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.14. Grado de satisfacción de la organización con respecto a los servicios de asesoría y consultoría contratados



En la Tabla 3.15 y el Gráfico 3.14, se puede apreciar que el grado de satisfacción de las Pymes que han contratado los servicios de asesoría y consultoría con personas y empresas externas, es "satisfactorio" y "muy satisfactorio" con un 51,9% (14 empresas) y un 44,4% (12 empresas) respectivamente; distante se encuentra el porcentaje de quienes respondieron "insatisfactorio" con un 3,7% (1 empresa), lo que conlleva a pensar que el grado de aceptación de la competencia es bueno más no excelente, con lo que se puede observar que las empresas que actualmente se encuentran en el mercado no satisfacen totalmente a las organizaciones que contratan sus servicios, es decir que se puede suponer que la competencia no es tan fuerte.

Pregunta N° 12: En los servicios contratados con personas y empresas externas, cuál ha sido la modalidad de pago? – (Pregunta de Opción Múltiple)

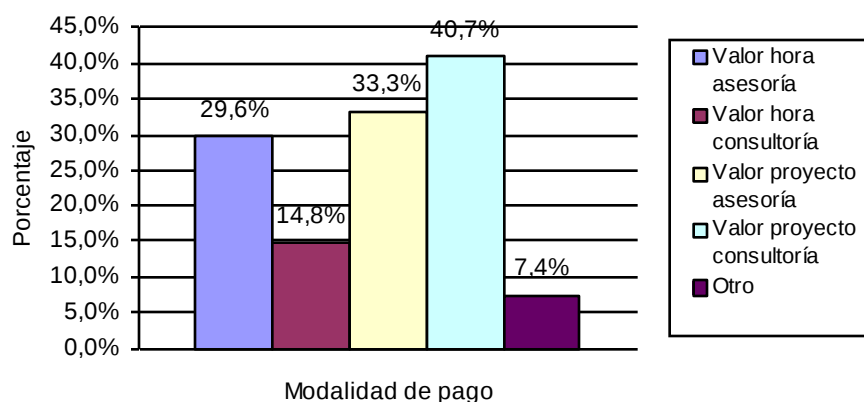
Esta pregunta se diseñó con el fin de saber la modalidad de pago que las Pymes han tenido con los servicios contratados de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos; permitiendo así establecer la modalidad o modalidades de pago que podría brindar la empresa en cuestión.

Tabla 3.16. Modalidad de pago para los servicios contratados con personas y empresas externas

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Valor hora asesoría | 8 | 29,6 |
| Valor hora consultoría | 4 | 14,8 |
| Valor proyecto asesoría | 9 | 33,3 |
| Valor proyecto consultoría | 11 | 40,7 |
| Otro – (Pasantías) | 2 | 7,4 |

*Fuente: Propia de la investigación

**Gráfico 3.15.
Modalidad de pago para los servicios de asesoría y consultoría contratados**



De acuerdo con la Tabla 3.16 y el Gráfico 3.15, la modalidad de pago que más utilizan las Pymes para los servicios contratados de asesoría y consultoría es por "valor proyecto consultoría" con un 40,7% (11 empresas); seguido de "valor proyecto asesoría" con un 33,3% (9 empresas); la opción "valor hora asesoría"

tiene una participación de 29,6% (8 empresas) y la opción "otro" tiene un peso de 7,4% (2 empresas). Por lo que se puede pensar que las Pymes prefieren pagar por proyecto ya sea para asesoría y/o consultoría y algunas veces por hora asesoría.

Pregunta N° 13: Con los servicios contratados con personas y/o empresas externas, ha tenido la organización facilidad de pago?

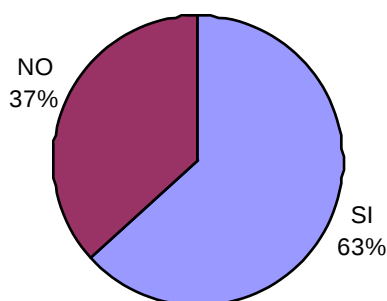
Esta pregunta se formuló con el propósito de indagar a cerca de las facilidades de pago que ofrecen las personas y/o empresas que prestan un servicio similar al de la empresa en cuestión.

Tabla 3.17. Obtención de facilidades de pago por los servicios contratados

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI | 17 | 63,0% |
| NO | 10 | 37,0% |
| Total | 27 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.16.
Obtención de facilidades de pago por los servicios contratados



En la Tabla 3.17 y el Gráfico 3.16, se puede apreciar que de las empresas que han contratado los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos, el 63% (17 empresas) si han obtenido

algún tipo de facilidad de pago por el servicio adquirido, mientras que el 37% (10 empresas) no lo ha obtenido.

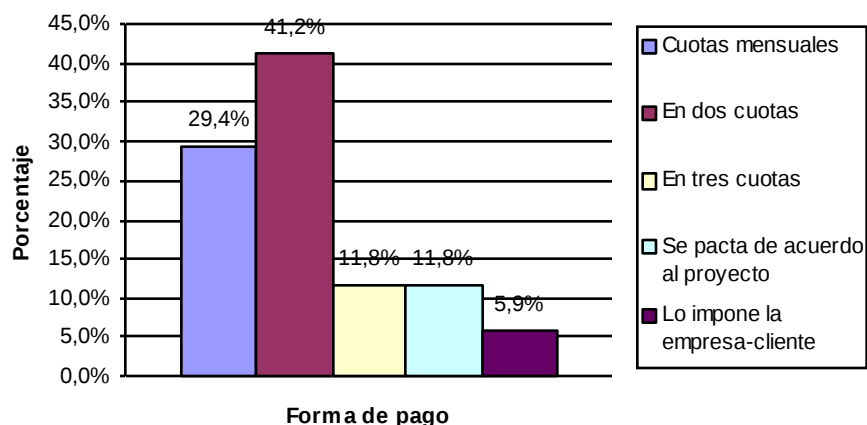
Con el fin de saber el tipo de pago que tuvieron las organizaciones con la contratación de los servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de sus proyectos, a continuación se analizarán las respuestas suministradas por los encuestados.

Tabla 3.18. Forma de pago para los servicios de asesoría y/o consultoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Cuotas mensuales | 5 | 29,4% |
| En dos cuotas | 7 | 41,2% |
| En tres cuotas | 2 | 11,8% |
| Se pacta de acuerdo al proyecto | 2 | 11,8% |
| Lo impone la empresa-cliente | 1 | 5,9% |
| Total | 17 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.17.
Forma de pago por los servicios contratados



De acuerdo con la Tabla 3.18 y el Gráfico 3.17, de las empresas que han obtenido facilidad de pago por el servicio adquirido, el 29,4% (5 empresas) han pagado por cuotas mensuales; el 41,2% (7 empresas) han pagado en dos cuotas (una cuota al inicio del proyecto y otra al final del mismo); el 11,8% (2 empresas) han pagado en

tres cuotas; el mismo porcentaje ha pagado de acuerdo al proyecto que se desarrolló y un 5,9% (1 empresa) el pago lo impone la empresa cliente.

Esta información permite inferir que para brindar mayor accesibilidad a los servicios que va a ofrecer la futura empresa, se pueden implementar diferentes formas de pago, como por ejemplo las utilizadas actualmente en el mercado u otras mejores que posibiliten una mayor demanda por parte de las organizaciones que requieran de estos servicios y tengan una limitación presupuestal que les impida acceder a ellos.

Pregunta N° 14: Cómo se enteró Usted o la organización de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

La finalidad de esta pregunta es averiguar acerca de los medios de comunicación utilizados por las empresas y personas externas con las que las organizaciones encuestadas han contratado sus servicios, permitiendo así identificar cuál o cuáles pueden ser los medios de comunicación más adecuados que la futura empresa puede utilizar para llegar efectivamente a su cliente potencial.

Tabla 3.19. Medio por el cual la organización se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración sus proyectos – I

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Correo directo | 2 | 7,4% |
| Internet | 1 | 3,7% |
| periódicos | 1 | 3,7% |
| Propaganda (Boca a boca) | 3 | 11,1% |
| Recomendación por un tercero | 13 | 48,1% |
| Televisión | 1 | 3,7% |
| Otro | 12 | 44,4% |

*Fuente: Propia de la investigación

En la Tabla 3.19 se logra visualizar que el mayor porcentaje lo tiene la opción "Recomendación por un tercero" con un 48,1% (5 empresas); seguido por la opción "Otro" con un porcentaje del 44,4% (12 empresas); luego, y muy distante

de las opciones anteriores se encuentran: "Propaganda" con un 11,1% (3 empresas), "Correo directo", "Internet", "Periódicos" y "Televisión" con una representatividad de 3,7% (1 empresa) cada una. Dado que la opción "Otro" es una respuesta que requiere ser investigada con mayor profundidad, puesto que su porcentaje es representativo frente a los demás, se logró identificar cuáles son las opciones que la integran, obteniéndose los resultados que se muestran en la Tabla 3.20.

Tabla 3.20. Medio por el cual la organización se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración sus proyectos - II

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre trabajan con ellos | 5 | 41,7% |
| Venta directa-personal | 3 | 25,0% |
| Experiencia en el mercado | 2 | 16,7% |
| Folletos | 1 | 8,3% |
| Convocatorias | 1 | 8,3% |

*Fuente: Propia de la investigación

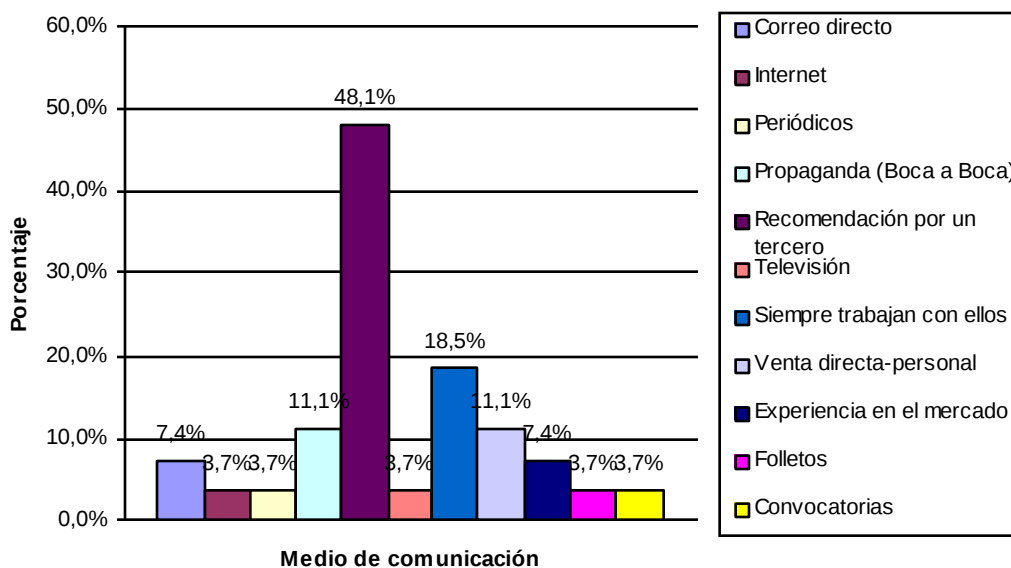
Para una mejor comprensión de los anteriores resultados (Tabla 3.20) se unirán a los de la Tabla 3.19, para que de esta forma se puedan analizar conjuntamente y obtener unas mejores conclusiones.

Tabla 3.21. Medio por el cual la organización se enteró de la existencia de las personas y empresas que la entidad contrató para la elaboración de los proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Correo directo | 2 | 7,4% |
| Internet | 1 | 3,7% |
| Periódicos | 1 | 3,7% |
| Propaganda (Boca a Boca) | 3 | 11,1% |
| Recomendación por un tercero | 13 | 48,1% |
| Televisión | 1 | 3,7% |
| Siempre trabajan con ellos | 5 | 18,5% |
| Venta directa-personal | 3 | 11,1% |
| Experiencia en el mercado | 2 | 7,4% |
| Folletos | 1 | 3,7% |
| Convocatorias | 1 | 3,7% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.18.
Medio por el cual la organización se enteró de la empresa y persona contratada para los servicios de asesoría y consultoría



Según la Tabla 3.21 y el Gráfico 3.18, continúa en primer lugar la opción "Recomendación por un tercero" con una representatividad de 48.1% (13 empresas), en segundo lugar está "Siempre trabajan con ellos" con un 18,5% (5 empresas), es decir, las organizaciones encuestadas respondieron que la forma como se enteraron de la existencia de las empresas y personas que han trabajado

para ellos es por que llevan cierto grado de experiencia que hace que siempre las contacten. En tercer lugar se encuentran, con igual porcentaje (11,1% , es decir 3 empresas) las opciones de "Propaganda" y "Venta directa-personal ", esta última hace referencia a que las empresas y personas contratadas llegan al cliente personalmente. Luego se encuentran con menor representatividad "Correo directo" y "Experiencia en el mercado" con un 7,4% (2 empresas) cada uno, la experiencia en el mercado que se menciona se refiere a las organizaciones que son reconocidas actualmente en el mercado, agregándose esta forma de promoción a las que ya manejan. Por último se encuentran: "Internet", "Periódicos", "Televisión", "Folletos" y "Convocatorias" con un 3.7% (1 empresa) cada opción.

Con este análisis se logra deducir que para la promoción de los servicios de la futura organización, se deben emplear diversos medios de comunicación que logren persuadir efectivamente la atención de las empresas clientes o de quienes están a su alrededor o en continuo contacto con ellas, puesto que los datos obtenidos arrojaron que es la "recomendación por un tercero" el medio por el cual las organizaciones encuestadas se han enterado de la existencia de las empresas y personas que se encuentran actualmente en el mercado. Esta estrategia se utilizará con más fuerza en los primeros meses de existencia de la organización, luego a medida que la empresa inicie su trayectoria y crezca, se fortalecerá y logrará crear un ambiente de experiencia que complementará la estrategia anterior, dado que el reconocimiento en el mercado también hace parte de los medios utilizados para mercadear los servicios de las empresas, es decir la promoción de su Good-Will.

Pregunta N° 15: Piensa la organización desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

La pregunta se realizó con el objetivo de investigar la intención que tienen las organizaciones en desarrollar proyectos en los próximos seis meses; información

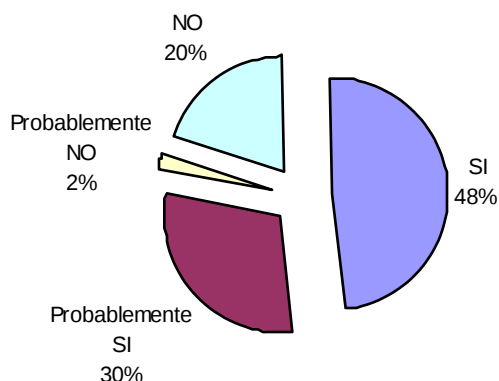
que contribuirá (parcialmente) a identificar la demanda potencial de los servicios que ofrecerá la futura empresa.

Tabla 3.22. Intención de la organización en realizar proyectos en los próximos seis meses

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| SI | 26 | 48,1% |
| Probablemente SI | 16 | 29,6% |
| Probablemente NO | 1 | 1,9% |
| NO | 11 | 20,4% |
| Total | 54 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.19.
Intención de la organización en realizar proyectos en los próximos 6 meses



La Tabla 3.22 y el Gráfico 3.19 muestra que el 48,1% (26 empresas) "Si" realizarán proyectos en los próximos 6 meses; el 29,6% (16 empresas) "Probablemente Si"; un 1,9% (1 empresa) "Probablemente No" y el 20,4% (11 empresas) "No" realizarán proyectos en el tiempo mencionado. Para efectos de este análisis se han tomado conjuntamente las organizaciones que respondieron las opciones de "Si" y "Probablemente Si" realizarán proyectos, dando como resultado un 77,8% (42 empresas) entendiéndose este dato como la demanda potencial para la empresa en cuestión. No obstante, a continuación se completará y reforzará este análisis, dado que se preguntó sobre si las organizaciones

encuestadas que piensan llevar a cabo algún proyecto van a necesitar de asesoría y/o consultoría para el desarrollo de sus trabajos.

Pregunta N° 16: Para el(los) proyecto(s) que piensa realizar la organización, cree Usted que va a necesitar de: – (Pregunta de Opción Múltiple)

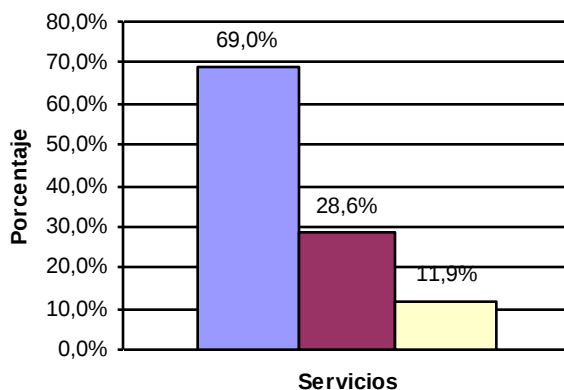
Tal y como se dijo al final del análisis anterior, esta pregunta pretende complementar el análisis de la demanda potencial de los servicios que va a ofrecer la organización en cuestión.

Tabla 3.23. Necesidad de la organización de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, en los próximos 6 meses

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Asesoría | 29 | 69,04 |
| Consultoría | 12 | 28,57 |
| Ninguna de las anteriores | 5 | 11,90 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.20. Necesidad de la organización de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, en los próximos 6 meses



En la Tabla 3.23 y el Gráfico 3.20 se puede evidenciar que del total de empresas que contestaron esta pregunta el 69,04% (29 empresas) respondió que va a necesitar de asesoría; el 28,57% (12 empresas) va a necesitar de consultoría y el

11,90% (5 empresas) no van a necesitar de ninguno de los servicios mencionados. De esta forma se puede suponer que las empresas encuestadas van a necesitar de asesoría y/o consultoría para el desarrollo de sus proyectos, porcentajes que equivalen a una muy atractiva demanda potencial que debe ser persuadida por la futura empresa con el fin de que éstas adquieran los servicios de la nueva organización. Claramente es una oportunidad que debe ser aprovechada por la futura organización; aunque para obtener una mayor certeza sobre que tan real puede llegar a ser tal demanda, se reforzará dicho supuesto con el análisis de la siguiente pregunta.

Pregunta N° 17: Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos, estaría su organización interesada en adquirir el servicio?

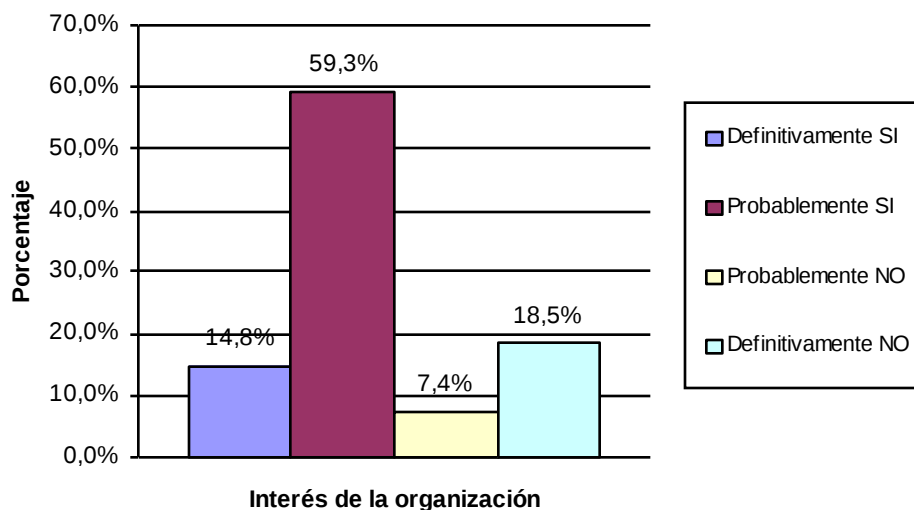
Luego de haber indagado con las empresas encuestadas su intención en realizar proyectos y, además averiguar si éstas requerirán de los servicios de asesoría y/o consultoría para el desarrollo de sus trabajos, se hace necesario concretar el interés que tienen éstas organizaciones en demandar los servicios que la empresa en cuestión ofrecerá, es por tal motivo que se formuló esta pregunta.

Tabla 3.24. Interés de la organización en contratar los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente SI | 8 | 14,81 |
| Probablemente SI | 32 | 59,29 |
| Probablemente NO | 4 | 7,40 |
| Definitivamente NO | 10 | 18,51 |
| Total | 54 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.21.
Interés de la organización en contratar los servicios de asesoría y consultoría de la empresa



Los resultados mostrados en la Tabla 3.24 y el Gráfico 3.21 son: El 14,8% (8 empresas) respondió que "Definitivamente Si" está interesada en adquirir los servicios de la organización; el 59,3% (32 empresas) "Probablemente Si"; el 7,4% (4 empresas) "Probablemente No"; y el 18,5% (10 empresas) "Definitivamente No" está interesada en adquirir los servicios de la futura empresa.

Dado que el grupo de las organizaciones que "Probablemente Si" adquirirían los servicios de la futura empresa es representativo y objeto de persuasión se hace necesario profundizar en los motivos por los cuales estas empresas muestran duda en su decisión, por eso y con el fin de complementar y reforzar el análisis de esta pregunta, dada la relevancia que tiene para el presente estudio, se logró investigar que las principales razones por las cuales las empresas encuestadas pensarían en adquirir los servicios de la futura organización son:

- Depende de la experiencia que la empresa oferente tenga en desarrollo de proyectos
- Depende de la conveniencia y pertinencia del proyecto que se piense desarrollar
- Depende del grado de profesionalismo de la empresa oferente

Éstos son aspectos que se obtendrán a medida que la empresa adquiera experiencia y la pueda demostrar.

3.3.1.4.2. Encuestas de las Alcaldías

A continuación se presenta el análisis de las encuestas realizadas a las Alcaldías del Departamento del Cauca. Para ver las opciones de cada pregunta remitirse al Anexo 5.

Pregunta N° 1. ¿En el desarrollo de sus actividades, la administración municipal formula y ejecuta proyectos?

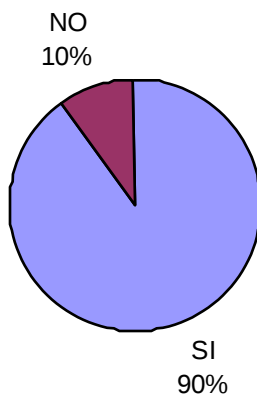
Esta pregunta se diseñó con el fin de introducir al encuestado en el tema de investigación: La formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos.

Tabla 3.25. La administración municipal formula, evalúa y ejecuta

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI | 9 | 90,0 |
| NO | 1 | 10,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.22.
La administración municipal formula, evalúa y ejecuta proyectos



Según la Tabla 3.25 y el Gráfico 3.22, de las alcaldías encuestadas el 90% (9 alcaldías) contestó sí formular, evaluar y ejecutar proyectos en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 10% (1 alcaldía) restante contestó no hacerlo, esta alcaldía corresponde al municipio de Timbío, y se debe a que en el momento no existe una persona encargada del Banco de Proyectos y cumpla con dicha función.

Ante estos resultados observamos que las alcaldías del Departamento del Cauca tienen una cultura de trabajo con base en proyectos.

Pregunta N° 2. Por lo general cada municipio tiene un plan de gobierno denominado Plan de Desarrollo Municipal. ¿Cómo la administración municipal lo implementa y alcanza los objetivos especificados en él?

Esta pregunta esta dirigida a las alcaldías que respondieron no realizar proyectos, y tiene como fin identificar como éstas implementan y alcanzan los objetivos especificados en el plan de gobierno, si no es por medio de proyectos.

La alcaldía que respondió no realizar proyectos, manifestó que en condiciones normales para el alcance de los objetivos especificados en su plan de gobierno si desarrolla proyectos, pero que en la actualidad esta actividad se ha visto obstaculizada por que no existe un responsable del Banco de Proyectos.

Ante esta situación se puede concluir que las alcaldías tienen como único mecanismo para el alcance de sus objetivos la formulación y ejecución de proyectos.

**Pregunta N° 3. Para la formulación de los proyectos el municipio se basa en:
– (Pregunta de Opción Múltiple)**

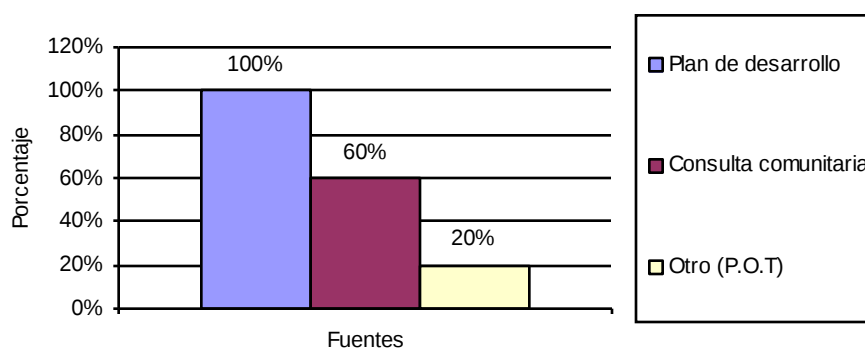
Mediante esta pregunta se desea identificar cuál es la fuente que utilizan las alcaldías para la formulación de los proyectos que desarrollan.

Tabla 3.26. Fuente para la formulación de los proyectos municipales

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Plan de Desarrollo | 10 | 100,0 |
| Consulta Comunitaria | 6 | 60,0 |
| Otro (P.O.T) | 2 | 20,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.23.
Fuentes para la formulación de los proyectos municipales



Observando la Tabla 3.26 y el Gráfico 3.23 se puede ver que el 100%, es decir las 10 alcaldías encuestadas tienen como fuente principal para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos al Plan de Desarrollo Municipal, en el segundo lugar se encuentra la Consulta Comunitaria con un 60% (6 alcaldías) y por último con un porcentaje de participación del 20% (2 alcaldías) se encuentra la opción "Otro", en la cual se refirió como fuente al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T)

Con los resultados se observa que la fuente más utilizada como base para la formulación y evaluación de los proyectos a ejecutar por las alcaldías es el Plan de Desarrollo Municipal y la Consulta Comunitaria.

Pregunta N° 4. ¿Qué tipo de proyectos ha desarrollado la administración municipal en el último año? – (Pregunta de Opción Múltiple)

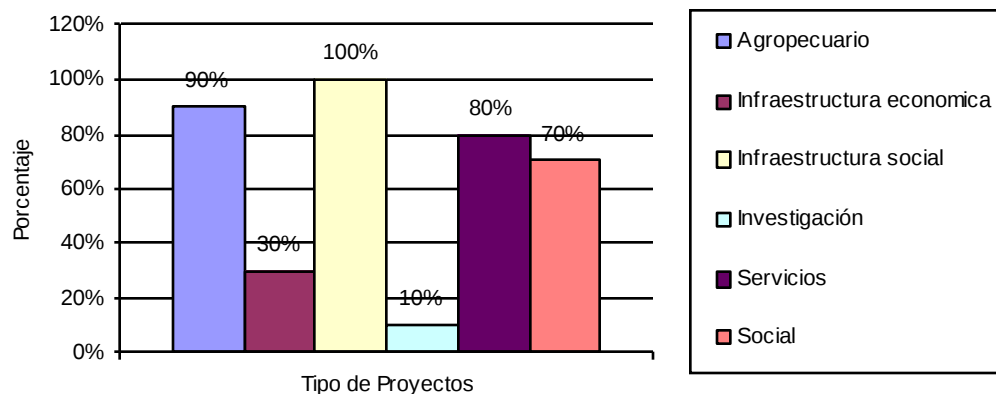
El objetivo de esta pregunta es investigar de qué tipo son los proyectos que las alcaldías desarrollan.

Tabla 3.27. Tipo de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Agropecuario | 9 | 90,0 |
| Infraestructura Económica | 3 | 30,0 |
| Infraestructura Social | 10 | 100,0 |
| Investigativo | 1 | 10,0 |
| Servicios | 8 | 80,0 |
| Social | 7 | 70,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.24. Tipo de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año



De acuerdo a la Tabla 3.27 y el Gráfico 3.24 el 100% (10) de las alcaldías manifestaron desarrollar proyectos de infraestructura social (proyectos enfocados a la energía eléctrica, transporte y comunicaciones), el 90% (9 alcaldías) proyectos de tipo agropecuario, un 80% (8 alcaldías) proyectos de servicios, el 70% (7 alcaldías) realiza proyectos de beneficio social y el 30% (3 alcaldías) y 10% (1 alcaldía) realizan proyectos de infraestructura social (proyectos relacionados con la salud, educación, recreación) e investigativo respectivamente.

Pregunta N° 5. Cuántos proyectos ha desarrollado el municipio en el último año?

El objetivo de esta pregunta es identificar el promedio de proyectos que las alcaldías realizan en el año, ésta se diseñó como pregunta abierta con el fin de obtener datos exactos al respecto.

Los encuestados ante esta pregunta presentaron dificultad al responderla debido a que no conocen con exactitud la cantidad de proyectos que desarrolla la alcaldía y en su mayoría no tienen estadísticas en las cuales apoyarse. La información suministrada es la que se muestra en la Tabla 3.28.

Tabla 3.28. Cantidad de proyectos desarrollados por la administración municipal en el último año

| Alcaldía | Número de proyectos |
|------------------------|----------------------------|
| Popayán | 150 |
| Piendamó | 210 |
| Santander de Quilichao | 126 |
| El Tambo | 50 |
| Puracé | 10 |
| Patía | 15 |
| Timbió | 17 |
| Silvia | 13 |
| Cajibío | 7 |
| Rosas | NS/NR |

*Fuente: Propia de la Investigación

Según los datos suministrados en la Tabla 3.28, los municipios de Popayán, Piendamó y Santander de Quilichao son los mayores ejecutores de proyectos; las alcaldías de El Tambo, Puracé, Patía, Timbió, Silvia y Cajibío realizan proyectos en menor proporción; y la alcaldía de Rosas no respondió ya que no tiene datos claros al respecto.

Ante esta situación se tiene que las alcaldías en promedio realizan 66 proyectos al año.

Pregunta N° 6. Con qué frecuencia el municipio desarrolla proyectos?

Mediante la presente pregunta se desea investigar cuál es la frecuencia con que las alcaldías realizan proyectos. Esta información servirá a la vez para identificar la frecuencia con la cual éstas podrían necesitar de los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación de sus proyectos, servicios que la empresa propuesta desea ofrecer.

Tabla 3.29. Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos – I

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cada Tres meses | 1 | 10,0 |
| Cada Cuatro meses | 2 | 20,0 |
| Cada seis meses | 1 | 10,0 |
| Cada Año | 1 | 10,0 |
| Otro | 5 | 50,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Con base a la Tabla 3.29 las alcaldías en relación a la frecuencia con la cual desarrollan proyectos respondieron: El 50% (5 alcaldías) la opción otro, el 20% (2 alcaldías) la frecuencia cada cuatro meses y las frecuencias cada tres meses (1), cada cuatro meses (1), cada año (1) la respondieron en cada una el 10% de los encuestados.

Debido a la importancia que tiene la opción otro (50%), a continuación, en la Tabla 3.30, se presentan las respuestas que los encuestados manifestaron.

Tabla 3.30. Otra Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Constantemente | 4 | 80,0 |
| Cada mes | 1 | 20,0 |
| Total | 5 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

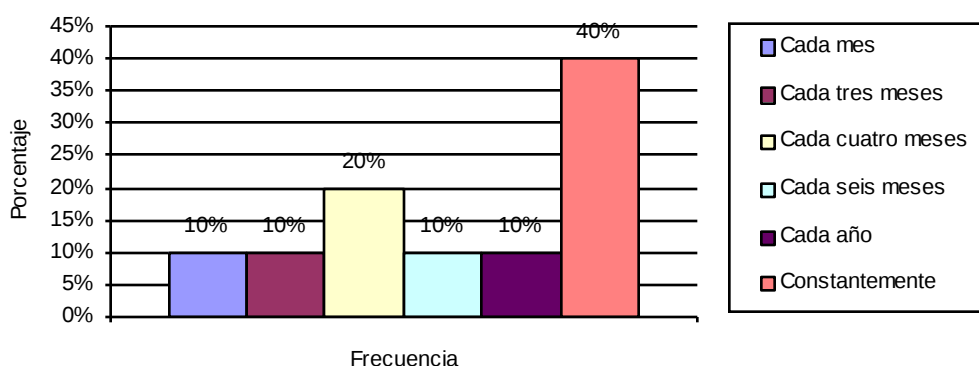
Con el fin de realizar un completo análisis e identificar cuál es entonces la frecuencia con la cual las alcaldías hacen proyectos, estos resultados se unirán a los presentados en la Tabla 3.30, así:

Tabla 3.31. Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos – II

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Cada mes | 1 | 10,0 |
| Cada Tres meses | 1 | 10,0 |
| Cada Cuatro meses | 2 | 20,0 |
| Cada seis meses | 1 | 10,0 |
| Cada Año | 1 | 10,0 |
| Constantemente | 4 | 40,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.25.
Frecuencia con la cual los municipios desarrollan proyectos



Según la Tabla 3.31 y el Gráfico 3.25, la mayor frecuencia con la que las alcaldías realizan proyectos es "Constantemente" con un 40% (4 alcaldías), el 20% (2 alcaldías) de éstas realizan proyectos "Cada cuatro meses" y por último se encuentra que las frecuencias "Cada mes", "Cada tres meses", "Cada seis meses" y "Cada año" tienen un 10% de representatividad cada opción.

Ante estos resultados se puede suponer que los servicios de asesoría y consultoría ofrecidos por la empresa propuesta a estas entidades podrían ser demandados constantemente por ellas.

Pregunta N° 7. En el municipio quiénes son los actores proponentes de proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

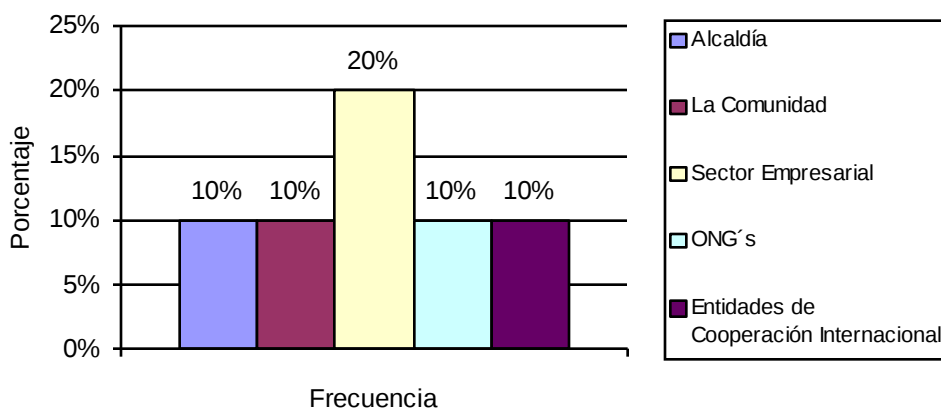
El objetivo de esta pregunta es identificar los actores interesados en la presentación y ejecución de proyectos que desarrolla la administración municipal, ya que ellos son los quienes los define y los promueven.

Tabla 3.32. Actores proponentes de proyectos en los municipios

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Alcaldía | 10 | 100.0 |
| La Comunidad | 10 | 100.0 |
| Sector Empresarial | 1 | 10.0 |
| ONG's | 7 | 70.0 |
| Entidades de Cooperación Internacional | 5 | 50.0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.26. Actores proponentes de proyecto en los municipios



De acuerdo a la Tabla 3.32 y el Gráfico 3.26, el 100% (10 alcaldías) de los encuestados respondieron que los principales actores proponentes de proyectos en el municipio son la alcaldía y la comunidad, el 70% (7 alcaldías) clasificaron a

las ONG's en segundo lugar, el 50% (5 alcaldías) le dieron el tercer lugar a las entidades de cooperación internacional y el 10% (1 alcaldía) le dieron el último lugar al sector empresarial.

Pregunta N° 8. Cuáles son los requisitos y procedimientos para:

Con esta pregunta se desea conocer cuáles son los requisitos que deben cumplir los actores proponentes de proyectos para la presentación de sus propuestas y cuál es el proceso para su aprobación; información que servirá como insumo importante para la futura empresa.

a. Presentación de proyectos

Para la presentación de proyectos a la administración municipal, la propuesta debe estar enmarcada dentro del Plan de Desarrollo o del Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, y debe satisfacer una necesidad sentida por la comunidad.

El proponente del proyecto debe ajustar su idea o proyecto a los formatos que la administración municipal tiene establecido para ello, los cuales fueron suministrados por el estado y su diligenciamiento es un requisito. En la actualidad los formatos que se tienen para este fin se denominan BPIN (Banco de Proyectos de Inversión Nacional) los cuales deben ir acompañados por las FICHAS EBI, ésta metodología tiene vigencia sólo hasta el año 2005, para el año 2006 se tomará como modelo la Metodología General Ajustada (M.G.A).

Los proponentes de proyectos para cumplir con el diligenciamiento de los formatos exigidos para la presentación de proyectos tienen dos opciones: 1) Presentar su idea ante la respectiva secretaría de la alcaldía y de acuerdo al tipo de proyecto al que éste apunte existirá un asesor para colaborarle quien guiará el trabajo según las actividades a que haya lugar; y 2) Los proponentes de proyectos presentan la ficha o formato ya diligenciado en las oficinas del banco de proyectos. Entre los

aspectos más importantes en la presentación de proyectos es tener claridad en cuanto a la entidad financiadora o cofinanciadora (ya que dependiendo de ella los requisitos pueden aumentar) y los aportes que el proponente del proyecto esta dispuesto a realizar.

b. Aprobación de proyectos

Una vez que el proyecto es registrado en el Banco de proyectos, éste tiene como función avalar el proyecto en cuanto a la metodología utilizada, si cumple con los requisitos el proyecto debe ser avalado técnicamente por la secretaría de la alcaldía que le corresponda (depende del tipo de proyecto), el proceso es conocido como viabilidad técnica y sectorial. En este análisis los aspectos que más se tienen en cuenta son: el impacto, el alcance del proyecto, el costo / beneficio, los aportes y la cofinanciación (si existe). Una vez el proyecto tiene dicho aval pasa a manos del alcalde para su aprobación, si él lo considera viable y existen los recursos para su ejecución lo aprueba y lo transfiere a las oficinas de presupuesto, contratación y tesorería para iniciar su ejecución.

Pregunta N° 9. Tiene el municipio un Banco de Proyectos?

“El banco de proyectos es un instrumento para la Planeación Municipal en el cual se deben registrar y sistematizar todos los proyectos de inversión viables técnica, ambiental y socio-económicamente factibles y susceptibles de ser financiados con los recursos del presupuesto del municipio y cofinanciados con recursos de entidades gubernamentales, que estén enmarcados en el plan de desarrollo y planes sectoriales. Se constituyen en una herramienta de Planeación Administrativa y control de la inversión, en la asignación eficiente de los recursos y en el fortalecimiento de la programación de la inversión pública”¹³.

El Banco de Proyectos es entonces una de las principales fuentes de proyectos para la administración municipal, por ello es importante para la presente

¹³ Tomado de la Cartilla Presupuesto Participativo Vigencia 2006 de la alcaldías de Popayán

investigación indagar acerca de su existencia dentro de la estructura administrativa de las alcaldías.

En cuanto a esta pregunta el 100% (10 alcaldías) respondieron tener establecido dentro de su estructura orgánica un Banco de Proyectos.

Pregunta N° 10. De los proyectos que se encuentran en el banco de proyectos, qué porcentaje de ellos son ejecutados en el año?

El objetivo de esta pregunta es conocer la cantidad de proyectos inscritos en el Banco de Proyectos y en qué porcentaje éstos son ejecutados.

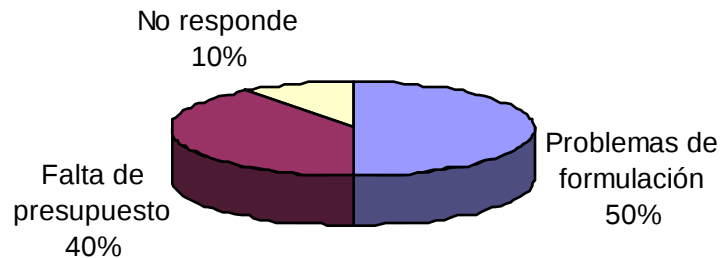
Al respecto las alcaldías respondieron que los proyectos que se inscriben en el banco de proyectos y se incluyen dentro del plan de acción a ejecutar en el año se desarrollan en un 100%. Pero los proyectos que no se incluyen en el plan de acción y se encuentran en el Banco de Proyectos se ejecutan en un bajo porcentaje, aproximadamente el 10%. Los motivos de tal situación son los que se muestran en la Tabla 3.33.

Tabla 3.33. Motivos por los cuales los proyectos del banco de proyectos se ejecutan en bajo porcentaje

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Problemas de formulación | 5 | 50,0 |
| Falta de presupuesto | 4 | 40,0 |
| No responde | 1 | 10,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.27
Motivos por los cuales los proyectos del banco de proyectos se ejecutan en bajo porcentaje



Observando la Tabla 3.33 y el Gráfico 3.27, el 50% (5 alcaldías) respondió que los proyectos no se ejecutan debido a que al momento de evaluarlos presentan deficiencias en su formulación, lo que conlleva a su no aprobación, el 40% (4 alcaldías) contestó que se debe a la falta de presupuesto y un 10% (1 alcaldía) no tiene información al respecto, por lo tanto no respondieron a la pregunta.

Pregunta N° 11. Para el desarrollo de los proyectos del municipio existe una metodología establecida?

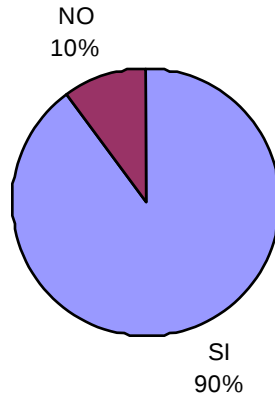
La pregunta se realizó con el fin de identificar si existe una metodología establecida para la formulación y evaluación de proyectos en las diferentes alcaldías y conocer cuál es. Esta información es importante conocerla ya que de resultar favorable para la empresa en cuestión ofrecer sus servicios a las alcaldías, se aplicara ésta metodología para el desarrollo de sus proyectos.

Tabla 3.34. Tiene la alcaldía una metodología para la formulación de sus proyectos

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| SI | 9 | 90,0 |
| NO | 1 | 10,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.28.
Tiene la alcaldía una metodología para la formulación de proyectos



Con base a la Tabla 3.34 y el Gráfico 3.28, el 90% (9 alcaldías) respondió utilizar una metodología para la formulación de sus proyectos, ésta es la denominada BPIN (Sistema de información que se constituye en el instrumento de gestión que apoya los procesos de planeación, presupuesto, ejecución, seguimiento y evaluación de resultados), metodología que va acompañada por las fichas EBI.

El 10% (10 alcaldías) respondió no tener una metodología para la formulación de proyectos debido a que la suministrada por el gobierno no la saben implementar y no han adoptado otra.

Pregunta N° 12. Para el proceso de formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos, el municipio: – (Pregunta de Opción Múltiple)

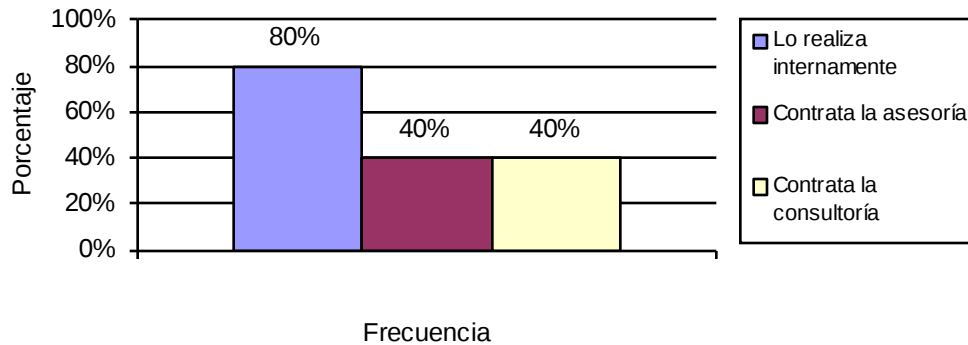
El objetivo de ésta pregunta es conocer cuál es la fuente más utilizada por las alcaldías para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos.

Tabla 3.35. Fuente para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Lo realiza internamente | 8 | 80,0 |
| Contrata la asesoría | 4 | 40,0 |
| Contrata la consultoría | 4 | 40,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.29.
Fuente para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos



Según la Tabla 3.35 y el Gráfico 3.29, el 80% (8) de las alcaldías utilizan la fuente interna para el desarrollo de sus proyectos, el 40% (4 alcaldías) contratan servicios de asesoría y el mismo porcentaje contrata servicios de consultoría.

De las alcaldías que respondieron realizar internamente sus proyectos el 50% (8) manifestaron realizarlos únicamente con este fuente, lo cual permite concluir que del total de las alcaldías encuestadas el 60% (6) demandan servicios externos para el desarrollo de sus proyectos.

Pregunta N° 13. ¿Con cuál empresa o profesional independiente la entidad ha contratado los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos?

El objetivo de esta pregunta es identificar los profesionales independientes y empresas que en la actualidad se encuentran prestando servicios de asesoría y consultoría a las alcaldías del Departamento del Cauca, información que dejará entrever la competencia a la cuál tendría que afrontar en el mercado la empresa en cuestión.

▪ Servicios de Asesoría:

En los servicios de asesoría los profesionales independientes y/o empresas contratadas son:

- Az Servicios profesionales
- Gobernación del Cauca
- ARD Colombia
- Asopatía (Nariño)
- Ingenieros Civiles, ecólogos, abogados

De estas entidades la ARD Colombia, la Gobernación del Cauca y Asopatía brindan sus servicios de forma gratuita.

Observando los datos las alcaldías han recibido más asesoramiento por parte de empresas que por profesionales independientes.

▪ Servicios de Consultoría:

En los servicios de Consultoría los profesionales independientes y/o empresas contratadas son:

- Firmas consultoras de Ingenieros de la Ciudad de Cali (Valle) y del Municipio de Santander de Quilichao (Cauca)
- Administrador de Empresas

Pregunta N° 14. ¿De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la entidad para la asesoría? – (Pregunta de Opción Múltiple)

Esta pregunta ayuda a determinar el tipo de proyectos que más demandan las alcaldías para la asesoría, lo cual contribuirá a determinar los servicios que de este aspecto podría prestar la futura empresa de proyectos.

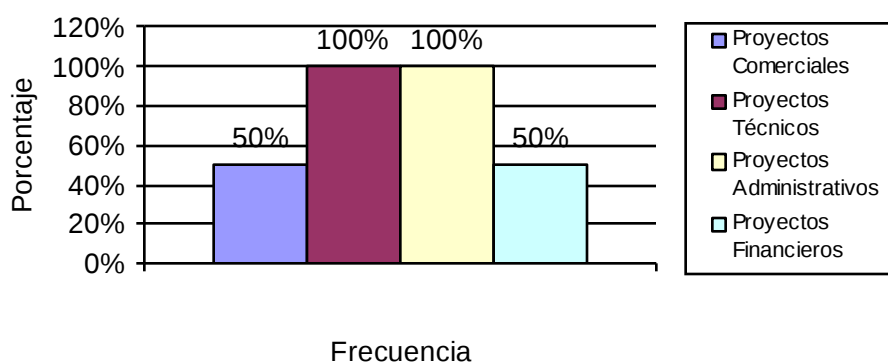
Esta pregunta la respondieron sólo los encuestados que manifestaron contratar servicios de asesoría para el desarrollo de sus proyectos.

Tabla 3.36. Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante asesoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Proyectos Comerciales | 2 | 50,0 |
| Proyectos Técnicos | 4 | 100,0 |
| Proyectos Administrativos | 4 | 100,0 |
| Proyectos Financieros | 2 | 50,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

**Gráfico 3.30.
Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante la asesoría**



De acuerdo a la Tabla 3.36 y el Gráfico 3.30, de los encuestados que respondieron haber contratado servicios de asesoría (4 alcaldías), el 100% los han contratado para desarrollar proyectos relacionados con aspectos técnicos y administrativos, y el 50% lo han hecho para los proyectos relacionados con aspectos comerciales y financieros.

Con lo cual se puede suponer que la empresa propuesta de ser viable tendría mayor demanda en servicios de asesoría para proyectos de tipo técnico y administrativo.

Pregunta N° 15. ¿De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la entidad para la consultoría? – (Pregunta de Opción Múltiple)

Esta pregunta ayuda a determinar el tipo de proyectos que más demandan las alcaldías para la consultoría, lo cual contribuirá a determinar los servicios que de

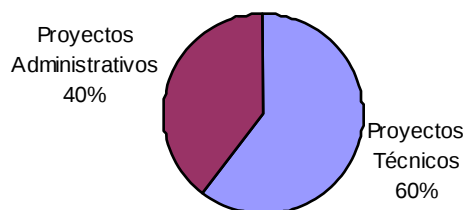
este aspecto podría prestar la futura empresa de proyectos. (Esta pregunta la respondieron sólo los encuestados que manifestaron contratar servicios de consultoría para el desarrollo de sus proyectos.)

Tabla 3.37. Tipo de proyectos contratados por las alcaldías mediante consultoría

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Proyectos Técnicos | 3 | 75,0 |
| Proyectos Administrativos | 2 | 50,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.31.
Tipos de proyectos contratados por la alcaldías mediante la Consultoría



Según la Tabla 3.37 y el Gráfico 3.31, de los encuestados que contestaron contratar servicios de consultoría (4 alcaldías), el 75% (3) lo han hecho para proyectos de tipo técnico y un 50% (2 alcaldías) para proyectos de tipo administrativo.

En las anteriores preguntas (Nº 14 y Nº 15) mediante la entrevista con los encuestados se identificó que los proyectos contratados por éstos en aspectos técnicos y administrativos prefieren hacerlo con profesionales especializados y sin intermediarios.

Pregunta Nº 16. Cómo es el sistema de vinculación para la contratación externa?

El objetivo de esta pregunta es identificar cuál es el proceso que las alcaldías tienen para la contratación de servicios externos.

Los municipios para la contratación con entidades o profesionales independientes se rigen por la Ley 80 de 1993¹⁴ y el Decreto 2170 del 2002, los cuales hacen referencia al proceso de contratación y los montos con los cuales se puede hacer contratación directa o entrar a convocatoria. Según la Ley 80 del 93 para la prestación de servicios con las alcaldías de manera directa el contrato no debe superar la cuantía de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000), ya que de lo contrario la administración municipal se ve en la obligación de asignar el contrato mediante convocatoria.

Pregunta N° 17. En su opinión, ¿Cual ha sido el balance en la ejecución de los proyectos, se alcanzaron los objetivos trazados en su formulación?

La pregunta se realizó con la intención de conocer si las alcaldías han alcanzado los objetivos propuestos en los proyectos por ellas desarrollados.

Al respecto el 60% de las entidades manifestaron alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados en la formulación de sus proyectos, el 20% respondió no hacerlo y un 20% no respondió a la pregunta.

Quienes alcanzaron los objetivos lo atribuyen a que la comunidad participó activamente como auditor de los proyectos, mientras que quienes no los alcanzaron comentaron que fue debido a la falta de presupuesto para terminar la ejecución del proyecto, de esta forma se dejan evidenciar las falencias que se tienen en cuanto a la formulación de proyectos.

¹⁴ Estatuto General de Contratación de la Administración Pública

Pregunta N° 18. El grado de satisfacción de la organización, con respecto a los servicios de asesoría y consultoría contratados con las personas y empresas externas, es:

La intención de esta pregunta es identificar el grado de satisfacción que tienen las alcaldías con respecto a los servicios de asesoría y consultoría contratados externamente para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, lo cuál permitirá conocer el grado de aceptación de las empresas o profesionales que actualmente ofrecen este tipo de servicios en el mercado.

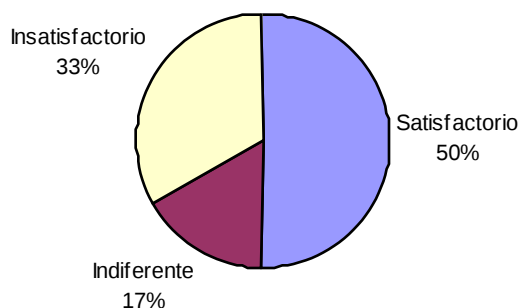
Esta pregunta fue dirigida sólo para aquellas entidades que han contratado servicios externos para el desarrollo de sus proyectos

Tabla 3.38. Grado de satisfacción de las alcaldía por los servicios contratados externamente

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Satisfactorio | 3 | 50,0 |
| Indiferente | 1 | 16,7 |
| Insatisfactorio | 2 | 33,3 |
| Total | 6 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.32.
Grado de satisfacción de las alcaldías por los servicios contratados externamente



Según la Tabla 3.38 y el Gráfico 3.32, de los encuestados que respondieron contratar servicios externos para el desarrollo de sus proyectos (6 alcaldías), el 50% (3 alcaldías) respondió estar satisfechos con el servicio prestado, al 16,7% (1 alcaldía) le ha sido indiferente y el 33,3% (2 alcaldías) se encuentra satisfecho, esto debido a que las empresas o profesionales no ofrecen otros servicios importantes como el servicio al cliente, que para ellos es una garantía de su trabajo e igualmente consideran que no fue de calidad.

Por lo tanto el grado de satisfacción que tienen las entidades con los servicios contratados no es del todo satisfactorio, situación que puede ser aprovechada por la empresa propuesta para el ofrecimiento de sus servicios a este mercado.

Pregunta N° 19. Cómo se enteró de la existencia de las empresas y profesionales independientes que ha contratado para la realización de los proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

La finalidad de esta pregunta es averiguar acerca de los medios de comunicación utilizados por las empresas y personas externas con las que las entidades encuestadas han contratado sus servicios, permitiendo así identificar cuál o cuáles pueden ser los medios de comunicación adecuados que la futura organización pueda utilizar para llegar efectivamente a su cliente potencial.

Esta pregunta sólo fue respondida por las entidades que han contratado servicios externos para el desarrollo de sus proyectos.

Tabla 3.39. Medio por el cual la entidad se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos – I

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Propaganda (Boca a Boca) | 2 | 33,3 |
| Recomendación por un tercero | 3 | 50,0 |
| Televisión | 2 | 33,3 |
| Otro | 3 | 50,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

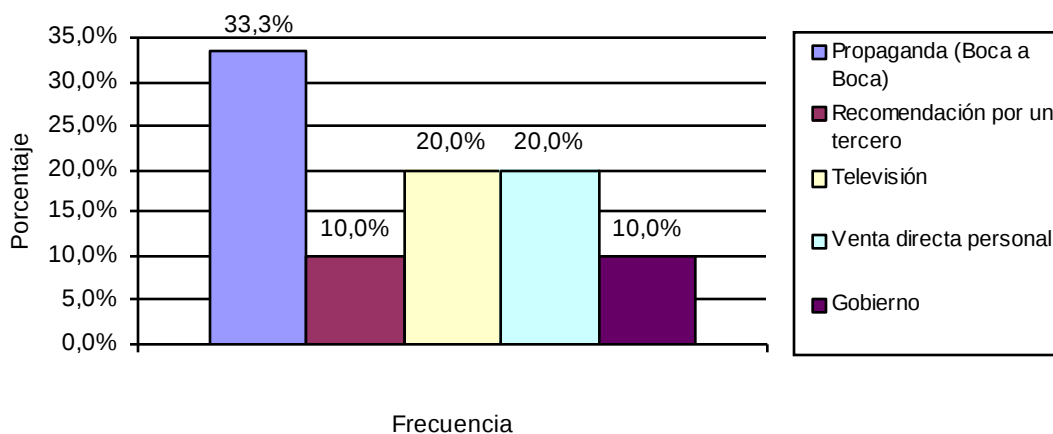
De acuerdo a la Tabla 3.39, el medio de comunicación por el cual los encuestados se enteraron de la existencia de las empresa o profesionales con los cuales ha contratado servicios de asesoría y consultoría fue: Un 50% (3 alcaldías) se enteró por la recomendación de un tercero; otro 50% (3 alcaldías) se enteró por otros medios como la venta directa personal de los servicios y profesionales que fueron enviados por el Estado; un 33,3% (2 alcaldías) se enteró por medio de propaganda y en la misma proporción las alcaldías se enteraron por medio de televisión. Dada la importancia que tiene la opción otro (50%) sobre el total de todas las opciones manifestadas por los encuestados, se unirán estas respuestas a continuación en una sola tabla para así observar con mayor claridad los resultados obtenidos.

Tabla 3.40. Medio por el cual la entidad se enteró de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos – II

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Propaganda (Boca a Boca) | 2 | 33,3 |
| Recomendación por un tercero | 3 | 50,0 |
| Televisión | 2 | 33,3 |
| Venta directa personal | 2 | 33,3 |
| Gobierno | 1 | 16,7 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.33.
Medio por la cual la entidad se entero de la existencia de las personas y empresas que contrató para la elaboración de los proyectos



Ante los resultados obtenidos en la Tabla 3.40 y el Gráfico 3.33, se puede observar que el medio de comunicación que se destaca es la recomendación por un tercero con un 50% (3 alcaldías) de participación, seguido por las opciones propaganda, televisión y venta personal con un 33,3% (2 alcaldías) cada una, y por último está la opción: el gobierno con un 16,7% (1 alcaldía) de participación. Así entonces, se observa que no existe un medio único para llegar al cliente, aunque el que más se destaca es la recomendación por un tercero, los demás tienen una representatividad importante, por tanto se deben tener en cuenta también para proporcionar los servicios de la futura empresa ante este sector.

Pregunta N° 20. ¿Cuál es la fuente de financiación para el desarrollo de los proyectos que el municipio realiza?

Mediante la esta pregunta se desea identificar cuáles son los rubros con los que cuentan los municipios para el desarrollo de sus proyectos.

Los municipios ante esta pregunta manifestaron que las fuentes para la financiación de los proyectos son: El presupuesto municipal; los recursos invertidos por parte de entidades cofinanciadoras como las ONG; el Sistema General de Participaciones (SGP); los impuestos municipales y los aportes de la comunidad.

Entre las ONG más nombradas por las alcaldías cabe destacar la ARD Colombia.

El Sistema General de Participaciones es una de las principales fuentes financiadoras con las que cuentan las alcaldías, ya que por medio de este sistema el gobierno le envía recursos (partidas) para la financiación de los proyectos relacionados con la salud, educación, agua potable y saneamiento básico, entre otros.

Pregunta N° 21. Piensa el municipio desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

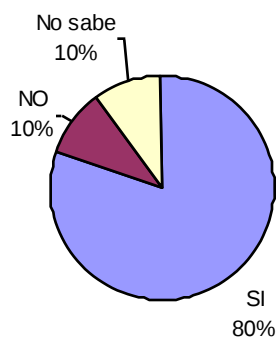
Con la presente pregunta se desea investigar la intención de las alcaldías para desarrollar proyectos en los próximos seis meses, información que contribuirá (parcialmente) a identificar la demanda potencial que podrían tener los servicios ofrecidos por la futura empresa.

Tabla 3.41. Intención de la alcaldía en realizar proyectos en los próximos 6 meses

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| SI | 8 | 80,0 |
| NO | 1 | 10,0 |
| No Sabe | 1 | 10,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.34.
Intención de la alcaldía de realizar proyectos en los próximos seis meses



Observando la Tabla 3.41 y el Gráfico 3.34, el 80% (8 alcaldías) respondieron afirmativamente a la pregunta, es decir que realizarán proyectos en los próximos seis meses, mientras el 10% (1 alcaldía) respondió negativamente y el 10% (1 alcaldía) no lo han definido.

Con respecto al grupo de alcaldías que respondieron afirmativamente la pregunta, se puede suponer que éstas representan una demanda potencial para la empresa en cuestión; de acuerdo con esto se hace indispensable conocer si dichas entidades van a requerir de servicios externos de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos; análisis que será desarrollado en la siguiente pregunta.

Pregunta N° 22. Para los proyectos que piensa realizar la entidad, cree Usted que se va a requerir de:

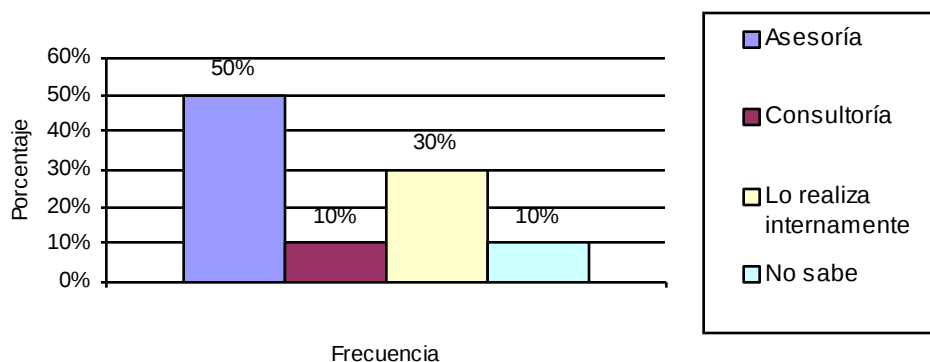
El objetivo de la presente pregunta es conocer si las entidades municipales necesitarán de asesoría y consultoría para la realización de sus proyectos.

Tabla 3.42. Necesidad de la administración municipal en asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos en los próximos 6 meses

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Asesoría | 5 | 50,0 |
| Consultoría | 1 | 10,0 |
| Lo realizará internamente | 3 | 30,0 |
| No Sabe | 1 | 10,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.35. Necesidad de la administración municipal en asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos en los próximos seis meses



Según la Tabla 3.42 y el Gráfico 3.35, el 50% (5 alcaldías) respondieron necesitar la asesoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, el 10% (1 alcaldía) necesitará los servicios de consultoría, el 30% (3 alcaldías) los realizará internamente y el 10% (1 alcaldía) restante todavía no sabe si lo necesitará dado que no tiene en mente qué proyectos va a realizar.

Pregunta N° 23. Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y Consultoría para la Formulación, evaluación y Ejecución de Proyectos estaría la entidad interesada en adquirir el servicio?

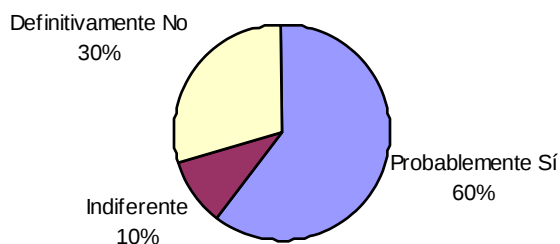
El objetivo de esta pregunta es identificar el interés que tendrían las entidades municipales en demandar los servicios a ofrecer por la empresa objeto de esta investigación, información que servirá para conocer si existiría demanda potencial por parte de este sector.

Tabla 3.43. Interés de la alcaldía en contratar los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Probablemente si | 6 | 60,0 |
| Indiferente | 1 | 10,0 |
| Definitivamente no | 3 | 30,0 |
| Total | 10 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Gráfico 3.36.
Interés de la alcaldía de contratar los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos



De acuerdo a la Tabla 3.43 y el Gráfico 3.36, el 60% (6 alcaldías) respondió que probablemente si demandaría los servicios de la empresa en cuestión, pero la decisión depende de diferentes factores como: El tipo de proyectos que éstas deseen realizar; los requerimientos técnicos exigidos para la contratación; el monto del contrato; el presupuesto y la experiencia de la organización.

El 10% (1 alcaldía) contestó indiferente, ya que para cualquier contratación externa se debe hacer por medio de convocatoria, y el 30% (3 alcaldías) restante respondió definitivamente no demandar estos servicios dado que lo realizan internamente.

Ante los resultados obtenidos del análisis, se puede inferir que el ofrecer los servicios de la empresa a este sector no es muy atractivo debido a que:

- No existe convencimiento total por parte del cliente potencial (Alcaldías), dado que ninguno de ellos respondió “Definitivamente Sí” demandar el servicio.
- A pesar de que el porcentaje de encuestados que respondieron “Probablemente Si” demandar los servicios es atractivo (60%, 6 alcaldías), éste no es muy confiable ya que al existir probabilidad no hay seguridad ni una confiabilidad aceptable.
- En cuanto a los proyectos que las alcaldías desarrollan y que requieren de los servicios de asesoría y consultoría, son en su mayoría de tipo técnico (sobre todo los relacionados con infraestructura vial y edificaciones) y administrativo (aspectos de tipo jurídico), para los cuales estas entidades prefieren contratar con profesionales independientes y empresas privadas especializadas de acuerdo al área y no con intermediarios (como lo haría la futura empresa). Según los encuestados, en su mayoría manifestaron contratar a ingenieros y abogados para el desarrollo de sus proyectos. Ante esta situación se puede suponer que el tipo de proyectos que van a realizar los municipios en el futuro

tendrían directa relación con los tipos de proyectos mencionados (técnicos y administrativos), para los cuales actualmente en el mercado existe un nivel alto de oferta que puede satisfacer de manera adecuada la demanda existente para este tipo de mercado (las alcaldías).

- Los formatos (metodologías) manejados en las alcaldías para la formulación y evaluación de los proyectos son complejos, éstos necesitan de una rigurosa comprensión para su diligenciamiento, se requeriría que la empresa en cuestión sea especialista en su tramitación, conllevando a que la organización contrate profesionales *especializados y experimentados* en dicho método, lo cual tomaría tiempo para encontrar el profesional adecuado y sobre todo experimentado debido a que en la actualidad la metodología actual se dejará de utilizar y se adoptará una mejorada.
- La contratación con las entidades investigadas también depende del presupuesto del proyecto, debido a que si se supera el monto mínimo se entraría a convocatoria.

Ante este escenario no es conveniente que la empresa en cuestión, en sus primeros años de operación, dirija sus esfuerzos al mercado de las alcaldías del Departamento del Cauca; sin embargo se puede pensar en ofrecer los servicios a futuro cuando la organización cuente con mayor experiencia, reconocimiento en el medio, tenga profesionales especializados en todas las áreas de acción y posea el conocimiento suficiente con respecto a las metodologías que utilizan las entidades públicas investigadas.

3.3.1.4.3. Encuestas de los Emprendedores

A continuación se presenta el análisis de las encuestas realizadas a los Emprendedores del Municipio de Popayán. Para ver las opciones de cada pregunta remitirse al Anexo 6.

Pregunta N° 1: En el último año Usted ha realizado algún tipo de proyecto?

Esta pregunta tenía como fin seleccionar sólo a las personas que hayan desarrollado algún tipo de proyecto en el último año, dado que se requiere conocer la opinión que ellas tienen sobre la experiencia que se tuvo con el desarrollo de sus trabajos.

Tabla 3.44. Usted ha realizado proyectos

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| SI | 15 | 100,0 |
| NO | 0 | 0,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Según lo que se explico al inició del análisis de esta pregunta evidentemente el 100% (15) de los encuestados han desarrollado algún tipo de proyecto en el último año, tal y como lo muestra la Tabla 3.44.

Pregunta N° 2: Qué tipo de proyecto(s) ha desarrollado Usted?

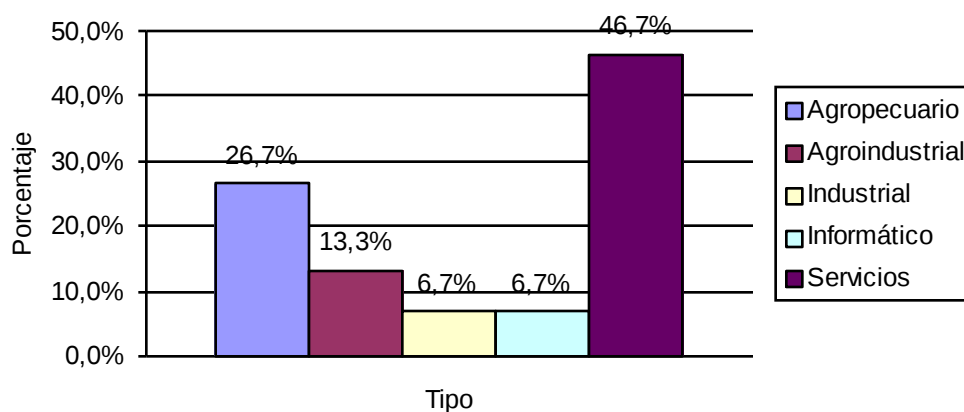
Esta pregunta se diseñó con el propósito de clasificar el tipo de proyecto que han realizado las personas encuestadas.

Tabla 3.45. Tipo de proyecto realizado

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Agropecuario | 4 | 26,7 |
| Agroindustrial | 2 | 13,3 |
| Industrial | 1 | 6,7 |
| Informático | 1 | 6,7 |
| Servicios | 7 | 46,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.37.
Tipo de proyecto realizado



De acuerdo con lo que muestra la Tabla 3.46 y el Gráfico 3.37, el tipo de proyectos que mayor representatividad tiene son los "Servicios" con un 46,7% (7 proyectos), seguido de los agropecuarios con un 26,7% (4 proyectos); en los siguientes lugares con menor participación están los "Agroindustriales" con un 13,3% (2 proyectos) y los "industriales" e "informáticos" con un 6,7% (1 proyecto) cada uno.

De acuerdo con los resultados anteriores, en donde se puede observar que la mayor representatividad la tienen los proyectos de servicios (46,7%), se puede inferir que posiblemente los proyectistas optan por este tipo de proyectos dado que son más factibles de realizar, puesto que la inversión que se debe hacer se encuentra dentro de los límites de los recursos que el gobierno está disponible a suministrar, a diferencia de los proyectos de tipo agroindustrial, agropecuario, industrial y en algunos casos los informáticos, en donde sólo la inversión para el desarrollo de su parte técnica sobrepasaría el presupuesto que la convocatoria tiene a disposición.

Pregunta N° 3: Cómo surgió la idea de su proyecto?

La intención que tenía esta pregunta era averiguar cuál había sido el método que los encuestados utilizaron para dar origen a su idea de negocio.

Al respecto, los encuestados en su mayoría contestaron que la idea del proyecto surgió a partir de la búsqueda de una necesidad existente en su entorno, con el fin de satisfacerla a través del proyecto; pero en ningún caso se manifestó un método como tal. Sin embargo las respuestas que expresaron los encuestados se pueden tomar como “causas” que dieron origen al proyecto, tales como: Aprovechar los recursos que ponía a disposición el gobierno a través de la convocatoria del programa Fondo Emprender; Aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera; Cumplir con un trabajo de clase; Aprovechar las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado; Generar experiencia para su grupo de investigación; y, desarrollar su tesis de grado.

Pregunta N° 4: Usted ha presentado su proyecto ante: – (Pregunta de Opción Múltiple)

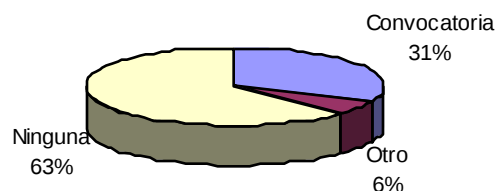
La intención de esta pregunta es investigar si las personas encuestadas lograron presentar su propuesta ante la convocatoria de "Fondo Emprender" o ante otra entidad diferente.

Tabla 3.46. Presentación del proyecto ante una entidad financiadora

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Convocatoria | 5 | 33,3 |
| Otra | 1 | 6,7 |
| Ninguna | 10 | 66,7 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.38. Presentación del proyecto ante una entidad financiadora



Tal y como lo muestra la Tabla 3.46 y el Gráfico 3.38, de las personas encuestadas (15 emprendedores) sólo el 33,3% (5) presentó su propuesta ante la convocatoria de "Fondo Emprender"; sólo una persona (6,7%) ha presentado su idea, además de presentarla a "Fondo Emprender", a una entidad privada (Acueducto y Alcantarillado de Popayán), dado que esta empresa requería de este tipo de proyecto (Proyecto informático). El 66,7% (10 emprendedores) no ha presentando su propuesta ante ninguna entidad, las razones por las cuales no lo hicieron son las que se presentan en la Tabla 3.47.

Tabla 3.47. Razones por las cuales no ha presentando la idea ante una entidad financiadora

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Falta de tiempo | 4 | 40,0 |
| Falta de asesoría | 3 | 30,0 |
| Se presentarán este año | 4 | 40,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

**Gráfico 3.39.
Razones por las cuales no ha presentando la idea ante una entidad financiadora**



En la Tabla 3.47 y el Gráfico 3.39, se puede apreciar que el 40% (4 emprendedores) aluden que por "Falta de tiempo" no se presentaron ante la convocatoria; un 30% (3 emprendedores) no logró formular su proyecto por "Falta de asesoría" y un 40% (4 emprendedores) manifestó que se presentarán en la segunda convocatoria de este 2005.

En su mayoría las razones manifestadas son factores controlables que dependen en gran medida de los autores de los proyectos.

Pregunta N° 5: Cuál fue el balance de su proyecto ante la entidad que lo presentó?

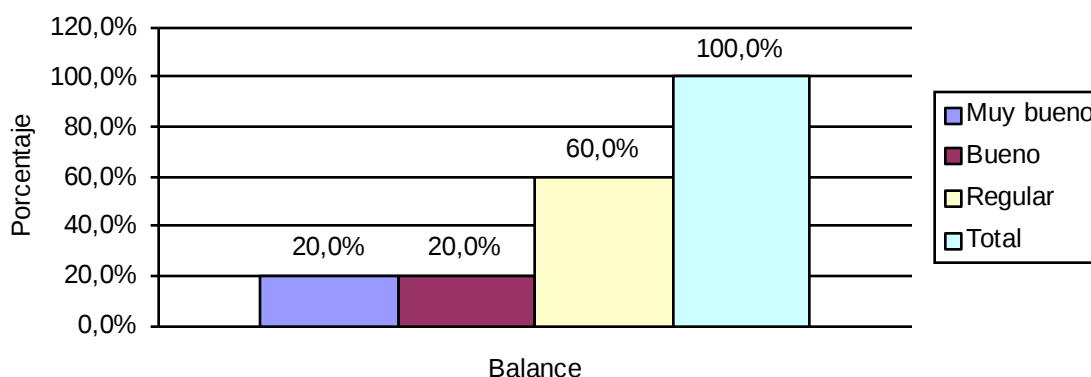
Se deseaba con esta pregunta indagar acerca de la experiencia que se tuvo con la presentación del proyecto ante la convocatoria de "Fondo Emprender".

Tabla 3.48. Balance de la presentación del proyecto ante la entidad financiadora

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy bueno | 1 | 20,0 |
| Bueno | 1 | 20,0 |
| Regular | 3 | 60,0 |
| Total | 5 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.40. Balance de la presentación del proyecto ante la entidad financiadora



Según la Tabla 3.48 y el Gráfico 3.40, el 40% de los proyectos presentados, es decir dos (2), califican como "Muy bueno" y "Bueno" el balance de su experiencia, dado que sus propuestas fueron aprobadas; mientras que un 60% (3 emprendedores) lo califican como "Regular" puesto que sus proyectos no fueron aprobados.

Los autores de los proyectos aprobados manifestaron que este resultado se dio gracias a un arduo trabajo realizado conjuntamente con los profesores-asesores, los cuales oportunamente aportaron su colaboración a los trabajos desarrollados. Y los encuestados que calificaron como “Regular” su experiencia con la convocatoria, afirmaron que se debió a errores presentados en la formulación.

Pregunta N° 6:Cuál fue la metodología que Usted utilizó para la elaboración y desarrollo de su proyecto?

Se pretendía con esta pregunta identificar la metodología utilizada para la formulación del proyecto.

Tabla 3.49. Metodología utilizada para el desarrollo del proyecto

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Fondo Emprender | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Evidentemente se puede observar (como era de suponer) de acuerdo a la Tabla 3.49, que el 100% (15 emprendedores) solo han utilizado los módulos suministrados por el programa "Fondo Emprender" dado que son formatos preestablecidos que deben diligenciarse tal y como han sido diseñados para poder participar en la convocatoria.

Pregunta N° 7: Para sus proyectos, Usted ha realizado:

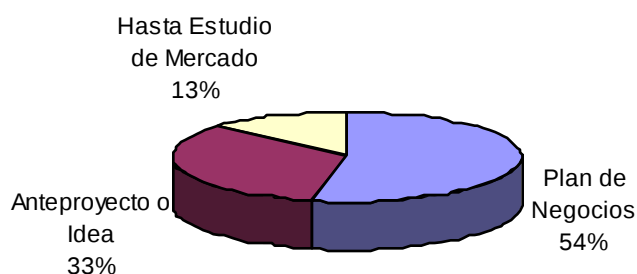
Con esta pregunta se deseaba averiguar qué estudios han realizado las personas encuestadas para sus proyectos.

Tabla 3.50. Estudios realizados en el proyecto

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Plan de Negocios | 8 | 53,3 |
| Anteproyecto o Idea | 5 | 33,3 |
| Hasta Estudio de Mercado | 2 | 13,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.41.
Estudios realizados en el proyecto



En la Tabla 3.50 y el Gráfico 3.41, se muestra que el 53,3% (8 emprendedores) ha realizado todo el Plan de Negocios para el proyecto; el 33,3% (5 emprendedores) sólo se quedó en anteproyecto o idea; y el 13,3% (2 emprendedores) ha realizado hasta el estudio de mercados.

Con estos resultados se tiene que casi la mitad (46,6%, que representa a 7 emprendedores) de las ideas de negocios no se concretan, lo que genera un desaprovechamiento de la oportunidad que ofrece el Gobierno para financiar propuestas que pueden convertirse en ideas viables que contribuirían en gran medida a la generación de desarrollo social y económico para la región. Es posible que falte motivación de los autores de los proyectos para sacar adelante sus ideas, debido a la falta de asesoría en los aspectos que ellos desconocen y les parecen complejos, lo cual está limitando el efectivo desarrollo de sus trabajos.

Pregunta N° 8: Para la elaboración de sus proyectos, Usted ha recibido:

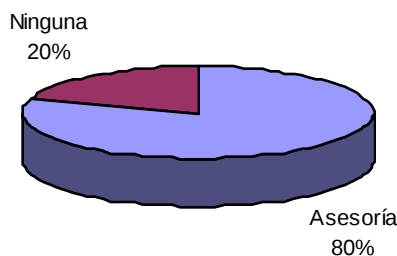
El objetivo de esta pregunta es investigar si se ha recibido asesoría o consultoría para el desarrollo de los proyectos.

Tabla 3.51. Apoyo recibido para la elaboración del proyecto

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Asesoría | 12 | 80,0 |
| Ninguna | 3 | 20,0 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

**Gráfico 3.42.
Apoyo recibido para la elaboración del proyecto**



La Tabla 3.51 y el Gráfico 3.42 muestra que el 80% (12) de las personas encuestadas han requerido de asesoría para el desarrollo de sus proyectos; mientras que un 20% (3 emprendedores) no lo ha requerido.

Los resultados obtenidos evidencian una notable necesidad de asesoría para el desarrollo de los proyectos, pero se hace necesario investigar con mayor profundidad la naturaleza de este acompañamiento, es decir, averiguar quiénes fueron los asesores, si pagaron por el servicio recibido, el grado de satisfacción que se tuvo con la asesoría; aspectos que serán investigados a continuación, para que así se logren obtener unas mejores conclusiones para el estudio.

Pregunta N° 9: Con cuál empresa o profesional independiente ha recibido los servicios de asesoría o consultoría para la elaboración de sus proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

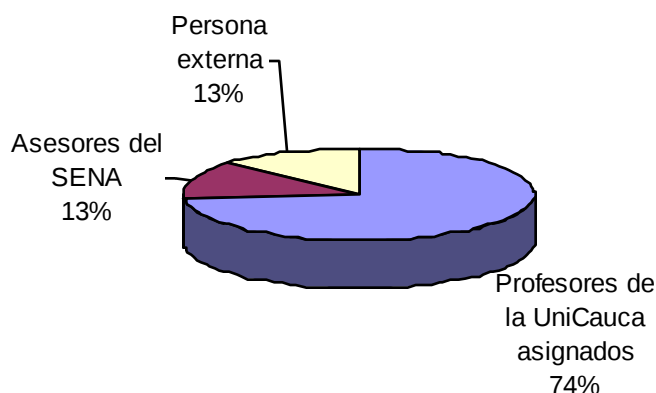
La intención de esta pregunta es averiguar acerca de las personas que ofrecieron la asesoría para la formulación de los proyectos.

Tabla 3.52. Personas que brindaron el apoyo a los proyectos desarrollados

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Profesores de la UNICAUCA | 11 | 84,6 |
| Asesores del SENA | 2 | 15,4 |
| Personas externas | 2 | 15,4 |

*Fuente: Propia de la investigación

**Gráfico 3.43.
Personas que brindaron el apoyo a los proyectos desarrollados**



Los resultados que arrojan la Tabla 3.52 y el Gráfico 3.43 son: El 84,6% (11) de los encuestados fueron asesorados por profesores que la Universidad del Cauca asignó para que aportarán a los proyectos que iban a participar en la convocatoria de "Fondo Emprender". El 15,4% (2 emprendedores) acudió al SENA para recibir ayuda de los asesores que tenía esta entidad para la mencionada convocatoria. Y otro 15,4% (2 emprendedores) recibió asesoría de personas externas, en los dos casos, los asesores tenían un lazo de amistad con los autores de los proyectos.

Dado que la Universidad del Cauca designó a un grupo de profesores expertos en Formulación de Proyectos para que asesorarán a los estudiantes de dicha entidad, los autores de los proyectos los prefirieron tal como se evidencia en la Tabla 3.52, a pesar de que en el SENA también se contaba con personas que brindaban el mismo tipo de asesoría, esto se presentó tal vez porque a los proyectistas se les facilitaba el acceso a las asesorías en la universidad, o porque confiaban más en sus profesores. Es muy bajo el porcentaje de los que recurrieron a personas externas, teniendo en cuenta que eran profesionales que no cobraban por sus servicios, dado que existía un vínculo amistoso entre ellos y los estudiantes proyectistas.

Pregunta N° 10: Con la asesoría o consultoría que recibió para la elaboración de su proyecto, Usted se siente:

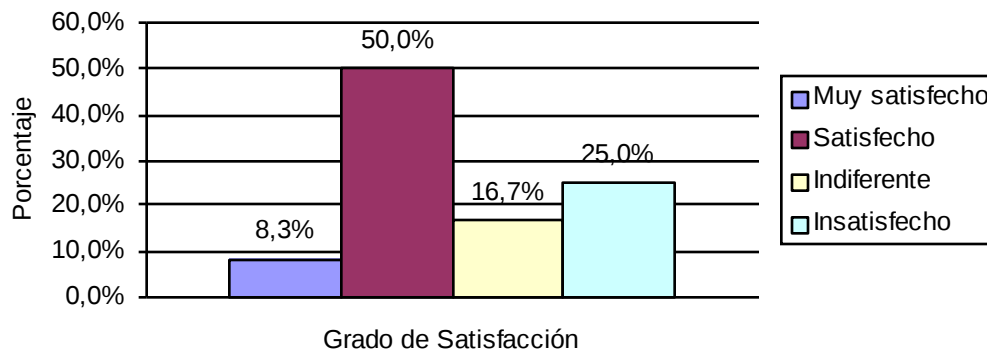
Con esta pregunta se deseaba consultar el grado de satisfacción con las asesorías que recibieron las personas encuestadas.

Tabla 3.53. Grado de satisfacción con respecto al apoyo recibido para la elaboración del proyecto

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy satisfecho | 1 | 8,3 |
| Satisfecho | 6 | 50,0 |
| Indiferente | 2 | 16,7 |
| Insatisfecho | 3 | 25,0 |
| Total | 12 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.44.
Grado de satisfacción con respecto al apoyo recibido para la elaboración del proyecto



De acuerdo a la Tabla 3.53 y el Gráfico 3.44, sólo un 8,3% (1) de los encuestados se encuentra muy satisfecho con las asesorías recibidas; el 50% (6 emprendedores) se sienten satisfechos; el 16,7% (2 emprendedores) respondieron que les fue indiferente, dado que no cumplieron su objetivo (participar en la convocatoria); y el 25% (3) de los proyectistas se sienten insatisfechos.

Según las entrevistas que se tuvieron con los autores de los proyectos, se logró investigar más sobre esta pregunta, con lo que se tiene que: Los que respondieron que se sienten muy satisfechos y satisfechos con las asesorías recibidas lo atribuyen a: La buena comunicación que se tuvo con los asesores; había un grado de compromiso de parte y parte, es decir, de los asesores y los asesorados; existía un alto nivel de profesionalismo con respecto a los conocimientos que poseían los asesores; y, al continuo acompañamiento que ofrecieron los asesores a estos proyectistas. Los que respondieron que les fue indiferente fue porque los asesores no comparten con los autores de estos proyectos que la idea sea buena, y sugirieron que debía ser más innovadora; además sintieron (los proyectistas) que las asesorías eran muy superficiales y no se profundizaba como se cree que es debido. Y, los que se sienten insatisfechos aludían a que los profesores estaban muy ocupados y no les dedicaban el tiempo que según ellos ameritaban, además, no comprendían bien lo que debían realizar, asistían a las asesorías pero

al momento de ejecutar las actividades nos las podían desarrollar; también manifestaron que los asesores sólo se limitan al diligenciamiento del formato, impidiendo así el desarrollo de otras metodologías.

Pregunta N° 11: Cómo se enteró Usted de la existencia de las personas o empresas que contactó para la elaboración de sus proyectos? – (Pregunta de Opción Múltiple)

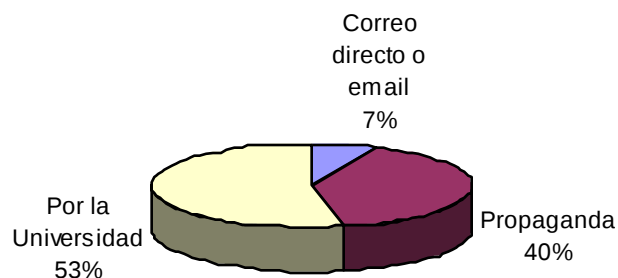
La finalidad de esta pregunta es averiguar acerca de los medios de comunicación por los cuales los encuestados se dieron por enterados de la existencia de las personas que brindan asesoría al tipo de proyectos que ellos tenían planeado desarrollar.

Tabla 3.54. Medio por el cual se enteraron de la existencia de los asesores

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Correo directo o email | 1 | 6,7 |
| Propaganda | 6 | 40,0 |
| Por la UNICAUCA | 8 | 53,3 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.45.
Medio por el cual se enteraron de la existencia de los asesores



En la Tabla 3.54 y el Gráfico 3.45, se puede apreciar que el 53,3% (8) de los encuestados se dieron cuenta de la existencia de los asesores por medio de la

Universidad del Cauca, dado que dicha entidad les informó personalmente que se había designado unos profesores para que brindarían colaboración a los proyectos que así lo requirieran. En esa misma Tabla y Gráfico se puede observar que el 40% (6) de los proyectistas se informaron por propaganda y sólo un 6,7% (1 emprendedor) se informó por correo directo o e-mail. De esta manera se puede evidenciar que de acuerdo a los anteriores resultados, la mejor manera para llegar a este tipo de personas es de forma personal.

Pregunta N° 12: Con las personas o empresas externas, que ha recibido asesoría o consultoría, cómo ha sido la modalidad de pago?

Esta pregunta se diseñó con el propósito de saber si en algún caso, las asesorías obtenidas por los proyectistas habían sido pagadas.

Tabla 3.55. Modalidad de pago por las asesorías recibidas

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Gratis | 12 | 100,0% |
| Total | 12 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Tal y como lo muestra la Tabla 3.55, de las personas que recibieron asesoría (12) en todos los casos ésta ha sido gratuita. Con esto se puede suponer que algunos de los proyectistas a pesar de haber manifestado no estar satisfechos con las asesorías recibidas, no cuentan con los recursos necesarios para acceder a un mejor servicio que los satisfaga de una mejor forma, ya que éste tendría que ser pagado.

Pregunta N° 13: Cuál fue la fuente de financiación de su proyecto?

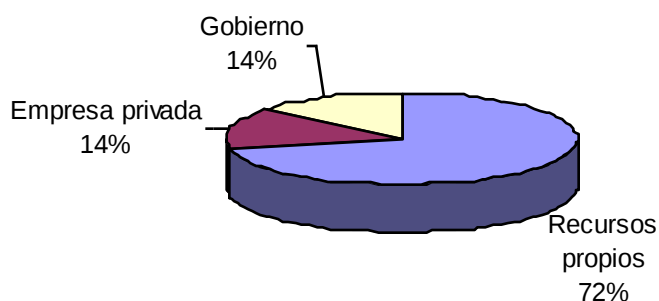
Con esta pregunta se pretendía indagar acerca de cómo se financian los proyectistas para desarrollar sus trabajos. Los resultados se muestran en la Tabla 3.56.

Tabla 3.56. Fuente de financiación para la formulación de los proyectos

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Recursos propios | 5 | 71,4 |
| Empresa privada | 1 | 14,3 |
| Gobierno | 1 | 14,3 |
| Total | 7 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.46.
Fuente de financiación para la formulación de los proyectos



De acuerdo con la información que muestra la Tabla 3.56 y el Gráfico 3.46, los proyectistas financian los estudios de factibilidad en un 71,4% (es decir 5 emprendedores) con recursos propios, y sólo un 28,6% (2 emprendedores) ha logrado obtener financiación, uno de ellos por una empresa privada y otro por el Gobierno Nacional.

Según la información recolectada en las entrevistas, se logró apreciar que la pequeña inversión que ellos realizan para el desarrollo de sus trabajos, es producto de un notable esfuerzo que tiene como objetivo lograr acceder a los recursos que la convocatoria de Fondo Emprender ha dispuesto para proyectos que demuestren una aceptable viabilidad. De no existir dichos recursos sería difícil hacer realidad las ideas de negocio, puesto que en varias ocasiones se requiere de inversiones altas, y es con los beneficios que ofrece la convocatoria (Fondo Emprender) que se espera obtener una retribución económica, tanto de lo

invertido en la formulación como del lucro que desean obtener de la ejecución de los proyectos.

Pregunta N° 14: Piensa Usted realizar alguno de los estudios mencionados en la Pregunta N° 7, o desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

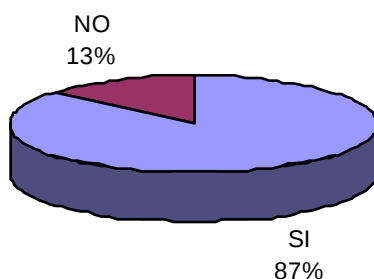
Esta pregunta se realizó con el objetivo de investigar la intención que tienen los encuestados en desarrollar proyectos en los próximos seis meses; esta información contribuirá (parcialmente) a identificar la demanda potencial de los servicios que ofrecerá la futura empresa.

Tabla 3.57. Intención en realizar algún tipo de estudio o proyecto en los próximos 6 meses

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| SI | 13 | 86,7 |
| NO | 2 | 13,3 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.47.
Intención en realizar algún tipo de estudio o proyecto en los próximos 6 meses



Como lo muestra la Tabla 3.57 y el Gráfico 3.47, el 86,7% (13 emprendedores) si van a realizar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses, mientras que el 13,3% (2) de los encuestados no piensa realizar hacerlo.

De las personas que respondieron afirmativamente esta pregunta, el 93% (12) corresponde a quienes van a continuar con el proyecto que no presentaron en la primera convocatoria de Fondo Emprender de este año y lo van hacer para la próxima, y el 7% (1 emprendedor) restante corresponde a quien va a realizar un nuevo proyecto y lo pretende presentar a la nueva convocatoria.

Pregunta N° 15: Para los estudios o los proyectos que Usted piensa realizar, cree que va a necesitar de:

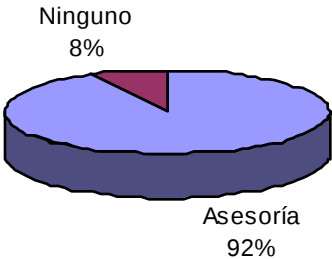
Con esta pregunta se desea complementar el análisis de la demanda potencial de los servicios que va a ofrecer la organización en cuestión, es decir, se quiere indagar si las personas que van a realizar proyectos van a requerir de alguno de los servicios que ofrecerá la futura empresa.

Tabla 3.58. Necesidad de asesoría y/o consultoría para el desarrollo de los proyectos o estudios

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Asesoría | 12 | 92,3 |
| Ninguno | 1 | 7,7 |
| Total | 13 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.48. Necesidad de asesoría o consultoría para el desarrollo de los proyectos o estudios



Según la Tabla 3.58 y el Gráfico 3.48, de los encuestados que van a realizar algún tipo de proyecto (13) , el 92,3% (12 emprendedores) respondió que van a requerir de asesoría; mientras que no va a requerir de ninguno de los servicios el 7,7% (1) de ellos.

El porcentaje de los que manifestaron la necesidad de requerir asesoría para el desarrollo de sus proyectos, corresponde a los que van a realizar proyectos próximamente, mientras quienes respondieron que no necesitan de ninguno de los servicios suministrados como opción de respuesta, se debe a que, según ellos, ya tienen experiencia con el proyecto que presentaron en la primer convocatoria de este año y les fue aprobado.

Pregunta N° 16: Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos, estaría Usted interesado(a) en adquirir el servicio?

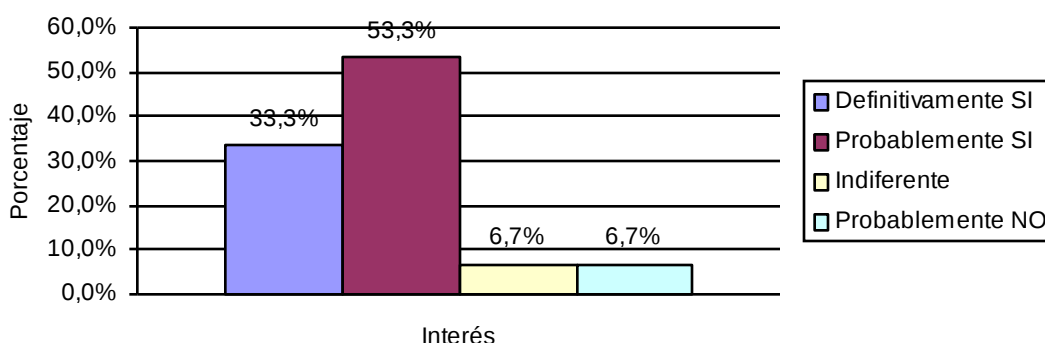
Luego de haber indagado con los proyectistas encuestados su intención en realizar proyectos y averiguar si ellos requerirán de los servicios de asesoría o consultoría para el desarrollo de sus trabajos, se hace necesario concretar el interés que tienen estas personas en demandar los servicios que la empresa en cuestión ofrecerá, es por tal motivo que se formuló esta pregunta.

Tabla 3.59. Interés en adquirir los servicios de la futura empresa

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente SI | 5 | 33,3 |
| Probablemente SI | 8 | 53,3 |
| Indiferente | 1 | 6,7 |
| Probablemente NO | 1 | 6,7 |
| Total | 15 | 100,0 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.49.
Interés en adquirir los servicios de la futura empresa



Según la Tabla 3.59 y el Gráfico 3.49, el 33,3% (5) de los encuestados "Definitivamente Si" demandarían los servicios de la futura empresa; el 53,3% (8) de ellos "Probablemente Si"; el 6,7% (1 emprendedor) respondió que le sería indiferente adquirirlos o no; y el 6,7% (1 emprendedor) restante respondió que "Probablemente No".

De las personas que respondieron que "Definitivamente Si" y "Probablemente Si" adquirirían los servicios de la organización, manifestaron razones similares como: No poseen los conocimientos suficientes para formular todo el proyecto; Los asesores que brindaron en primera instancia las asesorías para la convocatoria, no les suministraban el tiempo que realmente ellos necesitaban para el desarrollo de sus trabajos; y, expresaban que ellos tenían la parte técnica del proyecto, mas les falta la administrativa. De los que mostraron indiferencia con la pregunta, indicaban que ya se tenía un grado de experiencia con el primer proyecto que presentaron y fue aprobado. Por último, los que respondieron "Probablemente No", manifestaron que saben hacer la formulación, pero no son expertos en la parte técnica, por tal razón posiblemente adquirirían el servicio de asesoría con un experto, pero no mostraron seguridad, por esto optaron por esta respuesta.

Pregunta N° 17: Estaría usted dispuesto(a) en realizar algún tipo de alianza u otro similar con la futura empresa con el propósito de brindarle asesoría o desarrollar su proyecto?

Dado que al momento de diseñar la investigación para este tipo de clientes se supuso que estas personas no poseen la capacidad adquisitiva para adquirir los servicios que va a ofrecer la empresa, entonces se pensó en preguntar si los proyectistas estarían de acuerdo en establecer algún tipo de alianza con la futura organización que favoreciera bilateralmente a las partes interesadas en desarrollar las ideas de proyectos que se tendrían; es por esto que se elaboró esta pregunta.

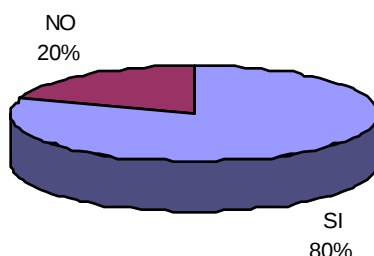
Se aclara aquí que la alianza pensada para ello es la de brindarles a los proyectistas las asesorías pertinentes para el desarrollo de sus ideas, y buscar una entidad financiadora que brinde los recursos para ejecutarlas, es decir, establecer un tipo de banco de proyectos dentro de la organización con los propuestas de los emprendedores. Dado que con esta opción se dependería de acceder a unos recursos externos, la futura empresa no esta en capacidad para establecerla en el corto plazo, sino que se habla de implementar esta alternativa cuando la empresa esté en condiciones de hacerlo, por el momento se investigará la aceptación que tendría esta idea. Lo anterior se realizaría con el fin de aprovechar el gran potencial que tienen los emprendedores con respecto al campo de los proyectos.

Tabla 3.60. Intención de desarrollar algún tipo de alianza con la empresa

| Repuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| SI | 12 | 80,0% |
| NO | 3 | 20,0% |
| Total | 15 | 100,0% |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 3.50.
Intención de desarrollar algún tipo de alianza con la empresa



La Tabla 3.60 y el Gráfico 3.50, muestran que el 80% (12) de los encuestados si realizarán algún tipo de alianza con la futura empresa, mientras que el 20% (3 emprendedores) respondió que no.

Los que respondieron que no, manifestaron que saben hacer lo que ellos necesitan y además desean crear la empresa sin intermediarios, ni buscadores de financiación. Al respecto quienes respondieron afirmativamente, expresaron que sí desarrollarían algún tipo de alianza dado que requieren necesariamente del apoyo administrativo y, dado que no poseen los recursos financieros sería una muy buena alternativa para ello. Dada esta situación se corrobora que este tipo de clientes no poseen los recursos financieros necesarios para la formulación de sus proyectos, y es con los rubros de las convocatorias a los que piensan acceder, la forma mediante la cual pagarían los servicios que adquirirían de la empresa en cuestión; es decir, que los ingresos percibidos por parte de este mercado dependerían de ganar una convocatoria. Esta opción tal y como se observa no sería rentable para la organización, dado que ésta debe solventar unos costos y percibir unas utilidades que serían inciertas al optar por esta alternativa.

Finalmente para concluir esta investigación con respecto a este tipo de clientes (los emprendedores), se puede decir que sirvió para identificar varios aspectos de

ellos, que ya fueron explicados en el transcurso del análisis anterior, obteniéndose así resultados en su mayoría positivos para la empresa, uno de ellos (y el que más le interesa a la organización), es el que resultó de las personas que definitivamente sí estarían interesadas en adquirir los servicios de la futura empresa (33,3%, 5 emprendedores); sin embargo y a pesar de que este dato es favorable para las expectativas de la organización, se pudo identificar (de acuerdo a las preguntas N° 12, 13, 14 y 17) que este tipo de clientes no tendría la capacidad adquisitiva para pagar los servicios que requerirían de la empresa, es decir, por la asesoría para el desarrollo de sus proyectos; puesto que: 1) Estas personas cuentan con apoyo gratuito por parte de la Universidad del Cauca para la asesoría (y si fuera el caso también por el SENA); y, 2) Estas personas pensarían en pagar lo servicios adquiridos de la empresa, en el momento que logren acceder a los recursos de alguna entidad financiadora, situación que no es bien vista por la organización, puesto que no sería rentable para ésta depender de ganar una convocatoria, tal y como se explicó en el análisis de la pregunta N° 17.

Es así como se concluye que la empresa no enfocará su atención en este tipo de clientes, lo que no indica que los excluya del grupo de potenciales que tendría la organización. Además ya se explicó que en el largo plazo la empresa tiene la intención de crear un tipo banco de proyectos, para lo cual se tendría una buena aceptación por parte de este mercado (los emprendedores).

3.3.1.5. Conclusiones de la Investigación de Mercados

De acuerdo a los resultados analizados de la investigación de mercados realizada, se tiene que la empresa asesora y consultora de proyectos en sus primeros años de operación no dirigirá sus esfuerzos al mercado de las alcaldías del Departamento del Cauca ni a los Emprendedores del Municipio de Popayán debido a que en la actualidad las condiciones no son favorables para ello, a estos mercados se ofrecerán dichos servicios a futuro, cuando la organización cuente con mayor experiencia, reconocimiento en el medio y solidez. Con lo cual se tiene

entonces, que se identificó que el principal cliente potencial de la organización serán las Pequeñas y Medianas Empresas de la capital caucana; es por esto que a continuación, las conclusiones de la investigación se enfocan en responder los objetivos que se definieron al inicio de ésta, desde el punto de vista de dicho mercado, es decir el de las Pymes.

- 1) Como resultado de la investigación de mercados se puede concluir que las Pequeñas y Medianas empresas todavía no tienen una cultura de trabajo con base en proyectos. Si bien en la actualidad existe un porcentaje importante de ellas (65%, 35 empresas) que trabajan con esta filosofía, este porcentaje aún no es significativo para poder concluir lo contrario. Se espera que la cantidad de organizaciones que desarrollen proyectos se incremente, ya que cada vez son más concientes de la importancia que éstos tienen para el mejoramiento de la empresa.

En cuanto a las organizaciones que no realiza proyectos, éstas manifestaron que existen factores como falta de asesoría, tiempo, entre otros, que obstaculizan este proceso, factores a los cuales la empresa propuesta mediante el ofrecimiento de sus servicios quiere ayudar a superar.

- 2) Los resultados de las encuestas (Preguntas Nº 9 y 10) arrojaron que las Pymes de Popayán que contratan la asesoría o consultoría para la realización de sus proyectos en su mayoría, según su orden de importancia, son: de tipo técnico, comerciales, administrativos y financieros.

Ante esta situación se puede concluir que los proyectos por unidad económica a los que se dedicará la empresa inicialmente serán de tipo comercial, técnicos, administrativos y financieros.

- 3) El promedio de proyectos que las Pymes desarrollan en el año es de 2, debido a que la mayor frecuencia con la que éstas los realizan en el año según los

resultados de la investigación de mercados es de cada seis meses. Así entonces, se puede concluir que la organización propuesta podría tener una demanda de 2 proyectos año por parte de las empresas clientes.

- 4) La fuente más utilizada por las Pymes para la realización de proyectos es la fuente externa (77.15%, 27 empresas) dado que la fuente interna es utilizada sólo por el 22.85% (8) de ellas, situación que es favorable para la empresa propuesta ya que le brinda atractivas oportunidades para el ofrecimiento de sus servicios.
- 5) Según las respuestas dadas por las Pymes (Pregunta N° 8), en Popayán no existe una empresa que como tal ofrezca los servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos, sin embargo una Pyme encuestada mencionó haber contratado con “ROCA” de Parquesoft Popayán, lo cual conlleva a considerarla como competencia ya que ella se dedica a prestar servicios de asesoría y consultoría en aspectos comerciales y administrativos.
- 6) De acuerdo a la investigación (Pregunta N° 12), las modalidades de pago más usadas y aceptadas por las Pymes son por proyecto asesoría o consultoría y hora asesoría. Dado que la competencia (ROCA de Parquesoft-Popayán) está utilizando la modalidad “hora asesoría o consultoría” y con el fin de facilitar la proyección de la demanda, la determinación del precio y el tamaño del proyecto, entre otros aspectos, se opta por implementar esta forma de pago. No obstante, si en el desarrollo de las actividades de la empresa un cliente desea la modalidad de pago por proyecto, la empresa accederá ante dicha solicitud, para ello se determinará el valor con base en un estimativo de las horas que requerirá de asesoría o consultoría.
Sobre las facilidades de pago por lo servicios de asesoría y consultoría contratados (Pregunta N° 13), la investigación arrojó que en su mayoría (41,2%, 7 empresas) las organizaciones pagan en dos cuotas: una al inicio del

proyecto y otra al final del mismo. Al respecto la futura empresa implementará en primera instancia esta facilidad de pago, no obstante en algunos casos que ésta no sea factible, tanto para la empresa demandante como para la oferente, se implementarán otras que logren brindar iguales ventajas a las dos partes, propendiendo siempre por satisfacer de manera íntegra a los clientes de la futura organización.

- 7) Con la investigación realizada se obtuvo que el medio por el cual las organizaciones en su mayoría (48,1%, 5 empresas) se enteraron de la existencia de las personas y empresas con las cuales contrataron los servicios de asesoría y consultoría, fue a través de la recomendación por un tercero (Pregunta Nº 14). Con esto se tiene que la futura empresa, para promocionar sus servicios deberá emplear diversos medios de comunicación, tales como: Periódicos, radio, correos directos, e-mail, folletos, entre otros, que logren persuadir efectivamente la atención de las empresas-clientes o de quienes estén a su alrededor y en continuo contacto con ellas, para que de esta forma adquieran en mayor proporción los servicios de la organización en cuestión.

- 8) De acuerdo con la investigación de mercados realizada se tiene que el 14,8% (8) del total de las organizaciones encuestadas, “Definitivamente sí” estarían interesadas en adquirir los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de sus proyectos, provenientes de la futura empresa. Parcialmente se puede decir que es un porcentaje aceptable, dado que la empresa en cuestión, entraría a operar en un mercado poco explorado, según la información obtenida en el trabajo de campo.

Sin embargo, la bondad que ofrece el anterior dato podrá evaluarse en el momento en que se realicen las proyecciones de la demanda, puesto que es ahí donde se determinará el número de horas de asesoría y consultoría por año que las organizaciones demandarían de la futura empresa, información

que tiene una destacable relevancia al momento de determinar la viabilidad de la empresa objeto de estudio desde el punto de vista del mercado.

3.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda para el presente estudio estará determinada por la cantidad de horas asesoría y horas consultoría que las empresas podrían demandar para el desarrollo de sus proyectos al año.

Para el cálculo de la proyección de la demanda se realizarán los siguientes pasos:

1. Se debe proyectar la cantidad de Pymes del Municipio de Popayán que realizarán proyectos en los próximos cinco (5) años.
2. De las Pymes que realizarán proyectos (punto 1) se debe calcular qué cantidad de ellas tienen la intención de demandar los servicios ofrecidos por la futura empresa, para ello se multiplicará el número de Pymes que hacen proyectos por el porcentaje de empresas que según la investigación de mercados tienen la intención de demandar los servicios.
3. Una vez obtenido el número de Pymes que tienen la intención de demandar los servicios de la organización (punto 2), se debe identificar cuántos proyectos posiblemente realizarán estas empresas al año, para lo cual se multiplicará el número de Pymes potencialmente demandantes por el promedio de proyectos que según la investigación de mercados las empresas realizan en el año.
4. Identificados los proyectos que las empresas potencialmente demandantes de los servicios de la organización realizarán en el año, se debe calcular la cantidad de proyectos que necesitarán los servicios de asesoría y consultoría. Para este calculo se multiplicará la cantidad de proyectos que las empresas

realizan en el año (punto 3) por el porcentaje de proyectos que según la investigación de mercados se realizan mediante la contratación de los servicios de asesoría y los servicios de consultoría.

5. Por último, para calcular el número de horas asesoría y horas consultoría que las empresas demandarán para el desarrollo de sus proyectos, se multiplicará la cantidad de proyectos realizados mediante asesoría y consultoría por el promedio de duración que según la investigación de mercados tiene cada uno de estos proyectos.

A continuación se presenta la información necesaria para la aplicación del modelo propuesto para la proyección de la demanda del presente proyecto.

1. Proyectar la cantidad de Pymes del Municipio de Popayán que realizarán proyectos en los próximos cinco (5) años.

Con el fin de realizar esta proyección primero se identificará la cantidad de Pymes que operarán en el Municipio de Popayán en los próximos cinco (5) años y luego a esta cantidad se le aplicará el porcentaje de empresas que según la investigación de mercados realizan proyectos.

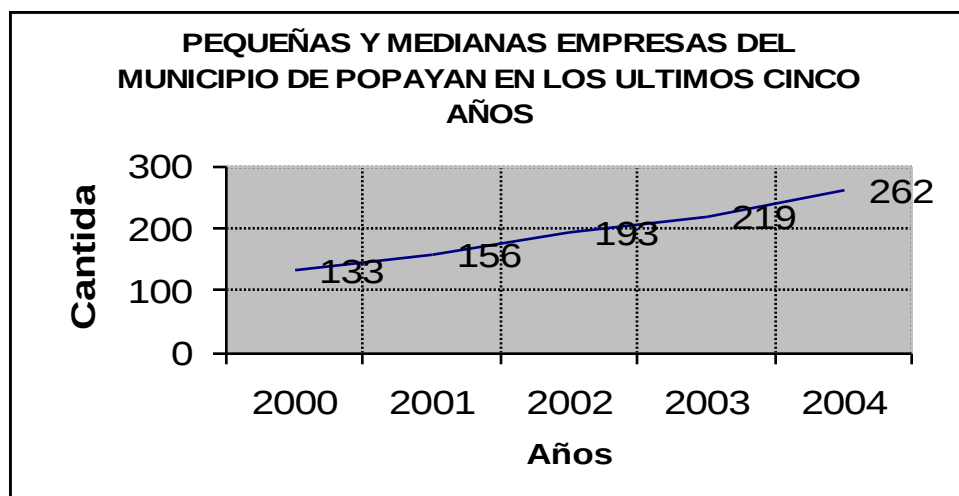
- Pymes a operar en el Municipio de Popayán en los próximos cinco (5) años. Con el fin de proyectar la cantidad de Pymes a operar en los próximos cinco años se investigaron datos históricos sobre la cantidad de Pymes que han operado en los últimos cinco (5) años en el Municipio de Popayán, la fuente a la cual se recurrió fue la Cámara de Comercio del Cauca ya que en la región esta entidad es la encargada de manejar este tipo de estadísticas, los datos suministrados se muestran en la Tabla 3.61.

Tabla 3.61. Número de Pymes establecidas en el Municipio de Popayán durante los últimos cinco años¹⁵

| Año | Nº de Pymes |
|------|-------------|
| 2000 | 133 |
| 2001 | 156 |
| 2002 | 193 |
| 2003 | 219 |
| 2004 | 262 |

*Fuente: Cámara de Comercio del Cauca

Gráfico 3.51. Evolución histórica de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Popayán



*Fuente: Cámara de Comercio del Cauca

De acuerdo al Gráfico 3.51 los datos tienen un comportamiento de tipo lineal, y la mejor herramienta de proyección en este caso es la regresión lineal. Mediante esta técnica se proyectará el número de Pymes que se establecerán en los próximos 5 años (del año 2006 al año 2010).

Las fórmulas a utilizar son las siguientes:

$$Y = B_0 + B_1 (X)$$

¹⁵ Información extraída de la revista de Informe Coyuntural del Municipio de Popayán año 2003 y la base de datos de pequeñas y medianas empresas del Municipio del Popayán año 2004 de la Cámara de Comercio del Cauca.

$$B_i = \frac{n \sum (X*Y) - \sum X * \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$B_o = \frac{\sum Y - B_i (\sum X)}{n}$$

$$r = \frac{n * \sum (X*Y) - (\sum X) * (\sum Y)}{\sqrt{n * \sum (X^2) - (\sum X)^2} * \sqrt{n * \sum (Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Donde

Y = Variable dependiente

X = Variable independiente

B_o = Intersección en la recta con el eje y

B_i = Pendiente de la recta

r = Coeficiente de Correlación

Aplicando las anteriores fórmulas a los datos de la Tabla 3.61, a continuación se procede a pronosticar el número de Pymes que se espera encontrar en los próximos cinco años.

$$B_i = 32.1$$

$$B_o = 96.3$$

$$Y = 96.3 + 32.1 (X)$$

$$r = 0,9951$$

El coeficiente de variación representa el grado de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, y entre más tienda a uno (1), más fuerte es la relación que tienen los datos.

Los resultados de la ecuación Y, presenta los resultados promedios sobre los datos observados en los años de 2000 a 2004.

Tabla 3.62. Proyección pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán en los próximos 5 años

| Año | No. Pymes |
|-----|-----------|
| 1 | 321 |
| 2 | 353 |
| 3 | 385 |
| 4 | 417 |
| 5 | 449 |

*Fuente: Propia de la investigación

Teniendo en cuenta los resultados de la Tabla 3.62 y el porcentaje de Pymes que según la investigación de mercados desarrollan proyectos en el Municipio de Popayán (65%), a continuación se presenta el número de Pymes que realizarán proyectos en los próximos cinco años:

Tabla 3.63. Pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán que realizarán proyectos en los próximos cinco años.

| Año | No. Pymes proyectadas | No. de Pymes que realizarán proyectos (65%) |
|-----|-----------------------|---|
| 1 | 321 | 209 |
| 2 | 353 | 229 |
| 3 | 385 | 250 |
| 4 | 417 | 271 |
| 5 | 449 | 292 |

*Fuente: Propia de la investigación

2. Porcentaje de Pymes que tienen la intención de demandar los servicios (de asesoría y consultoría) ofrecidos por la empresa propuesta.

El porcentaje de Pymes que según la investigación de mercados tienen la intención de demandar los servicios ofrecidos por la organización propuesta es el que se muestra en la Tabla 3.64.

Tabla 3.64. Intención de las Pymes en demandar los servicios de la futura empresa

| Respuesta | Porcentaje (%) | Porcentaje Acumulado (%) |
|--------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Definitivamente sí | 14.8 | 14.8 |
| Probablemente sí | 59.3 | 74.1 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Con el fin de calcular el porcentaje de Pymes que según la investigación de mercados demandarán los servicios ofrecidos por la organización propuesta y teniendo en cuenta la Tabla 3.64, se proponen proyectar el porcentaje de empresas potencialmente demandantes teniendo en cuenta las Pymes que respondieron “Definitivamente sí” y “Probablemente sí” estarían interesadas en adquirir los servicios de la organización. Además, a ese dato se le aplicará un porcentaje de confiabilidad del 20%, con el fin de tener una mejor aproximación sobre la cantidad de empresas que demandarán los servicios de la futura organización.

3. Promedio de Proyectos que realizan las Pymes en el año.

Según la investigación de mercados el promedio de proyectos que realizan las Pymes en el año es de 2¹⁶.

4. Porcentaje de proyectos que las Pymes del Municipio de Popayán realizarán mediante la contratación de servicios de asesoría y consultoría.

De acuerdo a la pregunta N° 16 de la Encuesta de las Pymes, en la cual se investigó sobre la necesidad que tendrían las empresas de contratar servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de sus próximos proyectos, en la Tabla 3.65 se muestran los resultados que se obtuvieron al respecto.

¹⁶ Véase pregunta N° 5, Análisis de las Encuestas de las Pymes

Tabla 3.65. Intención de contratación de servicios de asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos por parte de las Pymes

| Servicio | Definitivamente si | |
|-------------|--------------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Asesoría | 5 | 0.62 |
| Consultoría | 3 | 0.38 |
| Total | 8 | 1.00 |

*Fuente: Propia de la investigación

Según la Tabla 3.65 de las empresas que respondieron “Definitivamente sí” demandar los servicios de la organización para el desarrollo de sus proyectos, el 62% demandarían los servicios de asesoría y el 38% demandarían los servicios de consultoría. Así entonces, estos porcentajes serán los tenidos en cuenta para efectos del cálculo de la proyección de la demanda.

5. Promedio de duración de los proyectos de asesoría y consultoría.

Para el promedio de duración de los proyectos que realizan las Pymes, se extrajo el periodo de duración de los mismos de la pregunta N° 6 de la Encuesta de las Pymes (en la cual se preguntó sobre el tipo de proyectos que realiza la organización), ya que por ser una pregunta abierta la mayoría de los encuestados además de informar el nombre del proyecto indicaron la duración de los mismos.

Para respaldar y consolidar la información arrojada por la investigación de mercados para el cálculo del promedio de duración de los proyectos de asesoría y consultoría, se tuvo en cuenta también la experiencia de: Los autores del presente estudio, estudiantes de práctica empresarial y pasantías de las universidades de la ciudad que hayan realizado este tipo de proyectos y profesionales de las materias de estudio.

A continuación, en las Tablas 3.66 y 3.67 se presentan los promedios de duración de los proyectos de asesoría y consultoría contratados por las Pymes.

Tabla 3.66. Proyectos de asesoría realizados por las Pymes

| Proyecto | Frecuencia | Duración Proyecto (horas) | Total duración proyectos (horas) |
|---|------------|---------------------------|----------------------------------|
| Capacitación | 13 | 48 | 624 |
| Propuesta de financiación de proyectos de inversión | 2 | 48 | 96 |
| Total | 15 | 96 | 720 |

*Fuente: Propia de la investigación

De acuerdo a la Tabla 3.66, del total de proyectos que realizaron las Pymes, 15 de ellos se clasificaron como proyectos de asesoría¹⁷, y el promedio de duración es de 48 (720/15) horas.

Tabla 3.67. Proyectos de consultoría realizados por las Pymes

| Proyectos | Frecuencia | Duración p r o y e c t o (mes) | Duración p r o y e c t o (horas) | Total duración proyectos (horas) |
|---------------------------|------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Investigación de mercados | 8 | 2 | 384 | 3072 |
| Reformas contables | 2 | 1 | 192 | 384 |
| Auditoría del servicio | 4 | 1.25 | 240 | 960 |
| Plan de mercadeo | 3 | 4 | 768 | 2304 |
| Estudio de Mercados | 2 | 2 | 384 | 768 |
| Auditorías | 3 | 3 | 576 | 1728 |
| Distribución de planta | 1 | 1 | 192 | 192 |
| Total | 23 | | | 9408 |

*Fuente: Propia de la investigación

Con base en la Tabla 3.67, del total de proyectos que realizaron las Pymes 23 fueron proyectos de consultoría¹⁸ y el promedio de duración es de 409 (9408/23) horas.

En conclusión la duración promedio de los proyectos de asesoría y consultoría desarrollados por las Pymes es de 48 horas por proyecto asesoría y 409 horas por proyecto consultoría.

¹⁷ Esos proyectos se consideran de asesoría por que fueron dirigidos al personal de las empresas con el fin de orientarlos para el desarrollo de su trabajo y cumplir con sus funciones, en ningún momento el asesor desarrolló actividades que interfirieran en los procesos de la empresa cliente. Para mayor información sobre la asesoría empresarial remitirse al Capítulo I: Generalidades del proyecto, definición de asesoría.

¹⁸ Estos proyectos se catalogaron como proyectos de consultoría por que la persona quien lo desarrolló se encargó de la formulación y de su ejecución.

A continuación en la Tabla 3.68 se presenta la aplicación del modelo anteriormente expuesto, de acuerdo a la forma en él identificada.

Tabla 3.68. Demanda proyectada

| Años | No. Pymes a operar en los próximos cinco años | Pymes que realizan proyectos | Pymes que tienen la intención de demandar el servicio | Pymes que demandarán realmente el servicio | N° proyectos año a realizar por las Pymes | N° Proyectos realizados por asesoría | N° Proyectos realizados por consultoría | Horas demandas para proyectos de asesoría | Horas demandas para proyectos de consultoría |
|------------------|---|------------------------------|---|--|---|--------------------------------------|---|---|--|
| a. ¹⁹ | b. ²⁰ | c. ²¹ | d. ²² | e. ²³ | f. ²⁴ | g. ²⁵ | h. ²⁶ | i. ²⁷ | j. ²⁸ |
| 1 | 321 | 209 | 155 | 32 | 64 | 40 | 24 | 1920 | 9816 |
| 2 | 353 | 229 | 170 | 35 | 70 | 44 | 26 | 2112 | 10634 |
| 3 | 385 | 250 | 185 | 38 | 76 | 48 | 28 | 2304 | 11452 |
| 4 | 417 | 271 | 201 | 42 | 84 | 52 | 32 | 2496 | 13088 |
| 5 | 449 | 292 | 216 | 45 | 90 | 56 | 34 | 2688 | 13906 |

*Fuente: Propia de la Investigación

¹⁹ La columna *a* especifica la cantidad de años a los cuales se va a proyectar la demanda.

²⁰ La columna *b* discrimina la cantidad de Pymes que se espera operarán en los próximos cinco años en la ciudad de Popayán.

²¹ La columna *c* se obtiene de multiplicar la columna *b* por el porcentaje de empresas que según la investigación de mercados realizan proyectos (65%)

²² La columna *d* es el resultado de multiplicar la cantidad de Pymes que realizarán proyectos en los próximos cinco años (columna *c*) por el porcentaje de empresas que tienen la intención de demandar los servicios de la organización (74.1%)

²³ La columna *e* es el resultado de multiplicar la cantidad de Pymes que demandarán realmente el servicio (columna *d*) por el porcentaje de confiabilidad de 20%.

²⁴ La columna *f* se obtiene como resultado de multiplicar el número de proyectos a realizar por las Pymes por el promedio de proyectos que éstas realizan al año que es 2.

²⁵ La columna *g* se calcula multiplicando la cantidad de proyectos a realizar por las Pymes (columna *f*) por el porcentaje de proyectos que según la investigación de mercados necesitarán de servicios de asesoría (62%)

²⁶ La columna *h* se calcula multiplicando la cantidad de proyectos a realizar por las Pymes (columna *f*) por el porcentaje de proyectos que según la investigación de mercados necesitarán de servicios de consultoría (38%)

²⁷ La columna *i* es el resultado de multiplicar la cantidad de proyectos a realizarse por medio del servicio de asesoría (columna *g*) por el promedio de duración en horas de este tipo de proyectos que es de 48.

²⁸ La columna *j* es el resultado de multiplicar la cantidad de proyectos a realizarse por medio del servicio de consultoría (columna *h*) por el promedio de duración en horas de este tipo de proyectos que es de 409.

4. OFERTA

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

En la región existen empresas o entidades que prestan servicios similares a los que piensa ofrecer la organización, de las cuales se destacan las siguientes:

1) La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI Seccional Cauca

ACOPI se encuentra ubicada en la carrera 10 N°. 1N – 74 del Barrio Modelo en el Municipio de Popayán. Esta es una entidad gremial y civil de carácter permanente sin ánimo de lucro, constituida conforme a la legislación civil, encargada de fomentar el desarrollo del sector en la pequeña y mediana empresa. Actualmente esta conformada por 80 pequeñas y medianas empresas.

- Misión

Contribuye al desarrollo y crecimiento del sector empresarial a través de facilitar el proceso de formación permanente, ser fuente de información estratégica para el sector, orientación empresarial, organización de eventos comerciales, representación gremial y fomentar la unión del gremio.

En el caso particular concerniente a la competencia de la futura empresa se tiene que esta entidad brinda:

- Todo lo que Acopi seccional Cauca brinda a sus afiliados

Acopi seccional Cauca brinda a sus afiliados información sobre:

- Tendencias del mercado
- Facilidades de crédito y actividades de apoyo ofrecidas por diversas entidades para PYMES
- Eventos comerciales que realice Acopi a nivel nacional
- Capacitación para seminarios a nivel local y nacional, con descuentos especiales para afiliados.

- Aspectos legales relacionados con la creación de empresas, constitución de sociedades, empresa unipersonal, obligaciones mercantiles de los comerciantes.
- Servicios de promoción comercial.
 - Invitación a eventos comerciales, regionales y nacionales.
 - Exhibición y muestras.
 - Misiones comerciales y empresariales.
 - Asesoría gratuita a través de Tertulias empresariales.
 - Capacitación (Diplomados, Seminarios Cursos, Talleres).
 - Asesoría jurídica en las áreas civil, comercial y laboral.
 - Asesoría Financiera.

- Servicios de asesoría

Acopi Cauca ofrece asesorías a los empresarios por medio de "tertulias" en donde se manejan temas específicos que buscan responder a necesidades de información puntual que contribuyan a solucionar problemas de orden empresarial.

Las tertulias son dirigidas por expertos en la materia y gracias a su metodología "interactuada" permite un diálogo de doble vía entre asistentes y orientador que enriquece el proceso de conocimiento sobre el tema en particular .

Los temas de las tertulias son propuestos por los mismos empresarios.

- PRODES: Programas de desarrollo empresarial.

El programa de Desarrollo Empresarial sectorial PRODES, es uno conjunto de actividades asociativas de desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas, orientadas a al mejoramiento de la gestión, la productividad y competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

2) Cámara de Comercio del Cauca

La Cámara de Comercio del Cauca se encuentra ubicada en la zona centro denominado sector histórico del Municipio de Popayán.

Las Cámaras de Comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar.

- Misión

La Cámara de Comercio del Cauca es una institución de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro que se dedica a fomentar la formalización de las actividades empresariales e institucionales del Cauca, mediante la tramitación de los registros públicos. Acompaña al empresariado del Cauca en la búsqueda y consolidación de nuevas oportunidades de negocios en el marco de la globalización económica. Se dedica a fortalecer la cultura ciudadana del Cauca para crear un ambiente favorable de inversión en actividades productivas.

- Visión

Vincular al empresariado caucano a las políticas nacionales e internacionales de fomento y a las redes mundiales de negocios; integrar las sub-regiones del Cauca a las políticas de desarrollo regional y nacional para que participen activamente en la generación de su riqueza y cuenten con una equitativa distribución de sus ingresos.

Dentro de su programas se encuentran el programa de desarrollo empresarial dirigido a la MIPYMES del Departamento, por medio de este se apoya y brinda actividades de asesoría, actividades y acompañamiento técnico a los empresarios.

- Objetivos de Calidad

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios de manera oportuna y eficaz
- Trabajar en equipo con personal capacitado y comprometido
- Disponer de herramientas tecnológicas actualizadas
- Cumplir con la normatividad legal vigente
- Mejorar continuamente los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

Dentro de su programas se encuentran el programa de desarrollo empresarial dirigido a la MIPYMES del Departamento, por medio de este se apoya y brinda actividades de asesoría, actividades y acompañamiento técnico a los empresarios.

3) ROCA Managment Technology

Empresa que ofrece iguales servicios a los propuestos por la organización. Se encuentra localizada en el Instituto Tecnológico de Comfacauca ubicada en el centro histórico del municipio de Popayán y hace parte del Parque Informático del Software – Parquesoft.

ROCA es una empresa nueva en el mercado, ofrece servicios de asesoría y consultoría administrativos (en mercadeo especialmente), los proyectos por ella realizados son: Auditorias del servicio, estudios del mercado, investigación de mercados, estudios del clima organizacional; cuentan con profesionales expertos en estas áreas. Su gerencia está a cargo de administradores de empresas egresados de la Universidad del Cauca.

4) Profesionales Independientes

Los profesionales que ofrecen de manera independiente los servicios de asesoría y consultoría para la Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos empresariales ofrecen directamente el servicio al cliente. Estos profesionales pueden ser profesores o egresados de las diferentes universidades de la ciudad o del país.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

Mediante la investigación de mercados y la consulta en entidades como la Cámara de Comercio del Cauca, se encontró que la competencia directa de la organización propuesta es ROCA Management Technology, dado que presta servicios similares a los que va a ofrecer la organización.

4.2.1. Fortalezas de la Competencia

- Esta empresa ya se encuentra en el mercado, conoce al cliente objetivo y tiene cierto grado de reconocimiento y experiencia, haciendo que tenga mayor acogida en el mercado empresarial de la ciudad de Popayán
- Tiene el respaldo de la incubadora de empresas Parquesoft Popayán, la cual le brinda grandes facilidades económicas para su operación, por lo cual podría manejar una estrategia de precios al entrar una empresa que ofrezca los mismos servicios; además también le proporciona beneficios promocionales, debido al prestigio que tal organización tiene en el municipio de Popayán.

4.2.2. Debilidades de la Competencia

- Dentro de la investigación de mercados realizada en la presente tesis, una de las empresas que ha demandado sus servicios manifestó estar insatisfecha con el trabajo realizado por la organización.

5. PRECIO

5.1. DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Para determinar el precio de los servicios de la futura empresa, se han tenido en cuenta 2 factores:

1) Políticas del precio de la competencia

ROCA Managment Technology tiene establecido un rango de precios para sus servicios que fluctúa entre los 15.000 y 25.000 pesos por hora asesoría y consultoría. La modalidad manejada es “Valor Hora Asesoría / Consultoría”

2) Componentes del servicio

En el servicio que va a ofrecer la organización intervienen tres componentes importantes a tener cuenta para la fijación del precio:

- El know-how
- Los servicios administrativos de la organización
- Manejo de software u otros similares que se deben implementar para el desarrollo de los proyectos

Teniendo en cuenta esto, las estrategias de precios a establecer son: Precio Imitativo y Precio de Introducción. Imitativo ya que el precio se va a fijar con base a los que tiene la competencia, puesto que es la única referencia real que se tiene sobre el valor de los servicios que se manejan en este mercado; sin embargo, adicionalmente se establecerá el precio de introducción, dado que la empresa entrará a operar en un mercado poco explorado por este tipo de organizaciones, lo que genera cierto grado de incertidumbre con respecto a la receptividad que tendría el establecimiento de la nueva empresa en el mercado, escenario para el cual es recomendable manejar precios bajos o en este caso denominados de introducción. Además, y según como se explicó en el análisis de la investigación

de mercados (Encuesta Pymes – Pregunta N° 12), la modalidad de pago que adoptará la organización es “Valor Hora Asesoría / Consultoría”.

De acuerdo a lo explicado, y al grado de responsabilidad y riesgo de los servicios de asesoría y consultoría, se establecen los precios que se muestran en el Tabla 3.69.

Tabla 3.69. Fijación de precios

| Tipo de servicio | Precio (\$) |
|-------------------------|--------------------|
| Valor hora asesoría | 15.000 |
| Valor hora consultoría | 20.000 |

*Fuente: Propia de la investigación

Se asume que estos precios son razonables y cumplen con las estrategias anteriormente mencionadas.

5.2. ESQUEMA DE PAGO

Tal y como se concluyó en la investigación de mercados respectiva²⁹, el esquema de pago por los servicios será en dos cuotas, una al inicio del proyecto y otra al final del mismo. Los porcentajes que se manejen, dependerán de la negociación acordada entre las partes involucradas, sin embargo, la cuota inicial no deberá ser menor al 40% del costo total del proyecto.

5.3. VENTAS PROYECTADAS

Los ingresos para la organización propuesta, por concepto de ventas, de acuerdo al precio establecido y a la proyección de la demanda son los que se describen en la Tabla 3.70.

²⁹ Encuesta Pymes Pregunta N° 13

Tabla 3.70. Ventas proyectadas

| Fase | Operacional | | | | |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SERVICIO 1: ASESORÍA | | | | | |
| Nivel de Producción | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas de asesoría vendidas | 1.536 | 2.112 | 2.304 | 2.496 | 2.688 |
| Precio de venta | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| Servicio 1: Ingresos por ventas | 23.040.000 | 31.680.000 | 34.560.000 | 37.440.000 | 40.320.000 |
| SERVICIO 2: CONSULTORÍA | | | | | |
| Nivel de Producción | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas de consultoría vendidas | 7.771 | 10.634 | 11.452 | 13.088 | 13.906 |
| Precio de venta | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Servicio 2: Ingresos por ventas | 155.420.000 | 212.680.000 | 229.040.000 | 261.760.000 | 278.120.000 |
| TOTAL INGRESOS | 178.460.000 | 244.360.000 | 263.600.000 | 299.200.000 | 318.440.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

6. COMERCIALIZACIÓN

6.1. TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El tipo de canal de distribución a emplear por la empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos es de nivel cero o también llamado directo, ya que no existen intermediarios entre el vendedor y el cliente.

En el caso específico de esta empresa que se dedicará a la prestación de un servicio, los consumidores finales son personas u organizaciones que requieren de asesoría o consultoría en la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos, que al mismo tiempo cumplen la función de clientes, puesto que ellos son los que pagarán por el servicio adquirido. Para atender al consumidor final no se necesitan de intermediarios como mayoristas o minoristas, ya que el cliente está adquiriendo personalmente y de forma directa el servicio de asesoría o consultoría, es decir hay una relación directa entre el vendedor y el cliente.

6.2. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

En la empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos, por ser un producto especializado se utilizará la distribución selectiva, es decir, que solo un ente los comercializará. Los servicios se prestarán en un establecimiento adecuado, o en los establecimientos de las organizaciones que necesiten de los servicios.

7. PROMOCIÓN

A continuación se describe los medios de promoción que la empresa utilizará para darle a conocer al cliente potencial los servicios que ofrece y posicionarse como la mejor opción para el desarrollo de sus proyectos.

7.1. PUBLICIDAD

7.1.1. Objetivo

Persuadir y estimular en el cliente el deseo de adquisición de servicios de Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos al nivel de asesoría y/o consultoría ofrecidos por la empresa, y permitir su efectiva demanda.

7.1.2. Estrategia del Mensaje

Comunicarle y recordarle al cliente potencial las ventajas que puede obtener con los servicios ofrecidos por la empresa, se desea que éste (el cliente) se encuentre informado y tenga una actitud favorable hacia la empresa y sus servicios, permitiendo que en el corto, mediano y largo plazo cuando requiera de los servicios que esta ofrece la reconozca y la prefiera entre las demás.

El mensaje será transmitido por medio de la publicidad en periódicos, revistas, radio, televisión, directorios empresariales y páginas de Internet de la región que estén dirigidos al cliente objetivo de la empresa.

7.1.3. Estrategia de Medios

Los medios en los cuales la empresa pautará con el fin de alcanzar los objetivos de publicidad de la organización son:

7.1.3.1. Periódicos

La publicidad por medio del periódico local permite una penetración inmediata en el mercado, puesto que se publica todos los días, enfoca la atención de la

audiencia y el mensaje llegaría de manera efectiva al mercado meta de la empresa (empresarios, sus colaboradores y comunidad en general del municipio de Popayán). En el área de influencia de la empresa propuesta los diarios elegidos como medio de comunicación por su cobertura y consulta del cliente objetivo son “El Liberal”, y “Jurídica al día”.

- Diario: El Liberal³⁰

Tiraje: 8.500 ejemplares diarios

Tamaño del aviso: Dos columnas por cinco centímetros en tercera página

Costo del Aviso (día): \$116.000

Número de mensajes mes: 4, el diario ofrece una promoción que consiste en doblar el número de mensajes pagados, por tanto los mensajes mensuales serán 8.

Días: Martes y viernes

Duración: 3 meses

Costo total: \$1.392.000

- Diario: Jurídica al Día³¹

Tiraje: 3.000 ejemplares diarios

Tamaño del aviso: Una columna por cinco centímetros en primera página full color

Costo del Aviso (día): \$50.000

Número de mensajes mes: 4

Días: jueves y sábados

Duración: 3 meses

Costo total: \$600.000

El presupuesto asignado para pautar en periódicos es de \$1'992.000, en el primer año.

³⁰ La siguiente información fue suministrada por el encargado del área de ventas del Diario El Liberal

³¹ La siguiente información fue suministrada por el encargado del área de ventas del Diario Jurídica al Día

7.1.3.2. Correo Directo:

Este medio de comunicación le permitirá a la empresa tener un contacto directo con el cliente, mediante éste se le informará de manera clara los servicios ofrecidos por la organización. Para ello se enviarán cartas y plegables al representante legal de la empresa cliente con el portafolio de servicios de la organización.

El presupuesto asignado al correo directo es de \$300.000 para el primer año.

7.1.3.3. Radio

Se pautará por medio de la emisión de noticias radio sucesos RCN en la emisora de AM “Red básica RCN”, la cual tiene un cubrimiento den todo el Departamento del Cauca, y en la emisora de la Policía Nacional, en el espacio matutino institucional.

- Emisora: RCN³²

Red: RCN Básica AM.

Cubrimiento del mensaje: Departamento del Cauca

Duración: 20 segundos

Valor por mensajes: \$4.500

Número de mensajes diarios: 3

Días: Jueves, viernes, sábado

Periodo: Seis meses

Valor total: \$972.000

Programas: En las tres emisiones de radio sucesos RCN del Cauca

- Emisora: Policía Nacional³³

Red: Radio Policía F.M.

³² La siguiente información fue suministrada por el encargado del área de ventas del Cadena Radial RCN Básica AM.

³³ La siguiente información fue suministrada por el encargado del área de ventas del Cadena Radial de la Policía Nacional

Cubrimiento del mensaje: Departamento del Cauca

Duración: 30 segundos

Valor mensaje: \$6.000

Número de mensajes diarios: 3

Días: Jueves, viernes, sábado

Periodo: 6 meses

Valor total: \$1'296.000

Programas: Abriendo la mañana, Magazín al día

7.1.3.4. Publicidad Electrónica

El mensaje es visual, puede combinar audio y es interactivo, enfoca la atención de la audiencia, aunque no permite controlar el perfil de la misma, dado que llega indistintamente. Se puede recibir una retribución persona a persona, además se puede contar el número de personas que han sido expuestas al mensaje en tiempo real. No tiene límites en cuanto a posibilidades creativas, ni tiene límites de horario. Se creará una página web institucional con links en páginas comerciales como www.ciudadblanca.com, con ello el cliente siempre tendrá a su alcance la información de la organización.

El costo de la página es de \$1'200.000: Valor diseño: \$350.000; Montaje en la Red: \$850.000. Este costo fue suministrado por la empresa BSN de Parquesof-Popayán.

El presupuesto de publicidad de la organización se resume en la Tabla 3.71.

Tabla 3.71. Presupuesto de publicidad

| Tipo de publicidad | Costo (\$) |
|---------------------------|-------------------|
| Periódicos | 1'992.000 |
| Correo Directo | 300.000 |
| Radio | 2'268.000 |
| Publicidad Electrónica | 1'200.000 |
| Total | 5'760.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El presupuesto total de publicidad de la empresa es de \$5'760.000 para el primer año.

7.2. VENTA PERSONAL

La venta personal implica entrevistas cara a cara (y en otros casos voz a voz). Esta proximidad permite que el representante de ventas adapte el mensaje a las necesidades e intereses del cliente. Durante una visita de ventas, que puede tener lugar en persona o por teléfono, la comunicación fluye en ambas direcciones, lo que permite que el representante de ventas aprenda algo más acerca del cliente.

La base principal de la fuerza de ventas de esta empresa se centrará en informar y explicar clara y efectivamente las bondades y beneficios que la asesoría y consultoría ofrecerá a las personas y/o entidades que desean adquirirla.

Dada la importancia y trascendencia que representa este elemento en la mezcla de comunicación, la empresa contará con asesores comerciales que logren conseguir la buena disposición del cliente o lo eduquen, de tal forma que puedan persuadir su atención y así guiar su decisión de compra hacia la futura empresa.

Con el fin de obtener éxito en la fuerza de ventas de esta empresa, los asesores que harán parte de la organización, deberán ajustarse al siguiente perfil:

- Experiencia:

Adecuado manejo de conocimientos básicos en Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos a nivel de asesoría y consultoría, puesto que es indispensable antes de promocionar, conocer los diversos factores que componen el servicio, además de saber qué necesidades y qué requerimientos tiene el

cliente final, de manera que puedan ser solucionados con los servicios ofrecidos por la empresa.

- Personales:

- Buen nivel en el manejo de las relaciones públicas
- Excelente presentación personal

- Edad:

Entre 25 y 40 años, ya que se considera un rango de edad en el cual se ha adquirido cierta experiencia en el campo de aplicación de la futura empresa.

De forma general, debido a que los asesores comerciales reflejarán la imagen de la organización, se espera que éstos se caractericen por su entusiasmo, persistencia, iniciativa, confianza en sí mismos y dedicación a su trabajo. Además deben ser independientes y autónomos, con un alto nivel de recepción de ideas y sugerencias, y lograr hacerse amigos de los clientes con el fin de reflejar de forma íntegra la calidad del servicio al cual ellos accederán.

Los asesores comerciales serán los asesores y consultores de la futura empresa.

7.3. VENTA PROMOCIONAL

La promoción de ventas inicialmente establecida en la organización es la denominada “por continuidad”. Ésta consiste en ofrecer al cliente que contrató alguno de los servicios de la empresa, un descuento hasta del 20% en el valor de los próximos proyectos que piense realizar con la organización. Esto contribuirá a incentivar la adquisición de los servicios que ofrecerá la empresa a quienes demuestren su fidelidad con la organización.

7.4. MERCHANDISING

El servicio de asesoría y consultoría en proyectos, deberá ser constituido por un sistema de ventas interactivo que emplee uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta satisfactoria, ya que ésta tendrá un contacto directo con el consumidor final (personas u organizaciones), de este modo se utilizarán medios persuasivos, en el lugar donde se llevará a cabo la venta, en este caso la sede de la empresa. Los materiales publicitarios en el punto de oferta del producto (POP) serán catálogos y otros similares que aporten al conocimiento. Es válido aclarar que la técnica utilizada para esta empresa es el denominado “Merchandising en el punto de venta” ya que se va a presentar un establecimiento agradable y atractivo que sobresalga sutilmente sobre la competencia, con el fin de que los potenciales clientes se interesen e ingresen a demandar los servicios de la organización. Además se ha escogido esta opción ya que en este caso no se puede aplicar el merchandising en lugares que estén fuera del lugar de venta, dado que el producto a la venta es intangible.

El presupuesto total asignado al merchandising de la organización es de \$500.000 para el primer año.

7.5. PROPAGANDA

Teniendo en cuenta que la propaganda es cualquier tipo de comunicación relacionada con la empresa o con los productos sin que la organización haya pagado por eso; la acción y el efecto de dar a conocer los servicios de la empresa prestadora de servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos para atraer clientes potenciales, no podrá realizarse sino después de haber prestado los primeros servicios, ya que la propaganda se deriva de los aspectos positivos o negativos percibidos por el cliente, el cual se encargará de realizar parte de la propaganda que se necesita.

7.6. MARKETING DIRECTO

El marketing directo es una herramienta que implica la relación directa e interactiva entre el cliente y la empresa.

La empresa aplicará esta herramienta utilizando el teléfono, el correo postal e Internet para dar a conocer a los clientes potenciales de la organización los servicios que se ofrecen y sus ventajas, usando la base de datos de las Pymes obtenida en la Cámara de Comercio de Popayán.

Por teléfono los clientes podrán hacer preguntas para aclarar dudas o ampliar información acerca de los servicios que ofrece la empresa. Además se podrá comunicar quejas o hacer sugerencias.

Se enviará por correo postal (correo directo) cartas y plegables a los posibles clientes; este medio de comunicación permitirá a la empresa tener un contacto directo, ya que se suministrará de manera clara los servicios ofrecidos por la organización. Es conveniente la utilización del correo postal para la organización ya que permite: elegir a la clientela; se puede personalizar; es flexible; comprobable y se pueden medir sus resultados.

La Internet (e-mail) se utilizará para dar a conocer la empresa y para enviar y recibir correos electrónicos de los clientes, proporcionando información y resolviendo inquietudes, ya que globalmente en este momento es uno de los medios de comunicación más utilizados por la mayoría de organizaciones.

El presupuesto asignado al marketing directo es de \$574.000 para el primer año, en los siguientes será el 50% de dicho valor.

7.7. RELACIONES PÚBLICAS

Básicamente la función de las relaciones públicas de la empresa es el conjunto ordenado de actividades para promover entre la comunidad de trabajo y cada uno de los sectores sociales que son su causa, su razón de ser y su meta, la mutua comprensión, la recíproca y permanente solidaridad de carácter económico-social, en concordancia con la finalidad general de la empresa.

En las relaciones públicas se utilizan diferentes medios, para el caso de esta empresa se utilizarán los siguientes:

- Videos de relaciones públicas:

Los videos de relaciones públicas (video institucional) constituyen uno de los más poderosos medios de comunicación al alcance de la dirección empresarial. Mediante su impacto dual de imagen y sonido las películas de figuras móviles captan la íntegra atención de los espectadores a lo largo de toda la duración del mensaje.

- Exhibiciones y muestras:

Se participará en exhibiciones y muestras especiales, dado que éstas constituyen un destacado aspecto de los programas de relaciones públicas. Las exhibiciones varían de importancia desde una feria mundial a una muestra local.

- Conferencia de mesa redonda:

Las conferencias de mesa redonda se emplearán en las relaciones con el personal, los accionistas, vendedores, y dirigentes de opinión para informar, corregir errores de concepto, intercambiar ideas y difundir un mejor conocimiento de la organización, sus fines y políticas.

- Demostraciones:

Se harán demostraciones combinando la comunicación con la presentación visual, a fin de dar mayor fuerza de convicción a lo expuesto. La empresa utilizará diapositivas sonoras, películas y casetes audiovisuales.

- Eventos:

Se podrán patrocinar eventos académicos-culturales como ferias o muestras empresariales, para llamar la atención de los clientes con el nombre de la empresa y sus servicios.

- Noticias:

Permanentemente encontrar o crear noticias favorables acerca de la empresa, sus servicios o su personal. Los boletines de prensa deben ser interesantes y estar bien escritos para atraer la atención de los clientes.

El presupuesto asignado a las relaciones públicas es de \$1'200.000 en el primer año.

7.8. PRESUPUESTO DE MERCADEO

El presupuesto asignado al mercadeo de la empresa se resume en la Tabla 3.72.

Tabla 3.72. Presupuesto de mercadeo

| Tipo de Promoción | Año (\$) |
|--------------------------|------------------|
| Publicidad | 5'760.000 |
| Merchandising | 500.000 |
| Marketing Directo | 574.000 |
| Relaciones Públicas | 1'200.000 |
| TOTAL | 8'034.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El total del presupuesto de mercadeo es de \$8'034.000 para el primer año de funcionamiento de la organización. Para los años siguientes, se ha definido como política, destinar el 2% de las ventas del año anterior para el mercadeo de la empresa.

8. CONCLUSIONES

- ✓ Los servicios a prestar en la empresa serán de asesoría y consultoría para formulación, evaluación y ejecución de proyectos de tipo comercial, técnico, administrativo y financiero.
- ✓ La marca de la futura empresa es “A&C PROYECTOS”. Su slogan: *Generamos soluciones.*
- ✓ Los resultados de las encuestas de las Pymes en la pregunta número 17, arrojó una aceptación del 74.1% (40 empresas), de las cuales 8 contestaron “Definitivamente si” con un 14.8% y 32 empresas “Probablemente si” con un 59.3%. Al hacer la proyección de la demanda, teniendo en cuenta el número de Pymes de los últimos cinco años en la ciudad de Popayán, se tendría una demanda suficiente para la creación de esta empresa, con una tendencia a incrementar en los siguientes años.
- ✓ Los usuarios a los que enfocará sus esfuerzos la futura empresa serán las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Popayán, sin embargo no se descartan las empresas públicas del Departamento del Cauca y los emprendedores que quieran acceder a los servicios que se ofrecerán. Se decidió por las Pymes ya que según la investigación, es el mercado que estaría en la capacidad de contratar los servicios que va a ofrecer la empresa.
- ✓ La empresa en el futuro, al contar con una mayor solidez económica y reconocimiento en el medio, ofrecerá los servicios de asesoría y consultoría en formulación, evaluación y ejecución de proyectos a las Entidades Públicas (principalmente a las alcaldías) del Departamento del Cauca y a los Emprendedores del Municipio de Popayán, ya que éstos posibles clientes mostraron un grado de aceptación favorable en la investigación realizada.
- ✓ Los resultados de la pregunta 8 de las encuestas de las Pymes y la investigación exploratoria arrojó que en Popayán no existe una empresa que

como tal ofrezca los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos. Sin embargo se considera como competencia a la empresa “Roca” de Parquesoft Popayán la cual se dedica a prestar los servicios de asesoría y consultoría en aspectos comerciales como auditorías de servicio, estudios e investigación de mercados; Roca avanza a pasos pequeños pero sólidos, puesto que ha brindado sus servicios a organizaciones de gran prestigio. Otras empresas que prestan servicios similares a los que piensa ofrecer la organización, pero no satisfacen totalmente las necesidades de quienes acuden a ellos, son: profesionales independientes y programas de desarrollo empresarial como los de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI y la Cámara de Comercio, esto permite vislumbrar las ventajas y oportunidades de ofrecer el servicio en la ciudad.

- ✓ El precio por la prestación del servicio es de \$15.000 por hora asesoría y \$20.000 por hora consultoría, el cual se determinó según el promedio de los precios manejados por la competencia directa, igualmente se optará por brindar facilidad de pago en dos cuotas, una cuota al inicio del proyecto y otra al final del mismo. Si en el desarrollo de las actividades un cliente desea otra modalidad de pago la empresa analizará la solicitud para llegar a un acuerdo.
- ✓ Dada la naturaleza del producto (servicio), la comercialización se realizará en las instalaciones de la futura empresa o en la organización que necesite y requiera los servicios de asesoría o consultoría para el desarrollo de sus proyectos. Para atender al cliente, no se necesita de intermediarios, hay una relación directa entre la empresa y el cliente ya que el cliente está adquiriendo personalmente y de forma directa el servicio.
- ✓ Por medio de una adecuada promoción se buscará atraer clientes que utilicen los servicios de asesoría o consultoría, para lo cual se hará uso de la promoción de continuidad, marketing directo, relaciones públicas y publicidad con los medios radiales y la prensa de la ciudad, destacando los beneficios de trabajar bajo la metodología de proyectos que ofrecerá la organización.

CAPITULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto estará determinado por la cantidad de horas asesoría y horas consultoría que la empresa será capaz de ofrecer a sus clientes para la formulación, evaluación y/o ejecución de proyectos.

1.1. VARIABLES DETERMINANTES DEL PROYECTO

Con el fin de determinar el tamaño del proyecto, a continuación se analizan cada una de las variables que lo pueden delimitar.

1.1.1. La Dimensión y Características del Mercado

La variante determinante del tamaño del proyecto para el presente estudio es la demanda, debido a que se calculará dependiendo de la cantidad de horas asesoría y horas consultoría que el cliente requerirá para el desarrollo de sus proyectos, además esto se confirma dado que los otros determinantes (Tecnología, Materiales e Insumos, Localización, Costos de Inversión y Operación y Financiamiento) no presentan ningún inconveniente o limitante. El análisis de estos factores se realiza más adelante.

La demanda de los servicios de la organización según el estudio de mercados es la siguiente¹:

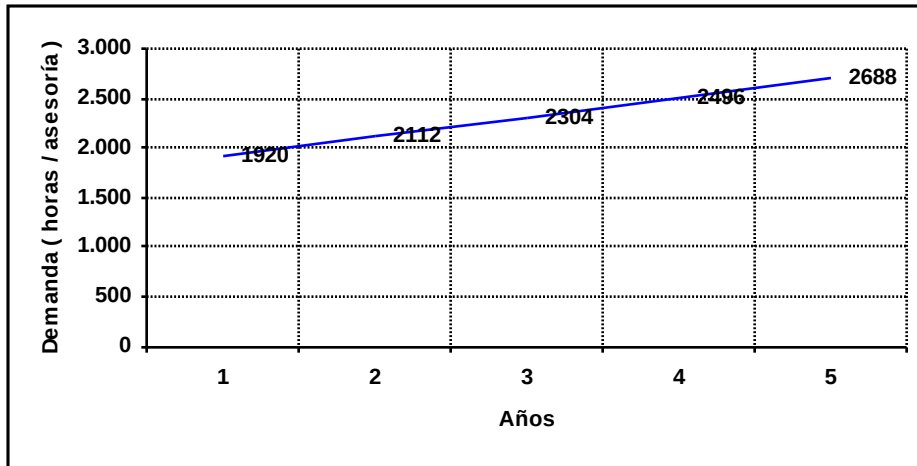
Tabla 4.1. Demanda del servicio de asesoría de proyectos

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Demanda (horas asesoría / año) | 1.920 | 2.112 | 2.304 | 2.496 | 2.688 |

*Fuente: Propia de la investigación

¹ Ver el Capítulo III: Estudio de mercado: Proyección de la demanda.

Gráfico 4.1. Demanda del servicio de asesoría de proyectos



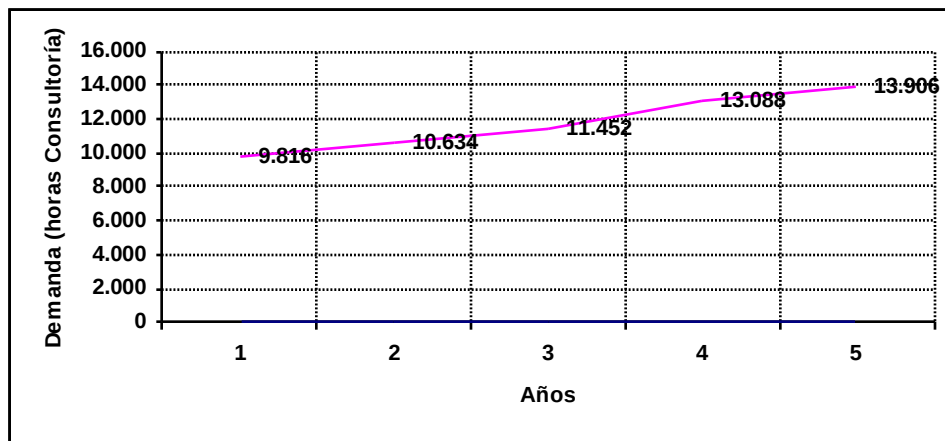
*Fuente: Propia de la investigación

Tabla 4.2. Demanda del servicio de consultoría de proyectos

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Demanda (horas consultoría /año) | 9.816 | 10.634 | 11.452 | 13.088 | 13.906 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 4.2. Demanda del servicio de consultoría de proyectos



*Fuente: Propia de la investigación

Con el fin de satisfacer la cantidad de horas asesoría y horas consultoría requeridas por los clientes durante los años de vida del proyecto se adoptará

como política tener una capacidad de producción de acuerdo a la variación de la demanda. Así entonces, el tamaño del proyecto será igual a la cantidad de horas asesoría y horas consultoría descritas en la Tabla 4.1. y 4.2. anteriormente presentadas.

1.1.2. Tecnología del proceso productivo

La tecnología a utilizar para el proceso productivo no se considera como factor limitativo del tamaño del proyecto por que ésta se puede conseguir fácilmente en la región, en la cantidad y calidad requerida por la organización.

1.1.3. La Disponibilidad de Insumos y Materiales

Los insumos y materiales para la prestación del servicio son de fácil adquisición, por lo tanto estos factores no limitan el tamaño.

1.1.4. La Localización, los Costos de Inversión y de Operación y el Financiamiento del Proyecto

Estos factores no se consideran determinantes para el tamaño del proyecto, dado que no presentan dificultades o limitantes para la implementación de la empresa.

1.2. CAPACIDAD INSTALADA

1.2.1. Capacidad Instalada del Servicio de Asesoría de Proyectos

La capacidad instalada de servicios de asesoría de proyectos estará determinada por la cantidad de horas asesoría a demandar por las Pymes en cada uno de los años de vida del proyecto, y de acuerdo con la Tabla 4.1 para el primer año la demanda es de 1.920 horas, para el segundo año de 2.112 horas, para el tercer año de 2.304 horas y para el cuarto y quinto año la demanda es de 2.496 y 2.688 horas respectivamente.

Con el fin de satisfacer la demanda de cada año la empresa debe contar con dos (2) asesores, quienes trabajarán ocho horas diarias desde las 8:00 a.m a las 12 m. y de 2:00 p.m hasta las 6:00 p.m. de lunes a sábado, en las siguientes horas año a año:

Tabla 4.3. Capacidad instalada del servicio de asesoría anual

| Asesor | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Asesor 1 | 1.920 | 2.112 | 2.304 | 2.304 | 2.304 |
| Asesor 2 | | | | 192 | 384 |
| Total horas Año | 1.920 | 2.112 | 2.304 | 2.496 | 2.688 |

*Fuente: Propia de la investigación

Según la Tabla 4.3 en el primer año se contará con un asesor trabajando 1.920 horas (diez meses), en el segundo año 2.112 horas (once meses), en el tercer año 2.304 horas (doce meses) y en el cuarto y quinto año se necesitará además de un asesor de tiempo completo (2.304 horas) un asesor adicional durante 192 horas (un mes) en el cuarto año y 384 horas (dos meses) para el quinto año. Así entonces, la empresa será capaz de realizar 40, 44, 48, 52 y 56 proyectos durante los años de vida del proyecto².

Teniendo en cuenta que este tipo de servicios se programa de acuerdo al contrato establecido entre la empresa y el cliente, a continuación (Tabla 4.4) se presenta un modelo de programación que puede ser utilizado por los asesores para el préstamo del servicio.

Tabla 4.4. Programación del servicio de asesoría semanal³

| | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 8 - 10 | Proyecto 1 | Proyecto 1 | Proyecto 1 | Proyecto 1 | Proyecto 1 | Proyecto 1 |
| 10 - 12 | Proyecto 2 | Proyecto 2 | Proyecto 2 | Proyecto 2 | Proyecto 2 | Proyecto 2 |
| 2 - 4 | Proyecto 3 | Proyecto 3 | Proyecto 3 | Proyecto 3 | Proyecto 3 | Proyecto 3 |
| 4 - 6 | Proyecto 4 | Proyecto 4 | Proyecto 4 | Proyecto 4 | Proyecto 4 | Proyecto 4 |

*Fuente: Propia de la investigación

² El número de proyectos a realizar año a año se calculó dividiendo las horas a laborar por los asesores cada año sobre el promedio de duración de los proyectos de asesoría (48 horas).

³ Cada color en la tabla identifica la capacidad de proyectos que un asesor gerencia en la semana.

De acuerdo a la Tabla 4.4 cada asesor estará en capacidad de gerenciar cuatro (4) proyectos a la semana ya que le dedicará dos horas a cada uno. Esta programación se debe mantener durante todo el mes debido a que este es el tiempo en cual los proyectos serán terminados⁴.

Con base en la información anteriormente presentada, la programación de los servicios de asesoría al año es la que se muestra en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Capacidad instalada y programación del servicio de asesoría anual

| Año | Asesor | | Mes | | | | | | | | | | | | Total Año |
|-----|--------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | # 1 | Nº proyectos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | 40 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | | |
| 2 | # 1 | Nº proyectos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | |
| 3 | # 1 | Nº proyectos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 |
| 4 | # 1 | Nº proyectos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 2304 |
| | # 2 | Nº proyectos | 4 | | | | | | | | | | | | 4 |
| | | Nº horas | 192 | | | | | | | | | | | | 192 |
| 5 | # 1 | Nº proyectos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 192 | 2304 |
| | # 2 | Nº proyectos | 4 | 4 | | | | | | | | | | | 8 |
| | | Nº horas | 192 | 192 | | | | | | | | | | | 384 |

*Fuente: Propia de la investigación

1.2.2. Capacidad Instalada del Servicio de Consultoría de Proyectos

La capacidad instalada del servicio de consultoría de proyectos estará determinada por el número de horas consultoría a demandar por las Pymes durante los años de vida del proyecto, es decir, 9.816 horas para el primer año,

⁴ Según la investigación de mercados el promedio de duración de los proyectos de asesoría es de 48 horas

10.634 horas para el segundo año, 11.452 horas en el tercer año, 13.088 horas en el cuarto año y 13.906 horas para el quinto año.

Según el número de horas consultoría a demandar la empresa deberá realizar 24, 26, 28, 32 y 34 proyectos en los años uno, dos, tres, cuatro y cinco respectivamente⁵.

Para poder satisfacer la demanda de servicios de consultoría cada consultor tendrá un horario de trabajo de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. de lunes a sábado. En la Tabla 4.6 se presenta la programación de las horas que tendría que laborar cada consultor al año.

Tabla 4.6. Capacidad instalada del servicio de consultoría anual

| Consultor | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|--------------|------------------|--------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| | Nº Proyectos año | Nº Horas año | Nº Proyectos año | Nº Horas Año | Nº Proyectos año | Nº Horas año | Nº Proyectos año | Nº Horas año | Nº Proyectos año | Nº Horas año |
| # 1 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 2 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 3 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 4 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 5 | 4 | 1.636 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 6 | | | 1 | 409 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 | 5 | 2.045 |
| # 7 | | | | | | | 2 | 818 | 4 | 1636 |
| TOTAL | 24 | 9.816 | 26 | 10.634 | 28 | 11.452 | 32 | 13.088 | 34 | 13.906 |

*Fuente: propia de la investigación

Con base en la Tabla 4.6 los consultores a contratar son: En el primer año cinco (5), en el segundo y tercer año seis (6), y en el año cuarto y quinto siete (7) personas.

Conociendo que este tipo de servicios se programa de acuerdo al contrato establecido entre la empresa y el cliente, a continuación en la Tabla 4.7 se presenta un modelo de programación para el primer año que puede ser utilizado por los consultores para el desarrollo de los proyectos. Los años dos, tres, cuatro y cinco deben seguir la misma secuencia de programación, el único cambio que tiene es el número de consultores a contratar.

⁵ El número de proyectos a realizar año a año se calculó dividiendo la cantidad de horas a demandar por el cliente del servicio de consultoría sobre el promedio de duración de estos proyectos (409 horas).

Tabla 4.7. Capacidad instalada de consultoría y programación anual⁶

| Semanas / año ⁷ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 |
|----------------------------|------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Consultor 1 | Proyecto 1 | | | | | Proyecto 2 | | | | | Proyecto 3 | | | | | Proyecto 4 | | | | | Proyecto 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consultor 2 | Proyecto 1 | | | | | Proyecto 2 | | | | | Proyecto 3 | | | | | Proyecto 4 | | | | | Proyecto 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consultor 3 | Proyecto 1 | | | | | Proyecto 2 | | | | | Proyecto 3 | | | | | Proyecto 4 | | | | | Proyecto 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consultor 4 | Proyecto 1 | | | | | Proyecto 2 | | | | | Proyecto 3 | | | | | Proyecto 4 | | | | | Proyecto 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consultor 5 | Proyecto 1 | | | | | Proyecto 2 | | | | | Proyecto 3 | | | | | Proyecto 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Fuente: Propia de la organización.

⁶ El color de la tabla identifica la capacidad de proyectos que cada consultor gerencia durante el año.

⁷ Cada proyecto de consultoría tiene una duración de 409 horas, aproximadamente 8.5 semanas, por ello cada consultor esta en capacidad de realizar 5 proyectos año.

1.3. CAPACIDAD UTILIZADA

1.3.1. Capacidad Utilizada del Servicio de Asesoría de Proyectos

En el primer año de operación de la empresa se utilizará el 80% de la capacidad instalada del servicio de asesoría de proyectos, y para los años siguientes la capacidad utilizada será del 100% de la instalada. Así entonces, la programación de la capacidad utilizada del servicio de asesoría durante los años de vida del proyecto se presenta en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8. Capacidad utilizada del servicio de asesoría por año del proyecto

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas asesoría / año | 1.536 | 2.112 | 2.304 | 2.496 | 2.688 |

*Fuente: Propia de la organización

Dado que el porcentaje de utilización del primer año es del 80%, la programación del asesor para ese año se ve modificada, por lo cual ya no trabajaría 10 meses (como se señaló en la Tabla 4.5) sino 8 meses⁸, y para los años siguientes debido a que el porcentaje de utilización no se afecta, la programación presentada en la capacidad instalada se mantiene.

1.3.2. Capacidad Utilizada del Servicio de Consultoría de Proyectos

En el primer año de operación la empresa utilizará el 80% de la capacidad instalada en servicios de consultoría, es decir 7.771⁹ horas y para los años siguientes la capacidad instalada se utilizará en un 100%, así entonces en el segundo año la capacidad utilizada es de 10.638 horas, en el tercer año 11.452 horas y para el cuarto y quinto año es de 13.088 y 13.906 horas consultoría respectivamente.

⁸ El cálculo se obtuvo dividiendo 1.536 horas asesoría año sobre 192 horas mes que es el promedio de duración de estos proyectos.

⁹ Este número se obtuvo multiplicando 9.816 horas por 80% (capacidad utilizada para el primer año) resultando 7.816, luego éste se divide entre el promedio de duración de un proyecto de consultoría (409 horas), con lo que se tiene 19,2 proyectos, debido a que el resultado debe ser un número entero ya que no se puede hacer 19,2 proyectos, para efectos de cálculo se aproxima a 19 (proyectos); obteniéndose así una capacidad utilizada de 7.771 horas (19 proyectos * 409 horas).

A continuación en la Tabla 4.9 se presenta la programación de la capacidad utilizada del servicio de consultoría durante los años de vida del proyecto.

Tabla 4.9. Capacidad utilizada del servicio de consultoría por año del proyecto

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas consultoría / año | 7.771 | 10.634 | 11.452 | 13.088 | 13.906 |

*Fuente: Propia de la investigación

Debido a que según la Tabla 4.9. la capacidad utilizada para el primer año es el 80% de la instalada, la programación de trabajo para los consultores se ve afectada presentando las modificaciones que se muestran en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Programación de los consultores de A&C proyectos para el primer año de operación

| | Consultor 1 | Consultor 2 | Consultor 3 | Consultor 4 | Total |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| Proyectos año (Promedio duración de proyecto: 409 horas) | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| Tiempo laborado (Horas / Año) | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 1.636 | 7.771 |

*Fuente: Propia de la investigación.

De acuerdo a la Tabla 4.10. para el primer año no se necesitará cinco consultores como se calculó en la capacidad instalada, sino que se requerirá de cuatro consultores trabajando el número de horas especificadas en dicha Tabla (4.6), y para los años siguientes la programación del trabajo de los consultores se mantiene constante

En síntesis, los asesores y consultores con los cuales contará la organización durante los años de vida del proyecto y las horas a laborar por cada uno de éstos, se muestra en la Tabla 4.11. respectivamente.

Tabla 4.11. Total capacidad utilizada de los servicios de asesoría y consultoría

| Profesional / horas laboradas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Asesor 1 | 1.536 | 2.112 | 2.304 | 2.304 | 2.304 |
| Asesor 2 | | | | 192 | |
| Consultor 1 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 2 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 3 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 4 | 1.636 | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 5 | | 2.045 | 2.045 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 6 | | 409 | 1.227 | 2.045 | 2.045 |
| Consultor 7 | | | | 818 | 1.636 |
| Total | 9.307 | 12.746 | 13.756 | 15.584 | 16.594 |

*Fuente: Propia de la investigación

2. LOCALIZACIÓN

2.1. MACROLOCALIZACIÓN

La empresa de asesoría y consultoría de proyectos se ubicará en el Municipio de Popayán del Departamento del Cauca dado que esta localización satisface los factores que se tuvieron en cuenta para su determinación y se describen a continuación.

2.1.1. Factores Determinantes de la Macrolocalización

- *Accesibilidad y cercanía al mercado objetivo de la empresa*, es decir a las pequeñas y medianas empresas del municipio de Popayán.
- *Facilidades de acceso*. Popayán por ser la ciudad capital del Departamento del Cauca cuenta con buenas vías de acceso y por medio de su conexión a la vía panamericana¹⁰ se conecta con el resto del país, permitiendo que las empresas de la región accedan a los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus operaciones.
- *Calidad de servicios públicos*. Los servicios públicos (energía, agua, teléfono, Internet) de la capital del Departamento del Cauca se ofrecen de manera estable, con la calidad y en la cantidad requerida por la organización para el préstamo de sus servicios.
- *Disponibilidad del recurso humano requerido*. La ciudad de Popayán por ser una ciudad universitaria¹¹ cuenta con profesionales en la cantidad y con el perfil requerido por la organización para el ofrecimiento de sus servicios.
- *Confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de apoyo*. Los sistemas de apoyo requeridos por la organización como bomberos, policía, hospitales, servicios financieros, servicios de mantenimiento de equipos, seguridad privada,

¹⁰ Es una de las principales vías del país, y es también pertenece a la red vial internacional.

¹¹ El municipio cuenta con gran cantidad de universidades las cuales forman profesionales con el perfil requerido por la organización.

transporte público, en la ciudad de Popayán son de fácil acceso, confiables y de calidad.

- *Seguridad.* El municipio de Popayán es uno de los municipios más seguros por ser la capital del departamento y encontrarse concentrados en ella las principales organizaciones de seguridad.
- *Acceso a las fuentes de información.* En la ciudad de Popayán se encuentran establecidas las principales fuentes de información¹², indispensables para el desarrollo de las actividades de la organización.

A continuación en las Figuras 4.1 y 4.2 se presentan los mapas de localización de la organización a nivel macro.

Figura 4.1. Localización: Mapa referencial de ubicación del Departamento del Cauca.



*Fuente: www.popayan.gov.co

¹² Las fuentes de información a las cuales se hace referencia y son importantes para la organización son la Cámara de Comercio del Cauca, el DANE, ACOPI, la DIAN, entre otras.

Figura 4.2. Localización: Municipio de Popayán



*Fuente: www.popayan.gov.co

2.2. MICROLOCALIZACIÓN

Para realizar la microlocalización de la empresa asesora y consultora de proyectos se evaluaron cuatro alternativas de barrios ubicados en los estratos 4 y 5 de la ciudad de Popayán con el fin de escoger la mejor opción, la cual deberá facilitar el desarrollo de las actividades de la organización.

La evaluación consiste en definir algunos criterios importantes para el funcionamiento de la organización, asignarles un peso y una calificación en cada una de las opciones (barrios) elegidas para la evaluación, lo cual dará un total de puntos y el mayor de ellos será el que se tome en cuenta para la ubicación donde operará la empresa.

2.2.1. Criterios para la Evaluación

Los criterios con los cuales se realizará la evaluación y elección del lugar donde se localizará la empresa en la ciudad de Popayán son los siguientes:

- *Facilidades de acceso y transporte.* Este factor es importante ya que de él depende en gran parte la facilidad de acceso de la empresa para el cliente interno y externo.
- *Cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad.* Para la empresa es importante ubicarse cerca de la zona empresarial y comercial de la ciudad ya que en este sector se encuentran la mayor parte de sus proveedores físicos, tecnológicos , financieros, de servicios, de datos o información.
- *Disponibilidad y economía de servicios públicos.* Para el préstamo de los servicios de la organización es indispensable contar con servicios como energía, agua, teléfono, Internet, en la cantidad necesaria y a un precio accesible.
- *Seguridad del sector.* Es indispensable que el lugar donde se ubicará la empresa sea seguro para la tranquilidad del cliente interno y externo de la organización y para la misma empresa.
- *Cercanía a las fuentes de información.* Para facilidades en el proceso es importante que la empresa se ubique cerca de las fuentes constantes de información, necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- *Economía del alquiler.* La organización con esta variable busca la optimización de sus recursos económicos.
- *Zonas de parqueo.* Las zonas de parqueo son importantes para que el cliente no tenga ningún inconveniente o dificultad de acceso a las instalaciones de la organización, en el caso de tener algún vehículo para su desplazamiento.
- *Armonía del lugar.* Es importante que el sector y el lugar de ubicación de la organización sea agradable, limpio y tranquilo permitiendo que el cliente perciba una actitud positiva hacia la organización.
- *Prestigio del lugar.* Para el tipo de organización que se desea establecer, el cliente considera importante e influye en su decisión de adquisición del servicio el prestigio que posee el lugar donde se ubicará la empresa.

2.2.2. Evaluación

En la evaluación para la localización de la futura empresa, se le dio un peso a cada criterio, los de mayor peso son la armonía del lugar con 20%, seguido por las facilidades de acceso y transporte y seguridad del lugar con un peso de 15% cada uno, los criterios disponibilidad y economía de los servicios públicos, cercanía a las fuentes de información, economía del alquiler, prestigio del lugar tienen un peso de 10% y la zona de parqueo, cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad se encuentran en último lugar con un porcentaje de 5% cada uno¹³.

La calificación¹⁴ dada a cada criterio en las opciones (barrios) propuestas de ubicación es de uno a cinco, siendo uno la calificación menor y cinco la mayor. En la Tabla 4.12 se presenta la evaluación para la localización de la empresa.

El lugar elegido para la localización de la empresa será el Barrio Modelo, ya que según los resultados obtenidos fue el lugar de mayor puntuación (4,25) y un 85% de la calificación máxima¹⁵, lo cual indica que dicho barrio cumple con los requisitos necesarios para una normal y satisfactoria operación de la organización.

En las Figuras 4.3 y 4.4 se presentan los mapas de ubicación de la organización a nivel micro.

¹³ El porcentaje asignado a cada criterio refleja la importancia que estos tienen en la ubicación de la empresa.

¹⁴ Los porcentajes y las calificaciones dadas a cada una de las opciones de la localización las formularon y evaluaron los proponentes del proyecto en consenso, con base a las propuestas hechas en reuniones de trabajo, sus experiencias y conocimiento de los lugares evaluados.

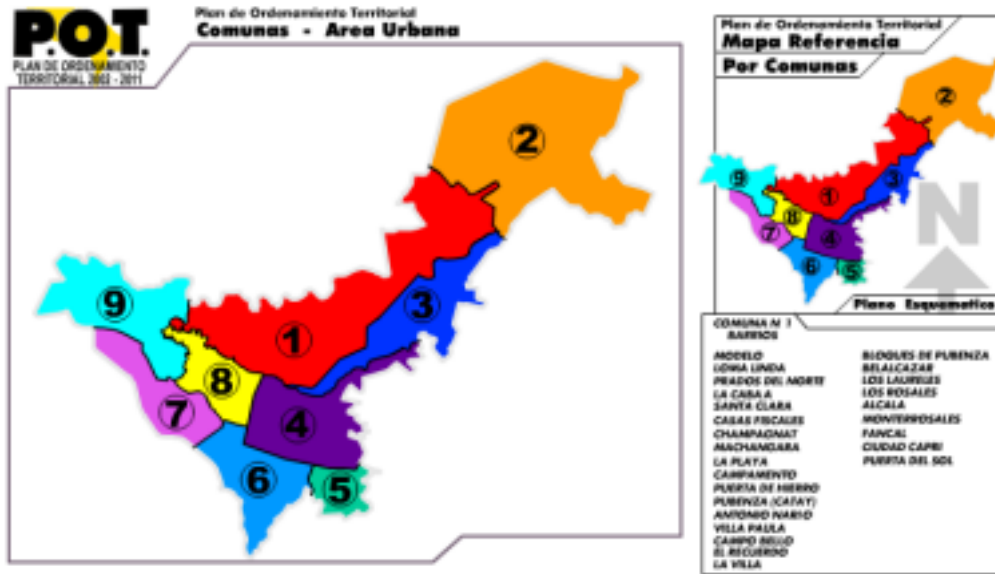
¹⁵ La máxima puntuación que se puede obtener es 5.

Tabla 4.12. Evaluación para la localización

| Criterio de Evaluación | PESO | Barrio Modelo | | Barrio Centro | | Barrio Prados del Norte | | Barrio Valencia | |
|---|------|---------------|-------------|---------------|-------|-------------------------|-------|-----------------|-------|
| | | Calificación | Total | Calificación | Total | Calificación | Total | Calificación | Total |
| Facilidades de acceso y de transporte | 0,15 | 5 | 0,75 | 5 | 0,75 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad | 0,05 | 5 | 0,25 | 5 | 0,25 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| Disponibilidad y economía de servicios públicos | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 5 | 0,5 |
| Seguridad del sector | 0,15 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 |
| Cercanía a fuentes de información | 0,1 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| Economía del Alquiler | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 5 | 0,5 |
| Zonas de parqueo | 0,05 | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Armonía del Lugar | 0,2 | 4 | 0,8 | 1 | 0,2 | 5 | 1 | 4 | 0,8 |
| Prestigio del lugar | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 5 | 0,5 | 4 | 0,4 |
| Total | 1 | | 4,25 | | 3,2 | | 4,05 | | 4 |
| Lugar elegido | | | 4,25 | | | | | | |

*Fuente: Propia de la investigación

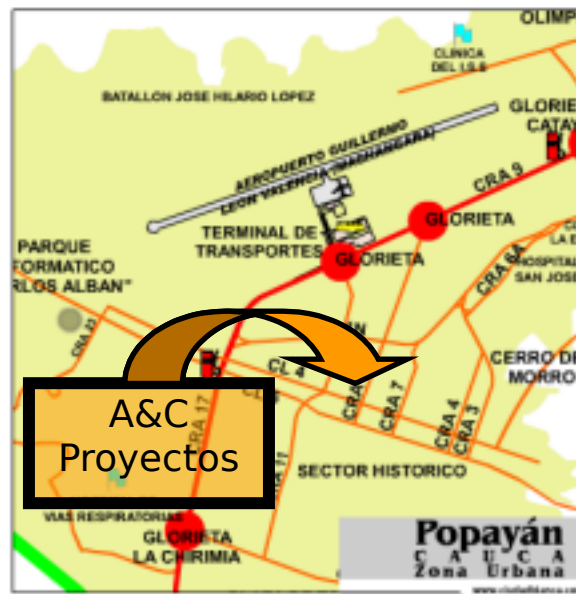
Figura 4.3. Mapa del Municipio de Popayán: Comuna 1, Barrio Modelo



*Fuente: www.popayan.gov.co

La empresa se ubicará en la comuna N° 1, a la cual corresponde el Barrio Modelo tal y como se indica en la anterior figura (4.3).

Figura 4.4. Mapa de ubicación del Barrio Modelo.



*Fuente: www.ciudadblanca.com

2.2.3. Determinación de la Microlocalización

La empresa asesora y consultora de proyectos estará ubicada en un local del Barrio Modelo de la ciudad de Popayán, éste barrio se encuentra localizado en la comuna 1 según el plan de ordenamiento territorial del Municipio.

El local donde se establecerá la organización tiene 12 metros de frente por 10 metros de fondo, área suficiente para su óptima operación de acuerdo al proceso de prestación del servicio y estará dotado de todos los requerimientos básicos como instalaciones eléctricas, conexiones, adecuaciones, etc.

El Barrio Modelo cuenta con los servicios públicos requeridos por la empresa, es un sector seguro ya que en su periferia se encuentran entidades como el Departamento Administrativo de Seguridad D.A.S, empresas de vigilancia y seguridad, haciendo que por su presencia la inseguridad no sea alta (o sea casi nula), existen facilidades de acceso y transporte dado que a su alrededor se encuentran las principales vías que la conectan con sectores como el centro, sur, centro de la ciudad, y la mayoría de las empresas de transporte de la ciudad ofrecen sus servicios de manera constante. Otra de las ventajas de este lugar de ubicación es la cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad (centro) ya que le permite a la empresa facilidad de acceso y contacto con sus principales proveedores, físicos, tecnológicos, financieros y uno de los más importantes: las fuentes de información.

En el Barrio Modelo se encuentran locales a precios accesibles por la organización (\$500.000)¹⁶, y ésta cuenta con buen prestigio por ello en los últimos meses se han ubicado variadas e importantes empresas.

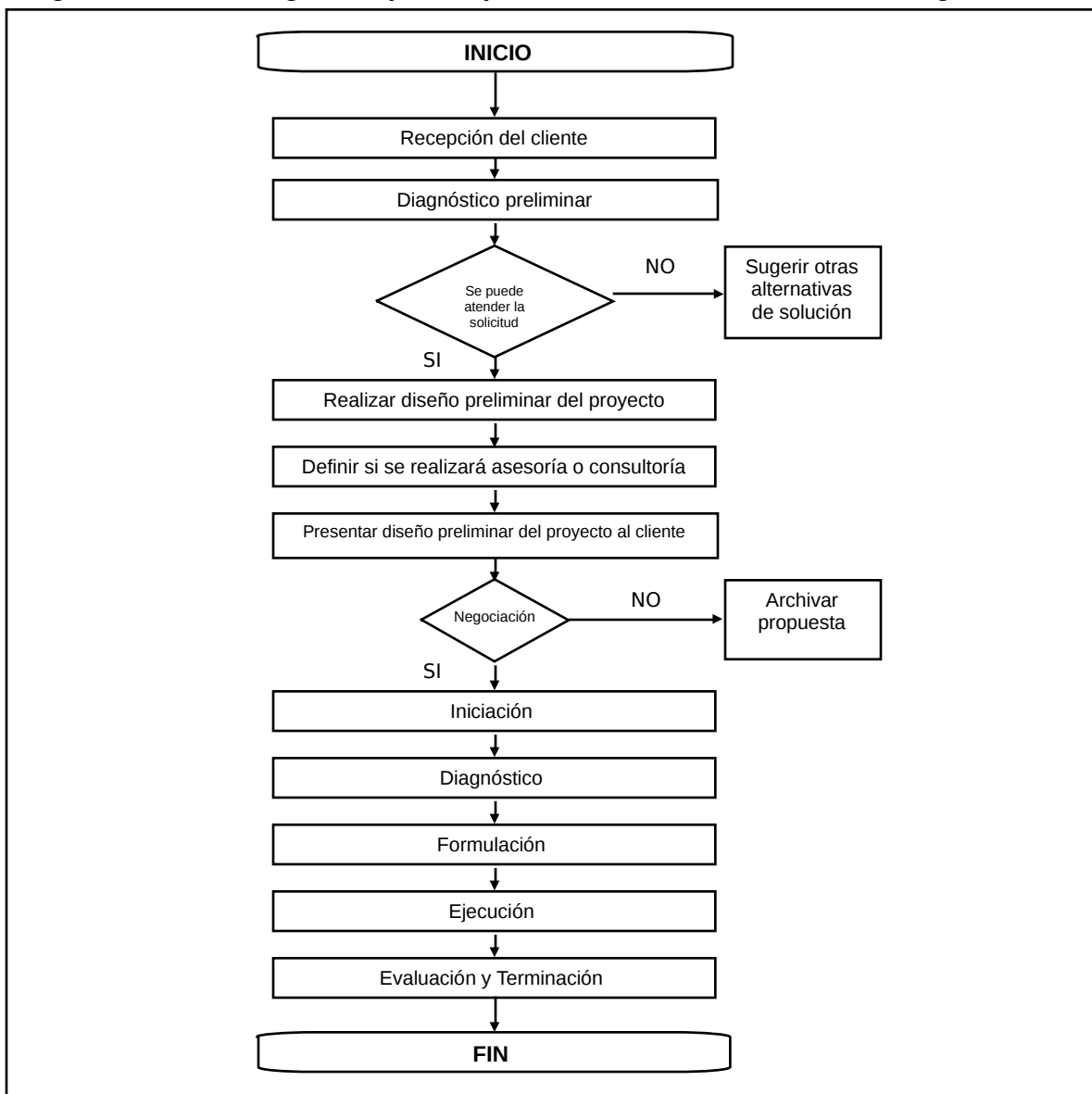
¹⁶ Información suministrada por propietarios de locales del sector, mediante entrevistas personales.

3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1. EL PROCESO

El proceso que se muestra en la Figura 4.5 es el que se seguirá para la prestación de los servicios de la futura organización.

Figura 4.5. Proceso general para la prestación de los servicios de la organización



*Fuente: Propia de la Investigación

Tal y como se muestra en la Figura 5.1 el proceso que se seguirá para la prestación de los servicios de la organización es notablemente sencillo. En esta Figura se muestra desde el momento en que inicia el proceso hasta que termina, a continuación se describirán brevemente sus pasos.

El proceso se inicia desde que la empresa realiza los primeros contactos con el cliente, ya sea de forma verbal, escrita o electrónica, éste visitará la organización con el fin de entrevistarse con el gerente de la empresa quién será el encargado de realizar sin excepción alguna el diagnóstico preliminar de la situación que desea solucionar la organización-cliente. El gerente analizará si el requerimiento del cliente puede ser solucionado por la empresa, en el caso de que no se pueda atender la solicitud (principalmente se dará esta situación porque el problema a solucionar no se enmarca dentro de las áreas acción de la organización), la empresa sugerirá otras alternativas de solución al cliente como por ejemplo contactar otras empresas que estén en la capacidad de abarcar el problema; en el caso contrario el gerente junto con un asesor o consultor de la compañía realizará un diseño preliminar del proyecto que se pensaría en desarrollar, con esto se definirá y recomendará al cliente si la situación a solucionar requiere de asesoría o consultoría. Lo anterior se documentará y se presentará formalmente ante el cliente; el objetivo principal de la reunión que se llevará a cabo será la negociación del proyecto que se desarrollará. Si el cliente decide no implementar el proyecto la propuesta se archivará; en cambio si su decisión es positiva se procederá a realizar el proyecto con sus respectivas etapas: Iniciación, Diagnóstico, Formulación, Ejecución y Evaluación y Terminación. Cuando se cumplan las expectativas del cliente y el proyecto estén debidamente terminado se dará fin al proceso general de la prestación del servicio que la organización acordó con la empresa-cliente.

El proceso como tal de asesoría y consultoría se describirá a continuación.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA

A continuación se van a explicar detalladamente los procedimientos que componen a los servicios de asesoría y consultoría de la empresa en proyecto. Si bien se explicaron separadamente en el estudio de mercados, aquí se describirán conjuntamente dado que sólo se diferencian el uno del otro, en una parte de todo el proceso a ejecutar, tal y como se podrá ver a continuación.

Los proyectos a los cuales se va a asesorar o consultar serán guiados con la siguiente metodología:

FASE I: INICIACIÓN

FASE II: DIAGNÓSTICO

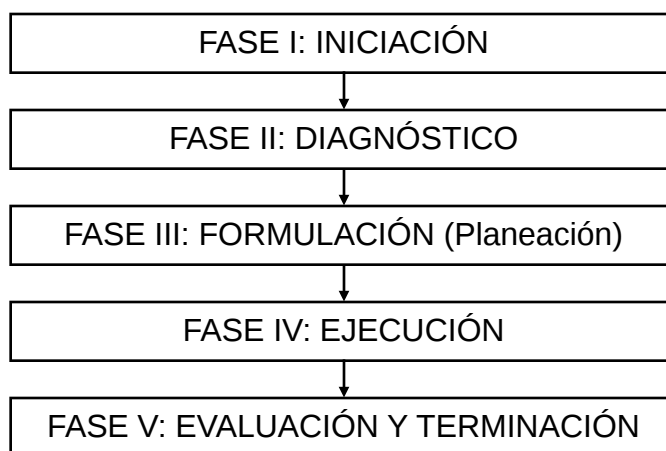
FASE III: FORMULACIÓN (Planeación)

FASE IV: EJECUCIÓN¹⁷

FASE V: EVALUACIÓN Y TERMINACIÓN

En la Figura 4.6 se muestra el diagrama de bloques del proceso de los servicios de asesoría y consultoría que la empresa desarrollará.

Figura 4.6. Diagrama de bloques del proceso de los Servicios de Asesoría y Consultoría



*Fuente: "La Consultoría de Empresas"

¹⁷ Esta es la parte diferente entre el servicio de asesoría y consultoría, la cual de acuerdo a los conceptos explicados en las Generalidades del Proyecto (Capítulo I), dependerá de lo que requiera o necesite el cliente.

La fases descritas, se desarrollarán de la siguiente forma:

Fase I: Iniciación

- Realizar primeros contactos con el cliente
- Realizar diagnóstico preliminar de los problemas
- Esbozar preliminarmente planificación del proyecto
- Presentar la propuesta de tareas al cliente
- Definir el contrato de asesoría o consultoría

Fase II: Diagnóstico

- Definir objetivos
- Definir los problemas de la organización cliente
- Definir los hechos necesarios
- Determinar las fuentes y formas de obtención de datos
- Analizar los hechos recopilados
- Presentar informe de los resultados al cliente
- Buscar, plantear y evaluar soluciones
- Presentar propuesta de solución al cliente

Fase III: Formulación:

- Diseñar la planeación del proyecto a ejecutar
- Presentar diseño de planeación del proyecto al cliente

Fase IV: Ejecución:

- Definir parámetros del despegue del proyecto
- Ejecutar el proyecto

Fase V: Evaluación y Terminación:

- Realizar la evaluación
- Realizar el informe final
- Definir seguimiento
- Definir retirada

A continuación se procede a explicar las metodologías que se utilizarán en cada una de las fases de los servicios de la empresa.

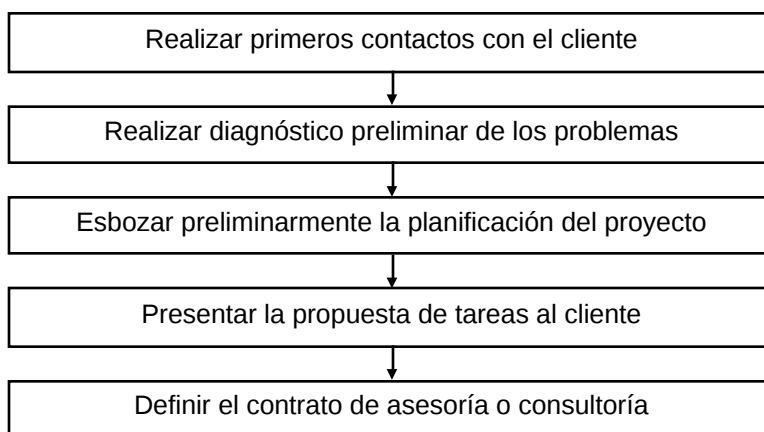
3.2.1. Fase I: Iniciación

“Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de asesoría y consultoría. Mientras se están realizando, el asesor o consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo mayor posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido a la empresa y, sobre esa base, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el contrato de asesoría o consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial.

En la Figura 4.7 se muestra el diagrama de bloques de la fase de Iniciación de los servicios de asesoría y consultoría de la futura empresa.

Figura 4.7. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:

Fase de Iniciación



*Fuente: “La Consultoría de Empresas”

3.2.1.1. Realizar primeros contactos con el cliente

Aquí el cliente¹⁸ y la empresa¹⁹ se acercan inicialmente, ya sea para demandar u ofertar el servicio respectivamente. A continuación se nombran las partes que componen a esta parte del servicio:

1. La empresa establece el contacto con el cliente
2. El cliente establece el contacto la empresa
3. Realizar primeras reuniones
4. Preparar las reuniones iniciales
5. Definir objeto de la reunión
6. Establecer acuerdo sobre cómo proceder con el cliente

El encargado de esta labor es el gerente de la empresa oferente.

3.2.1.2. Realizar diagnóstico preliminar de los problemas

Para iniciar una misión de asesoría y consultoría, la empresa debe saber con exactitud qué espera el cliente de ella. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, la empresa alienta al cliente a que informe profundamente acerca de su percepción personal del problema a resolver y del trabajo que deberá realizar la empresa. Con todo, no existe garantía alguna de que la percepción y descripción del cliente del problema sean correctas y de que la empresa reciba una información completa e imparcial. Antes de comenzar a planificar el proyecto y de proponer un trabajo correcto al cliente, la empresa deberá efectuar su propio diagnóstico independiente del problema. Para esto se deben realizar las siguientes actividades:

1. Definir el alcance del diagnóstico
2. Determinar algunas pautas metodológicas
3. Definir la utilización de comparaciones
4. Definir la participación del cliente

¹⁸ Se aclara aquí que cuando se hable de *cliente*, se hará referencia a la organización que demandará los servicios de la empresa

¹⁹

Se aclara aquí que cuando se hable de *empresa*, se hará referencia a la organización que prestará los servicios de asesoría y consultoría

5. Determinar las fuentes de información
6. Definir apoyo de otros métodos

El encargado de realizar esta labor será uno de los consultores o asesores de la empresa oferente que el gerente designe para ello.

3.2.1.3. Esbozar preliminarmente la planificación del proyecto

Durante sus contactos iniciales con el cliente y en el diagnóstico preliminar del problema, la empresa deberá haber reunido y evaluado suficientemente la información para poder planificar su tarea. Lo que el cliente espera en esta etapa es recibir no sólo las conclusiones de la empresa acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que la empresa sugiere que se haga y en qué condiciones ofrece su ayuda.

Un aspecto fundamental de la concepción y planificación de una tarea consiste en elegir la 'estrategia para la asignación de tareas'. Con esta expresión se quiere indicar los papeles respectivos que han de desempeñar la empresa y el cliente, la modalidad del servicio (asesoría o consultoría) elegida, en qué se aplicarán y armonizarán sus intervenciones y los recursos asignados al proyecto.

A continuación se indican los principales elementos de la planificación del proyecto:

1. Realizar el resumen de la identificación del problema
2. Definir los objetivos que se han de alcanzar y medidas que se han de adoptar
3. Definir fases del proyecto y definir su respectivo calendario
4. Realizar definición de las funciones de la empresa y del cliente

El encargado de esta labor será el asesor o consultor que designó el gerente en la actividad anterior.

3.2.1.4. Presentar la propuesta de tareas al cliente

Por regla general, el proyecto propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que la empresa tenga una idea clara de cómo ejecutar la tarea para conseguir un éxito total; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. El cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho con su presentación práctica.

Las actividades que comprende esta parte del proceso son:

1. Definir secciones de la propuesta
2. Redactar la propuesta
3. Determinar la forma de presentación de la propuesta (verbal, escrita, electrónica)
4. Realizar reunión con el cliente
5. Regular la reacción del cliente
6. Definir la negociación de la propuesta
7. Determinar aspectos que se excluyen de la propuesta

El informe lo elaborará el asesor o consultor que se asignó para atender la solicitud de la empresa cliente. El gerente será el encargado de liderar la reunión con el cliente, a la cual también asistirá el asesor o consultor a quien correspondió elaborar la solución preliminar al problema del cliente.

Se aclara aquí que para las reuniones que se celebren entre la empresa y el cliente, el gerente debe estar presente, siempre y cuando el objetivo de éstas sea la presentación de resultados, negociación, contratación u otras soluciones en que el cliente lo requiera.

3.2.1.5. Definir el contrato de asesoría o consultoría

Se considera que la fase inicial del proceso de asesoría y consultoría ha quedado terminada con éxito si la empresa y el cliente conciertan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en un proyecto.

Las actividades a realizar en esta parte del proceso son:

1. Diligenciar el contrato manejado por la empresa
2. Firmar respectivamente el contrato
3. Archivar el contrato

Esta labor la realizará el gerente de la empresa oferente.

Sí el contrato se celebra el proceso continúa, de lo contrario se archiva el documento.

La persona encargada de las fases de: Diagnóstico (II), Formulación (III), Ejecución (IV), y Evaluación y Terminación (V) del proyecto será el asesor o consultor que la gerencia designe para que sea responsable de tal trabajo.

3.2.2. Fase II: Diagnóstico

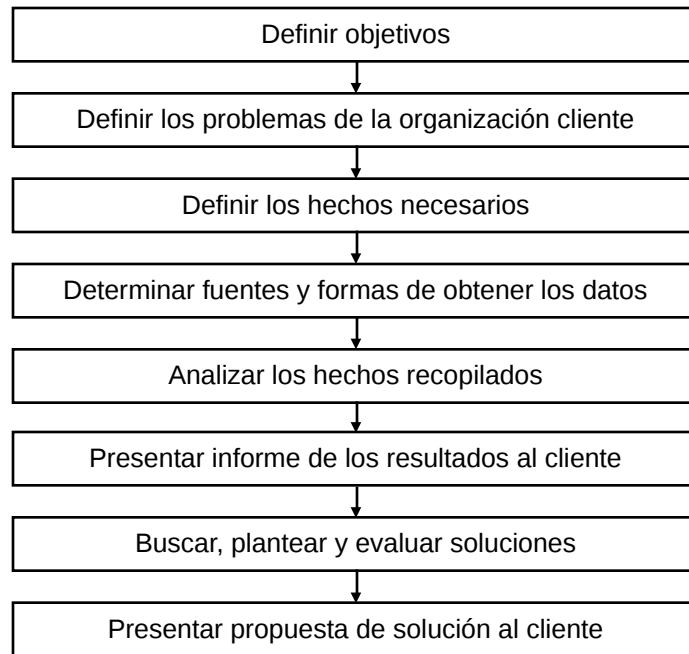
El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso del servicio de la empresa, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia.

En la práctica suele ser difícil o improcedente hacer una estricta distinción y trazar una línea divisoria entre las fases de diagnóstico y planificación de la acción e incluso de ejecución del proceso de asesoría y consultoría. No es sólo que el diagnóstico establezca las bases para el trabajo que se efectuará a continuación, sino que con él se pondrán al descubierto y se analizarán posibles soluciones.

Las actividades que se realizarán para estructurar el diagnóstico son las que se muestran en la Figura 4.8.

Figura 4.8. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:

Fase de Diagnóstico



*Fuente: "La Consultoría de Empresas"

3.2.2.1. Definir objetivos

La determinación de los objetivos del trabajo para resolver un problema garantiza que los esfuerzos se concentrarán en los sectores donde pueda tener el mayor impacto.

Es aquí donde se debe establecer el conjunto de objetivos que ha de alcanzar el proyecto. De este modo la empresa entenderá que existe una amplia variedad de motivaciones y posibles resultados en la aplicación de los cambios a una situación existente. El problema se considerará desde el ángulo correcto, si el conjunto de objetivos enumerados es lo suficientemente amplio, con inclusión de objetivos

pequeños e inmediatos, así como objetivos muy amplios y de gran alcance que quedan fuera de cualquier posibilidad de aplicar una solución.

Luego convendrá determinar el objetivo prioritario. Este objetivo deberá satisfacer la totalidad o la mayoría de los criterios examinados y elegidos por la empresa y el cliente. Se eliminarán los objetivos pequeños, limitados y triviales que no pueden satisfacer esos criterios. Unos objetivos de excesiva amplitud, distantes, arriesgados, costosos y poco realistas, así como los objetivos que los accionistas no están dispuestos a respaldar, se eliminarán igualmente.

3.2.2.2. Definir los problemas de la organización

Determinar qué deberá suceder en el futuro, es decir, la situación ideal o deseada, es infinitamente más complejo, pero constituye una parte esencial del diagnóstico del problema. De esta manera se podrá describir y analizar el problema y la empresa podrá concentrar su trabajo en los objetivos y en las posibilidades y mejoras futuras.

El problema del cliente se identificará mediante las cinco dimensiones principales o características siguientes: a) Sustancia o identidad; b) Ubicación física y en la organización; c) Tenencia del problema; d) Magnitud absoluta y relativa; y e) Perspectiva cronológica.

Para tal identificación del problema se desarrollarán las siguientes actividades:

1. Determinar las causas del problema
2. Definir otras relaciones importantes
3. Prospeccionar direcciones posibles de las medidas futuras
4. Establecer principales etapas del diagnóstico

3.2.2.3. Definir los hechos necesarios

Los hechos son los materiales de construcción de cualquier trabajo de asesoría y consultoría. Los asesores y consultores necesitan disponer de un considerable

número de hechos para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar sus propuestas a la realidad. Los hechos son igualmente necesarios para tareas en que el asesor o consultor está tratando de crear algo totalmente nuevo con una gran dosis de imaginación y pensamiento creativo.

Cuando el diagnóstico comienza, los asesores o consultores encargados de realizarlo recibirán cierta cantidad de datos de quién realizó el diagnóstico preliminar del problema durante la fase inicial. La fase de diagnóstico irá mucho más lejos y definirá las cuestiones y reunirá hechos de una manera considerablemente más detallada. Los hechos deben permitir el examen de los procesos, las relaciones, las causas y las influencias mutuas, con particular atención a las oportunidades insuficientemente aprovechadas y a las posibles mejoras.

Las actividades que componen esta parte del servicio son:

1. Definir plan para la recopilación de datos
2. Establecer el contenido de los datos
3. Determinar el grado de detalle
4. Determinar el período de los datos
5. Determinar aspectos abarcados
6. Definir la organización y la tabulación de los datos

3.2.2.4. Determinar las fuentes y formas de obtención de datos

Las fuentes y formas de obtener los datos se determinarán de acuerdo a la información que se indique recoger de la anterior actividad. Ésta se compone de las siguientes acciones:

1. Definir fuentes de datos (internas – externas)
2. Definir datos anteriormente registrados
3. Determinar registros especiales
4. Observar la organización cliente

5. Investigar en informes especiales
6. Definir cuestionarios a utilizar
7. Determinar entrevistas a realizar
8. Desarrollar estudio de la actitud de los empleados
9. Definir estimaciones
10. Identificar aspectos culturales en la recopilación de datos

3.2.2.5. Analizar los hechos recopilados

Los datos no se pueden utilizar sin un análisis cuyo objetivo va más allá de la investigación y evaluación. Una descripción correcta de la realidad, es decir, de las condiciones y los acontecimientos y sus causas, es por tanto sólo un aspecto del análisis. El otro aspecto, más importante, es el de determinar qué se puede hacer, si el cliente tiene la capacidad potencial para hacerlo y qué beneficios obtendría en el futuro del cambio previsto.

Las partes que componen esta actividad son:

1. Evaluar los datos
2. Clasificar los datos
3. Analizar los datos organizados
4. Determinar empleo de razones o fórmulas organizacionales
5. Realizar análisis causal
6. Realizar análisis del campo de fuerzas (impulsadoras – restrictivas)
7. Realizar comparaciones
8. Hacer análisis futuro
9. Redactar una síntesis de los hechos

3.2.2.6. Presentar informe de los resultados al cliente

Existe la necesidad imperante de proporcionar información al cliente durante cada una de estas fases, y en esta de diagnóstico no es la excepción. El objetivo es crear una relación auténticamente colaboradora entre la empresa y el cliente en una etapa inicial del proyecto y prevenir diversas actitudes y reacciones negativas

por parte del cliente que son difíciles de evitar, si está mal informado acerca de lo que está realmente sucediendo y si las conclusiones de la empresa le llegan como una sorpresa.

Esta actividad del diagnóstico está compuesta de:

1. Instruir al cliente sobre la utilidad de la información proporcionada por la empresa
2. Definir cuándo se ha de aportar la información al cliente
3. Establecer a quién se ha de proporcionar la información en la organización cliente
4. Definir la información que se va a suministrar y cómo se va a suministrar al cliente
5. Establecer una forma práctica de proporcionar la información al cliente
6. Establecer la terminación de la fase de diagnóstico

3.2.2.7. Buscar, plantear y evaluar soluciones

Luego de haber presentado los resultados obtenidos en el diagnóstico a la organización cliente, la empresa deberá buscar y plantear soluciones a las situaciones que resultaron del estudio, además de evaluarlas respectivamente.

Para ello se deberán realizar las siguientes actividades:

1. Realizar la selección previa de las ideas que se han de seguir examinando
2. Realizar el análisis de las diversas ideas
3. Realizar evaluación de las alternativas
4. Definir la solución más acorde

3.2.2.8. Presentar propuesta de solución al cliente

Cuando el trabajo relativo a las propuestas de medidas y a la evaluación de las diversas posibilidades ha alcanzado una etapa avanzada, la empresa tiene que estudiar el tiempo y la forma de presentación al cliente. Esto dependerá principalmente del tipo de proyecto emprendido y de las relaciones de trabajo entre la empresa y el personal de dirección y especializado del cliente.

Para presentar la propuesta de solución al cliente se debe:

1. Definir la forma de presentación
2. Explicar puntualmente el plan de aplicación
3. Esperar la decisión del cliente²⁰

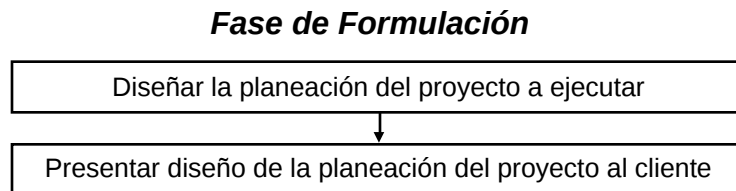
Si la decisión del cliente es acorde con la de la empresa, el proyecto continuará con la siguiente fase, de lo contrario se entrará a evaluar nuevamente las alternativas de solución hasta que el cliente quede satisfecho con la opción a desarrollar.

3.2.3. Fase III: Formulación

“La planeación es de suma importancia en la gerencia de proyectos, ello quiere decir que se debe enumerar detalladamente todo lo necesario para terminar el proyecto con éxito, siguiendo las tres medidas vitales de tiempo, costo y calidad”²¹

En la Figura 4.9 se muestra el diagrama de bloques de la fase de Formulación.

Figura 4.9. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:



*Fuente: Propia de la Investigación

3.2.3.1. Diseñar la planeación del proyecto a ejecuta

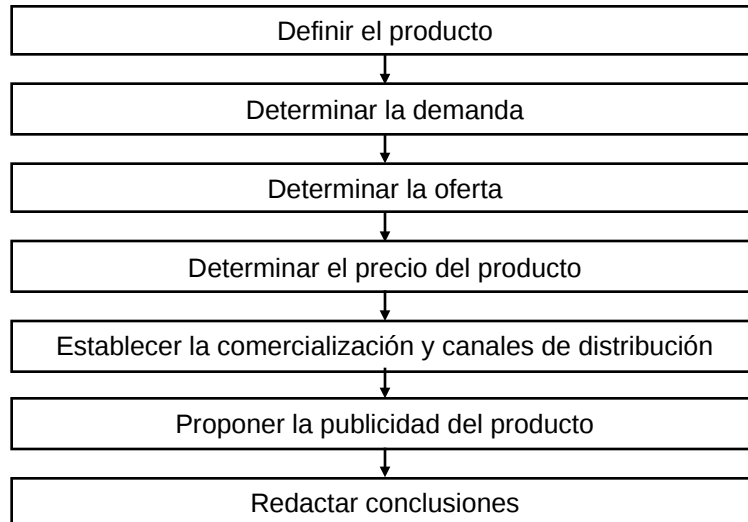
Las actividades que se deben planear dependen directamente del tipo de proyecto a realizar; y dado que la empresa ha identificado una áreas de acción en las cuales va a operar, se han establecido unas metodologías que se deben tener en cuenta para formular cada proyecto, éstas se muestran en las Figuras 4.10 a 4.27.

²⁰ Véase Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa. Tercera Edición. México 1999.

²¹ CLEMENTS, Guido. *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores. México 2000

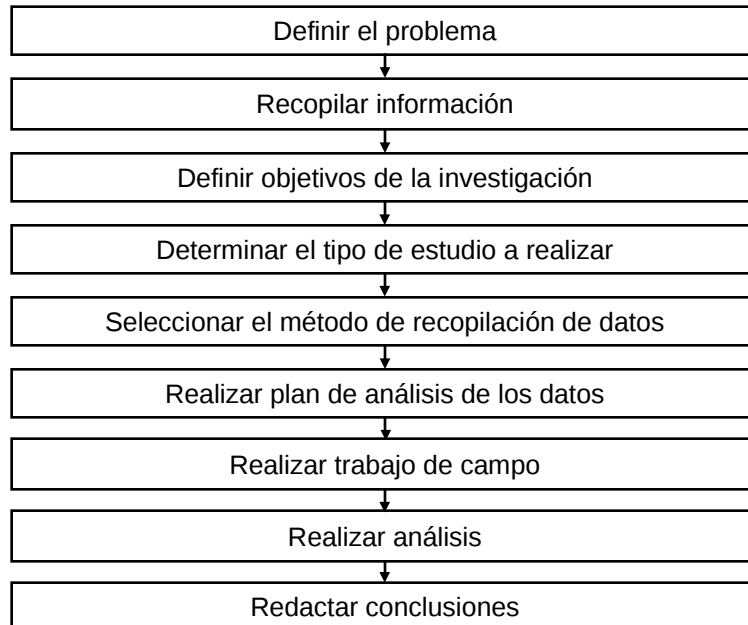
a) Aspectos Comerciales:

**Figura 4.10. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Estudio de Mercados*²²**



*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control"

**Figura 4.11. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Investigación de Mercados*²³**

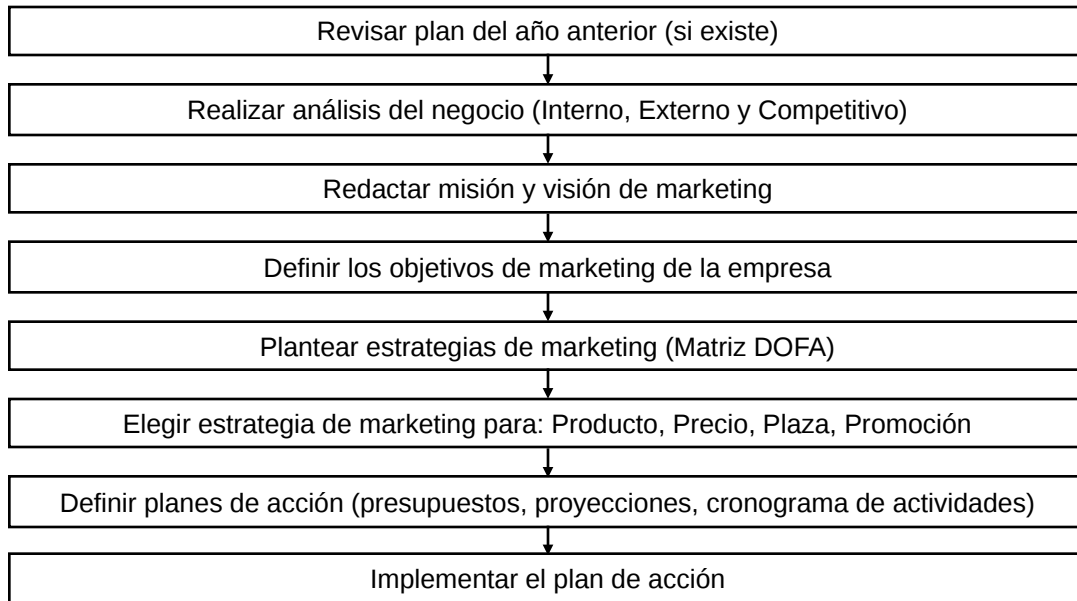


*Fuente: "Investigación de mercados: Un enfoque práctico"

²² Véase Germán Arboleda "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control". AC Editores Edición. Colombia 2001.

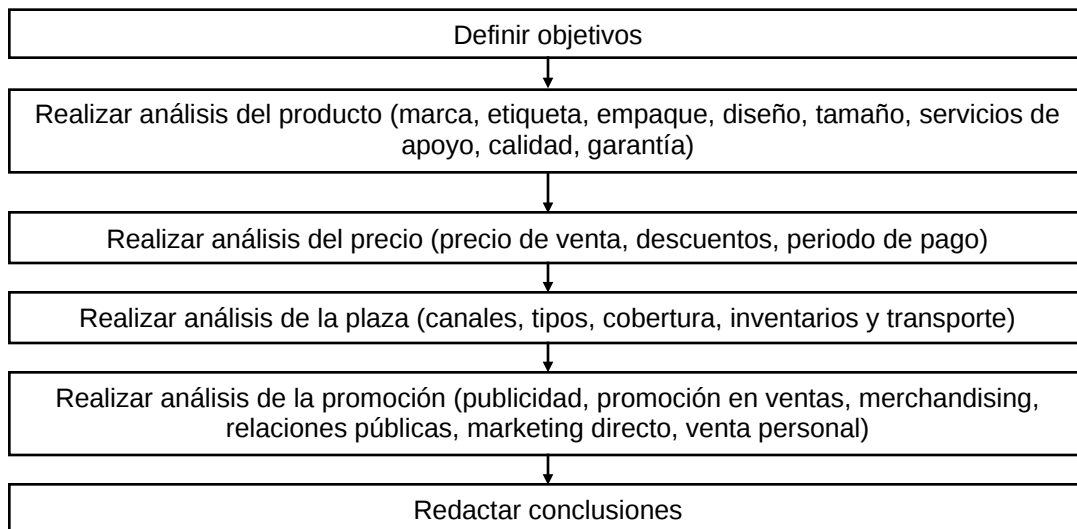
²³ Véase Naresh Malhotra. "Investigación de mercados: Un enfoque práctico". Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, 1997.

**Figura 4.12. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Plan de mercadeo*²⁴**



*Fuente: “Plan de mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana”

**Figura 4.13. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Mezcla de Marketing (Marketing Mix)*²⁵**

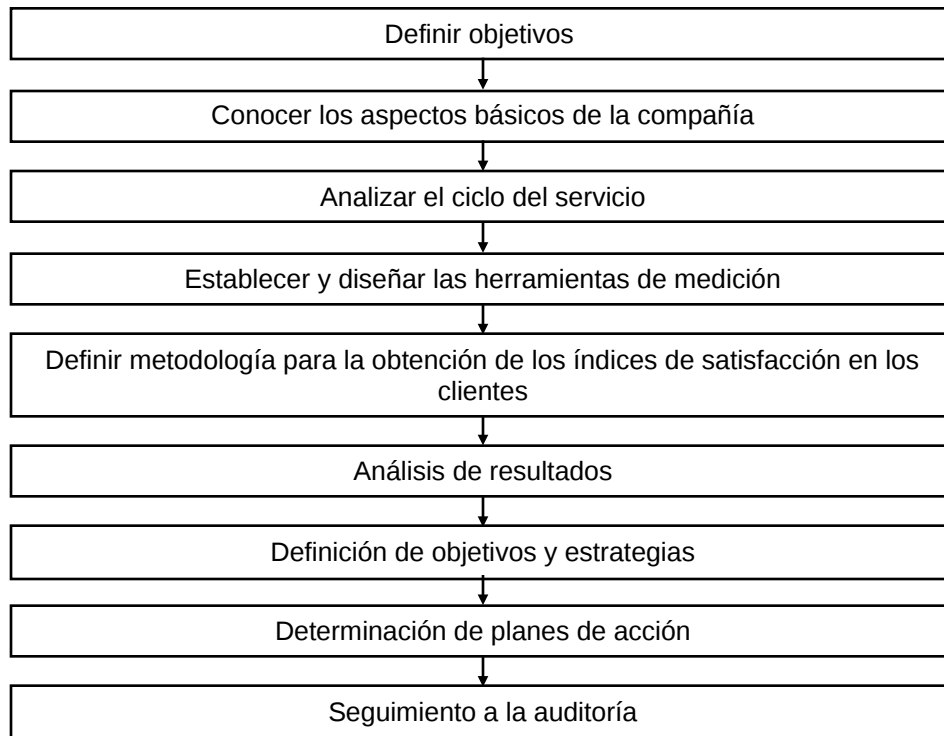


*Fuente: “Fundamentos de Marketing”

²⁴ Véase Fabio Villegas, Elias Ramírez. “Plan de mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana”. Editorial Universidad del Valle y Universidad Sur Colombiana. Colombia, 1999

²⁵ Véase WILLIAM STANTONE, MICHAEL ETZEL, BRUCE WALKER. “Fundamentos de Marketing”. Editorial MacGraw Hill 10 Edición. 2000

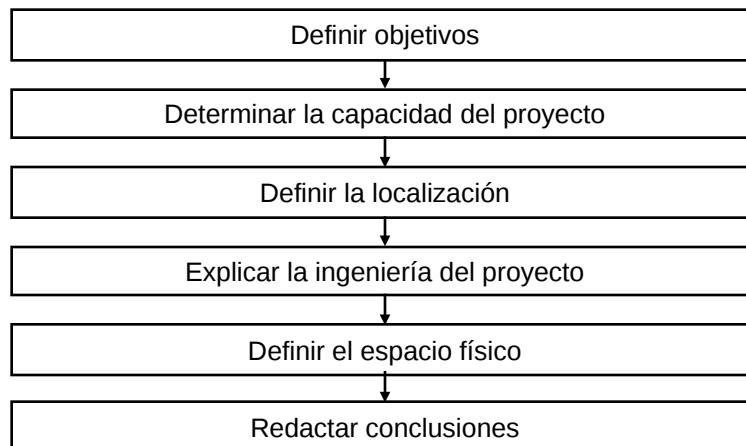
**Figura 4.14. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Auditoría del Servicio*²⁶**



*Fuente: "Mercadotecnia de Servicios"

b) Aspectos Técnicos:

**Figura 4.15. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Estudio Técnico*²⁷**

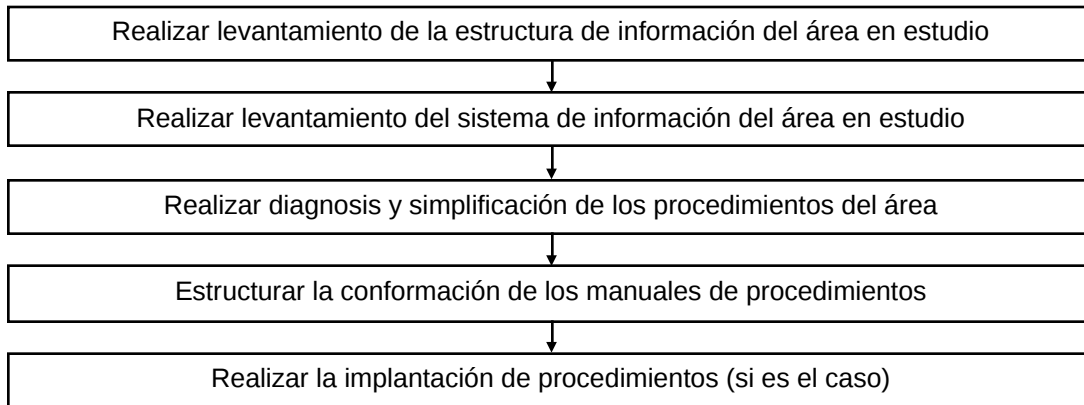


*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control"

²⁶ Véase Christopher Lovelock. "Mercadotecnia de Servicios". Editorial Prentice Hall 3ª Edición México 1993.

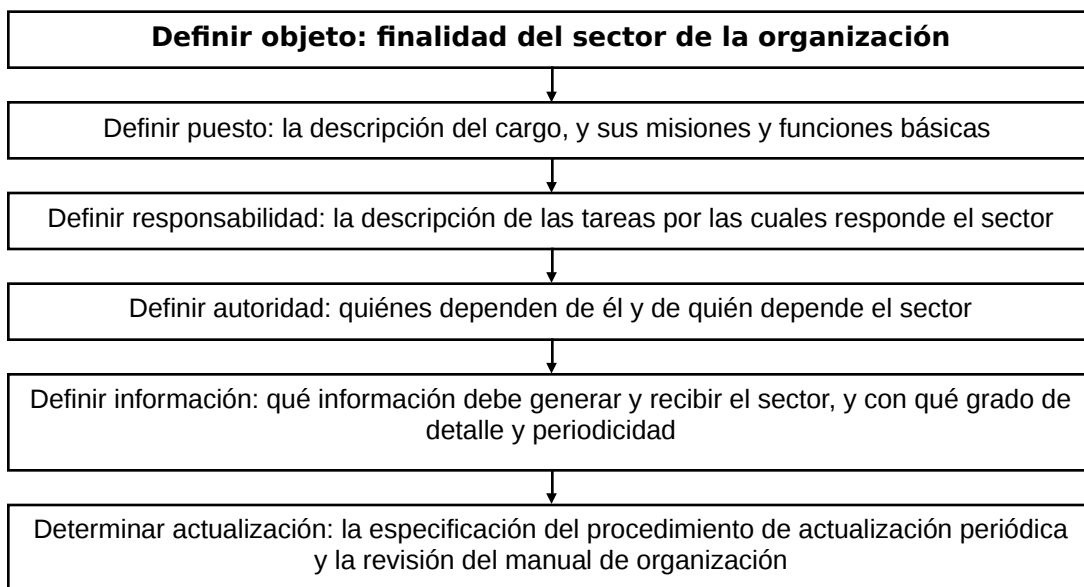
²⁷ Véase Germán Arboleda "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control". AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001.

**Figura 4.16. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Diseño de Manual de Procesos y Procedimientos*²⁸**



*Fuente: "Cómo hacer procedimientos"

**Figura 4.17. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Manual de Funciones*²⁹**



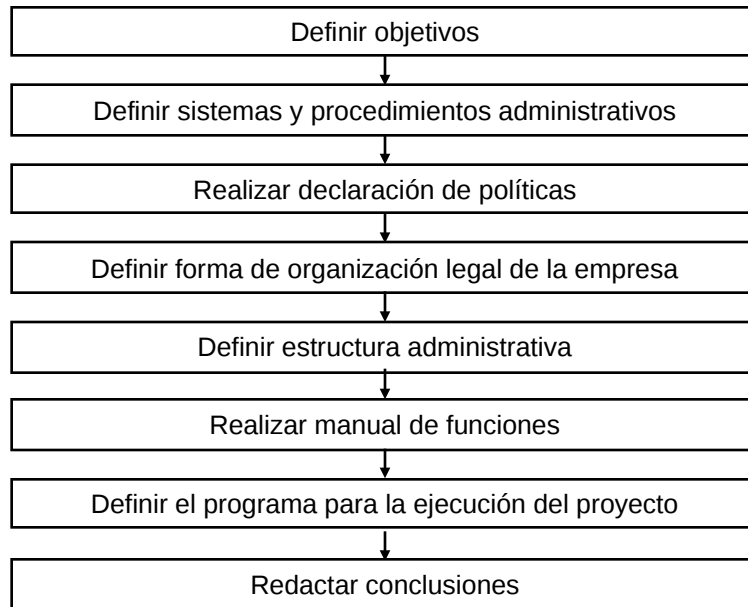
*Fuente: www.monografias.com

²⁸ Véase Guillermo Linares y Manuel Perdomo. "Cómo hacer procedimientos". Librería y Editorial Filigrana. Primera edición. Colombia 2002

²⁹ Véase www.monografias.com: Manual de Organización

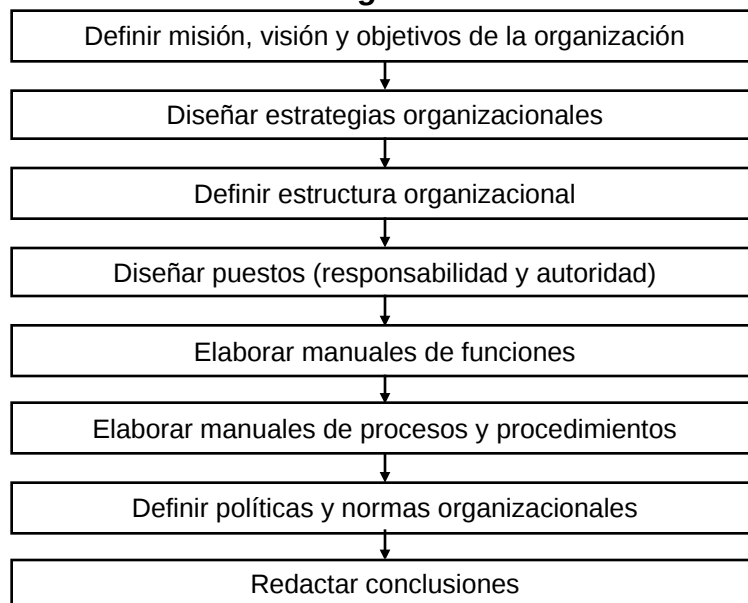
c) Aspectos Administrativos:

**Figura 4.18. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Estudio Administrativo*³⁰**



*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control"

**Figura 4.19. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Diseño Organizacional*³¹**

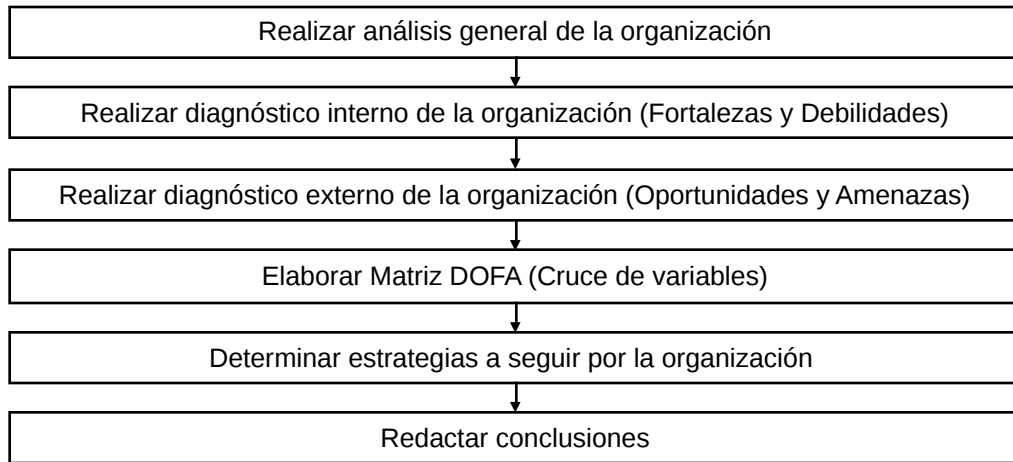


*Fuente: "Administración Una Perspectiva Global"

³⁰ Véase Germán Arboleda "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control". AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001.

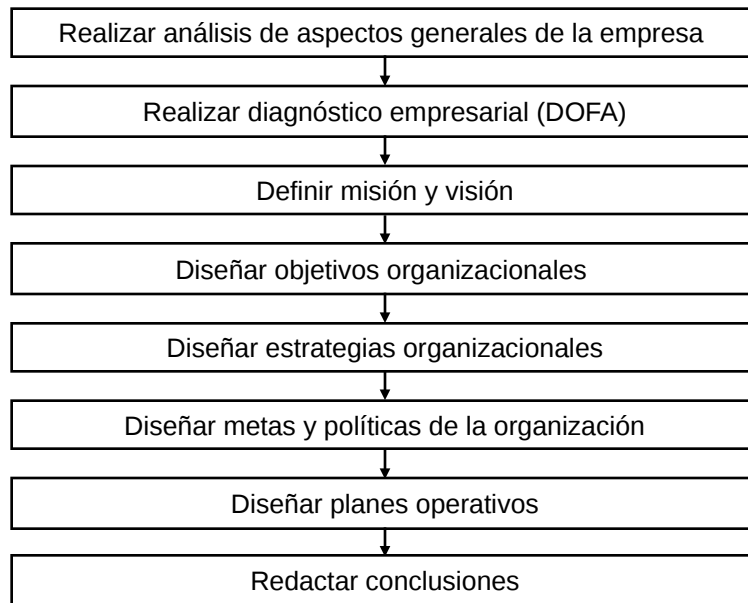
³¹ Véase Harold Koontz, Heinz Wehrich. "Administración Una Perspectiva Global". Editorial Mac Graw Hill, 11ª Edición 1998.

**Figura 4.20. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Diagnóstico Empresarial*³²**



*Fuente: "Prospectiva y Planeación Estratégica Un Enfoque Aplicado"

**Figura 4.21. Diagrama de bloques de la metodología para:
*Plan Estratégico Organizacional*³³**



*Fuente: "Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Teoría y Metodología"

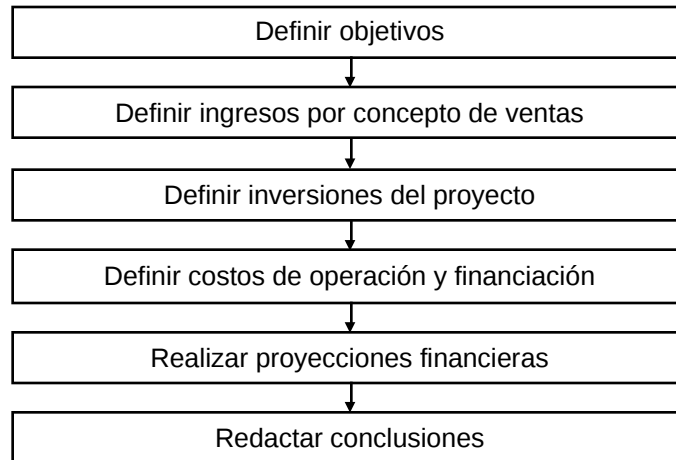
³² Véase Harold Banguero. "Prospectiva y Planeación Estratégica Un Enfoque Aplicado". Publicación propia del autor Santiago de Cali, 2001.

³³ Véase Humberto Serna. "Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Teoría y Metodología". 3R Editores, Tercera Edición. Bogotá, 1997.

d) Aspectos Financieros:

Figura 4.22. Diagrama de bloques de la metodología para:

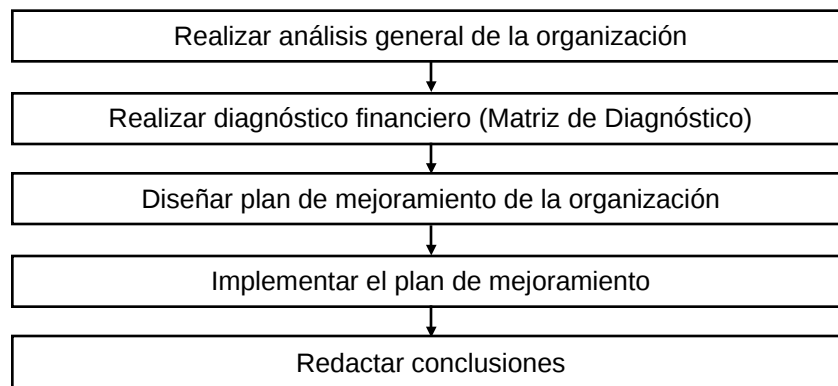
Estudio Financiero³⁴



*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control".

Figura 4.23. Diagrama de bloques de la metodología para:

Gestión Financiera³⁵



*Fuente: "Gestión Financiera y Calidad y Producción"

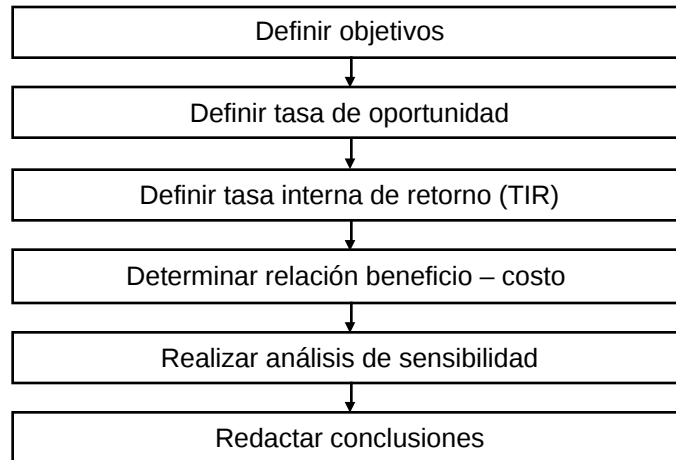
³⁴ Véase Germán Arboleda "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control". AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001.

³⁵ Véase Pedro Sánchez. "Gestión Financiera y Calidad y Producción" Corporación Andina de Fomento 1ª Edición 1991.

e) Evaluaciones

Figura 4.24. Diagrama de bloques de la metodología para:

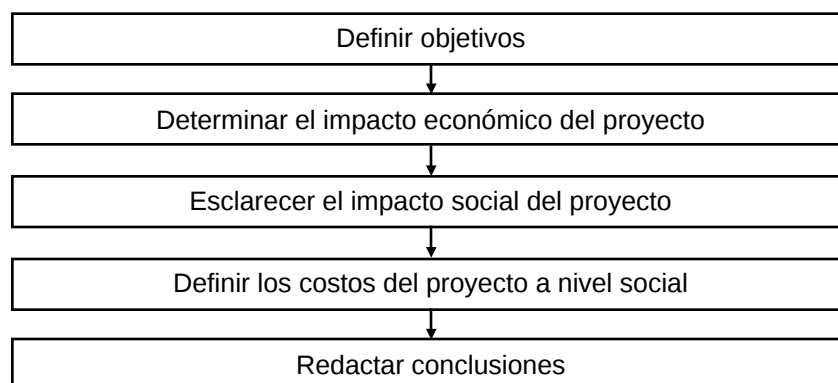
Evaluación Financiera³⁶



*Fuente: “PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control”

Figura 4.25. Diagrama de bloques de la metodología para:

Evaluación Económica y Social³⁷



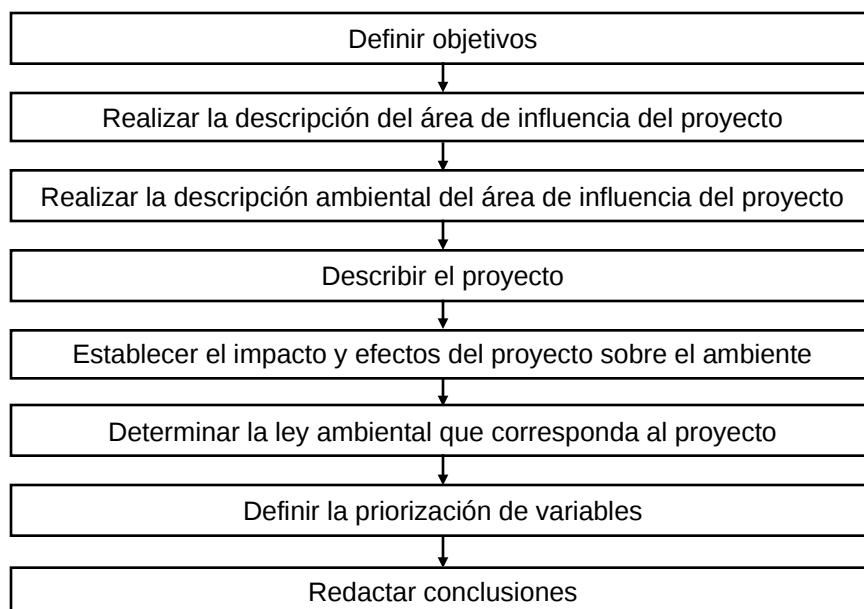
*Fuente: “PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control”

Figura 4.26. Diagrama de bloques de la metodología para:

³⁶ Véase Germán Arboleda “PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control”. AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001

³⁷ *Ibíd.*

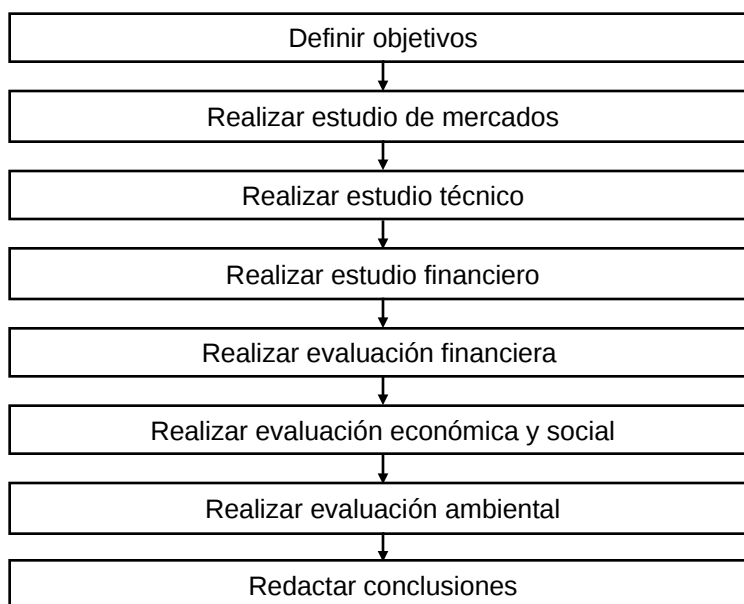
Evaluación Ambiental³⁸



*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control"

f) Planes de Negocio:

**Figura 4.27. Diagrama de bloques de la metodología para:
Plan de Negocio³⁹**



*Fuente: "PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control"

³⁸ *Ibíd.*

³⁹

Ibíd.

Suministradas estas metodologías (Figuras 4.10 a 4.27), las cuales constituyen el insumo principal de la siguiente actividad, se pasa a realizar la respectiva planeación del proyecto, así:

1. “Establecer los objetivos del proyecto
2. Escoger estrategias para lograr el objetivo
3. Dividir el proyecto en actividades o pasos
4. Realizar la estimación del tiempo para cada actividad
5. Determinar la secuencia apropiada para completar las actividades
6. Realizar la programación para la ejecución del proyecto
7. Determinar las especificaciones de calidad
8. Analizar la consecución de recursos para el proyecto
9. Designar la organización del personal necesario, incluyendo el número y clase de posiciones, con sus deberes y responsabilidades correspondientes
10. Determinar qué capacitación es necesaria para los miembros del grupo del proyecto
11. Desarrollar las políticas y procedimientos necesarios
12. Realizar la estimación de costos
13. Elaborar los presupuestos del proyecto (Proyecciones financieras)”⁴⁰

3.2.3.2. Presentar la planeación del proyecto al cliente

Aquí se presentará de forma escrita la planeación del proyecto al cliente, en donde, ejecutivamente, se explicará la forma en que se abordará el proyecto por parte de la empresa. Esto con el fin de concertar entre la empresa y el cliente, el trabajo que se va a desarrollar. Las actividades son:

1. Elaborar informe de planeación del proyecto
2. Entregar informe al cliente
3. Realizar modificaciones

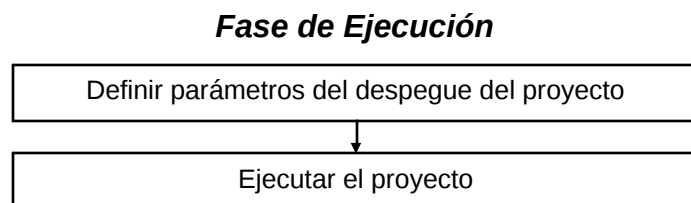
Cuando ya se tenga un plan perfectamente diseñado, se pasa a la siguiente fase.

⁴⁰ CLEMENTS, Guido. *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores. México 2000

3.2.4. Fase IV: Ejecución

La ejecución es la cuarta fase del proceso de asesoría y consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos de la empresa y el cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de asesoría o consultoría. La empresa desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados. En esta fase se lleva a cabo el plan del proyecto, desarrollando las actividades específicamente designadas en él. Las actividades de esta fase se muestran en la Figura 4.28.

Figura 4.28. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:



*Fuente: Propia de la Investigación

3.2.4.1. Definir parámetros del despegue del proyecto

Para dar una correcta ejecución al proyecto y según lo que se planeó en la fase anterior, la empresa debe realizar las siguientes actividades:

1. Dar cumplimiento a los requisitos legales (si es necesario)
2. Seleccionar y gestionar el talento humano necesario
3. Adquirir y gestionar los recursos físicos necesarios
4. Obtener y gestionar los recursos financieros necesarios para la ejecución
5. Diseñar instrumentos de monitoreo o seguimiento del proyecto

3.2.4.2. Ejecutar el proyecto

Luego de tener todo lo requerido para el proyecto en orden, se ejecutará. “El proceso de ejecución del proyecto debe ser objeto de seguimiento o monitoreo permanente no sólo para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos parciales, sino, sobre todo, para tomar las decisiones a que haya lugar con el

propósito de garantizar la ejecución del proyecto en el tiempo y con los recursos asignados”⁴¹. Para ejercer el control en esta parte del proyecto se debe:

1. Establecer estándares
2. Supervisar continuamente la ejecución
3. Tomar acciones correctivas a las que haya lugar

Al momento de dar por terminada la ejecución del proyecto, se deberá realizar su respectiva evaluación y finalización.

3.2.5. Fase V: Evaluación y Terminación

Ésta es la quinta y última fase del proceso de asesoría y consultoría. Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda de la empresa ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y de la empresa.

Las actividades que se desarrollan en esta fase se muestran en la Figura 4.29.

Figura 4.29. Diagrama de bloques de los servicios de asesoría y consultoría:



*Fuente: Propia de la Investigación

⁴¹ Ibíd.

3.2.5.1. Realizar la evaluación del proyecto

“Una vez ejecutado el proyecto, se requiere de la evaluación de los resultados para saber si se lograron los objetivos y se solucionó el problema que le dio origen. De esta evaluación depende que el ciclo del proyecto termine de manera definitiva en la medida que desaparezca totalmente el problema que lo originó o sea necesario plantear nuevas etapas o nuevos proyectos para lograr plena efectividad”⁴².

Las actividades a desarrollar en la evaluación del proyecto son:

1. Definir instrumentos de evaluación
2. Determinar el momento de realizar la evaluación
3. Realizar la evaluación de los beneficios para el cliente⁴³
4. Realizar la evaluación del proceso de asesoría o consultoría⁴⁴.

3.2.5.2. Realizar y entregar el informe final al cliente

Existe un informe final del proyecto que se presenta en el momento en que la empresa se retira de la organización cliente. Para la elaboración de este debe realizar las siguientes actividades:

1. Redactar los objetivos, actividades globales realizadas, y las conclusiones del proyecto
2. Redactar la evaluación de los beneficios generados del proyecto a la organización cliente
3. Redactar la evaluación del proceso de asesoría o consultoría
4. Redactar sugerencias al cliente
5. Escribir informe final
6. Entregar informe final al cliente

⁴² *Ibíd.*

⁴³ “Las razones para evaluar los beneficios del proyecto son evidentes. Los beneficios definen el cambio logrado, un cambio que debe considerarse como una mejora, como un nuevo valor añadido en la empresa cliente”. (Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa, S.A., Tercera Edición. México 1999. Pág. 269)

⁴⁴

Esta evaluación se basa en la hipótesis de que la eficacia del proceso influye fuertemente en los resultados del proyecto.

3.2.5.3. Definir seguimiento

El cliente y la empresa a menudo están de acuerdo en terminar un cometido particular sin suspender completamente su relación de trabajo. Si otros trabajos realizados por la empresa siguen relacionados con la tarea actual de alguna manera, se le llama seguimiento. Un servicio de seguimiento es una fuente valiosa de información sobre la repercusión real de los cometidos realizados y sobre los nuevos problemas que pueden surgir en la organización cliente. Actividades a realizar:

1. Definir plan de seguimiento al proyecto ejecutado
2. Acordar con el cliente el plan de seguimiento
3. Ejecutar el seguimiento⁴⁵

3.2.5.4. Definir retirada

Elegir el momento justo para terminar el proyecto a menudo es difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto. Las actividades a realizar en la culminación total del proyecto son:

1. Planificar la reunión final con el cliente
2. Realizar reunión
3. Finalizar el proyecto para la empresa y el cliente

Por lo anteriormente expuesto esta será la forma cómo se abarcarán los proyectos que se van a realizar en la organización a nivel de asesoría o consultoría según sea el caso.

3.3. TECNOLOGÍA DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se describe y se detalla la tecnología requerida por la organización para el préstamo de sus servicios.

⁴⁵ El seguimiento se realizará por un periodo no superior a un mes luego de entregado el informe final del proyecto, tal y como se dijo en el Estudio de Mercados (Capítulo III)

3.3.1. Naturaleza de la Tecnología

La tecnología a utilizar por A&C Proyectos en la prestación de sus servicios es principalmente los conocimientos: El “Know How”. El origen de la tecnología de A&C Proyectos proviene de:

- El conocimiento adquirido por los profesionales a contratar por la organización como asesores y consultores y de los gestores del proyecto, adquirida durante su pregrado (a través de materias como marketing, administración, economía, finanzas, personal, investigación de mercados, planes de negocios, evaluación de proyectos, gerencia de proyectos, gerencia estratégica, gerencia del servicio, entre otras) y de la experiencia de los mismos en diferentes actividades como seminarios y capacitaciones complementarias.
- El “know how” de especialistas (externos a la organización) en áreas administrativas que servirán de apoyo para la empresa al brindar asesoría en temas complejos y específicos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
- El “know how” representado en material bibliográfico relacionado con aspectos comerciales, técnicos, administrativos, financieros y en formulación, evaluación y ejecución de proyectos e igualmente también se contará con revistas y periódicos.
- Las metodologías utilizadas satisfactoriamente en proyectos de tipo comercial, técnico, administrativo y financiero.
- Se trabajará con software para formular y evaluar los proyectos y los que permitan hacer el trabajo más productivo, igualmente se proporcionará capacitación a los usuarios con el fin que estos tengan los conocimientos especializados, requeridos y así fomentar el interés de estos para su empleo.

3.3.2. Selección de la Tecnología

La tecnología adecuada para el préstamo de los servicios de A&C Proyectos es la siguiente:

- Para el préstamo de los servicios de asesoría y consultoría se utilizará la metodología planteada en el libro “La consultoría de empresas. Guía para la profesión” publicada con la dirección de Milan Kubr por la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. (Figura 4.30)

Figura 4.30. Tecnología: Libro “La Consultoría de Empresas”



*Fuente: www.ilo.gov.co

- Para el desarrollo de los proyectos relacionados con aspectos comerciales, administrativos, técnicos y financieros se emplearán las metodologías de autores reconocidos los cuales fueron recomendados por expertos, entre los que se tiene:
 - Naresh K. Malhotra, con su libro “Investigación de mercados: Un Enfoque Práctico” y Salvador Miquel con “Investigación de mercados” para la mencionada temática.
 - Philip Kotler, con su libro “Marketing” para mezcla de marketing.

- Fabio Villegas Orrego y Elías Ramírez Plazas con el libro “El Plan de mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana”, para plan de marketing.
- Elizabeth Vidal Arizabaleta, con el libro “Diagnóstico Organizacional” para diagnósticos.
- Humberto Serna Gómez con su libro “Gerencia Estratégica” para plan estratégico.
- Licenciado Pedro Sánchez, con el libro de la Corporación Andina de Fomento “Gestión financiera, calidad y productividad”, para análisis, proyecciones y evaluaciones financieras, igualmente para análisis de proyectos de inversión financiera.
- La organización para el préstamo de sus servicios también se apoyará en software actualizados y a la vanguardia como MICROSOFT PROJECT, SPSS y MICROSOFT OFFICE, entre otros, ya que brindan facilidades en el proceso de elaboración y desarrollo de los proyectos.
- También se utilizarán las metodologías que los asesores y consultores contratados por la organización conozcan y hayan implementado exitosamente. Además se fomentarán actividades para su constante capacitación (en postgrados, especializaciones, seminarios, diplomados u otros) con el fin de prestarle al cliente un servicio de calidad.
- La metodología a utilizar para la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos será la propuesta por Germán Arboleda Vélez en su libro “Proyectos: Formulación, Evaluación y Control”. Se opta por Germán Arboleda por sus especializaciones, gran trayectoria y dominio en temas relacionados en el tema del desarrollo y gerencia de proyectos.
- Empresas, entidades o profesionales independientes expertos en las áreas de acción en la que la empresa ofrece sus servicios.
- Revistas o periódicos empresariales

3.3.3. Formas de Adquisición de la Tecnología

- Los libros relacionados con las metodologías a utilizar para el desarrollo de proyectos se pueden adquirir fácilmente en el mercado local.
- El software a utilizar se adquirirá con “Proware” (empresa miembro de Programas de Socios Certificados de Microsoft) por ser la empresa que a nivel regional esta en capacidad de proveer las mejores soluciones en licenciamiento, soporte y capacitación en software, además tiene contactos con las empresas creadoras de los software requeridos por la organización.
- Se comprarán diez ejemplares del libro “Proyectos” de Germán Arboleda para ser consultados por el personal de la futura empresa.
- Se contratará a asesores y consultores mediante convocatorias, estos deben tener los conocimientos que la empresa considere necesarios⁴⁶.
- Se contratarán a expertos (organizaciones o profesionales independientes) en capacitación empresarial.
- Se pondrá en contacto con empresas proveedoras de revistas y periódicos en la región.

3.3.4. Costo de la Tecnología.

En la Tabla 4.13 que se presenta a continuación se muestra la descripción y el costo total de la tecnología a utilizar por la organización para el préstamo de sus servicios.

⁴⁶ Esta información se encuentra en el perfil del cargo del manual de funciones de la organización

Tabla 4.13. Descripción y costo de la tecnología

| Tecnología | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|------------------------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Bibliografía de los estudios | Libros guías que contienen las metodologías para el desarrollo de los proyectos | 10 | 70.000 | 700.000 |
| Software | El siguiente software se compra como licenciamiento OLP, que es corporativo y un poco más costoso, ya que es un producto dirigido a empresas. PROYECT 2003 WIN32 SPANISH OLP C, SPSS, MICROSOFT OFFICE. | 2 | 1.100.000 | 2.200.000 |
| Bibliografía de proyectos | Relacionada con proyectos y el tipo de estudios a realizar por la organización. | 5 | 60.000 | 300.000 |
| Revistas y Periódicos | El liberal, El Tiempo, Portafolio | 3 | 200.000 | 600.000 |
| Total | | | | 3.800.000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de la tecnología requerida por la organización es de \$3'800.000 de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 4.13.

3.4. SELECCIÓN DEL EQUIPO

De acuerdo al tamaño del proyecto, la descripción del servicio y por recomendación de expertos en servicios de asesoría y consultoría de proyectos los equipos con los cuales debe contar se mencionan a continuación, éstos equipos se pueden clasificar de la siguiente forma⁴⁷:

- *Equipo para el proceso.* Se refiere a los equipos relacionados directamente con los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos.
- *Equipo de apoyo al proceso.* Los equipos del proceso se deben complementar con otros equipos necesarios para llevar a cabo la operación asociada con el servicio a prestar, estos equipos son los relacionados con las oficinas, la cafetería, los servicios médicos, la seguridad y la limpieza.

⁴⁷ Véase Germán Arboleda. PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control de Proyectos, Capítulo 6: Ingeniería del Proyecto

3.4.1. Equipo del Proceso

El equipo del proceso es con el cual deben contar los asesores y consultores para el desarrollo de los proyectos de la organización, éstos se determinaron de acuerdo a la experiencia propia de los proponentes del proyecto y por recomendación de expertos⁴⁸, quienes al respecto opinan lo siguiente:

“En lo que respecta al personal de consultoría.... necesitan disponer de una oficina y de una mesa de despacho (...) Un equipo de comunicación y de oficina de buena calidad es un elemento importante para una organización de consultoría. Se espera que la empresa tenga acceso al teléfono para el contacto con los clientes, e igualmente el acceso a una computadora personal se considera como incondicional para cualquier profesional consultor, este debe dar prioridad inicial a un equipo que proporcione la potencia debido a la gran cantidad de volumen de tratamiento de textos y otros trabajos que tiene que realizar, y debido a que trabaja igualmente gran parte de su tiempo fuera de su oficina puede comenzar con una computadora portátil que le permita tener acceso a la potencia de la computadora independientemente de su ubicación (...) Las empresas de consultoría deben contar con una impresora láser que permita la producción de documentos de calidad, esta es imprescindible y no se debe escatimar en la inversión (...) Un explorador (scanner) no es esencial, pero puede ser útil para leer documentos directamente en la computadora (...) Cualquier empresa consultiva necesita cierto tipo de reproducción de documentos, un equipo de fotocopiado e impresión de alta capacidad”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, A&C Proyectos contará con los siguientes equipos:

- Tres (3) computadores para el desarrollo de los proyectos, los cuales serán asignados de un computador para cada dos personas.
- Computador portátil, principalmente para el encargado de las asesorías.

⁴⁸ Oficina Internacional del Trabajo. “La Consultoría de Empresas”, Capítulo 30: Estructuración de empresas consultivas. Pág. 709.

- Impresora multifuncional, para las diferentes necesidades en el desarrollo de proyectos.
- Impresora, como apoyo a la impresora multifuncional.
- Un (1) tablero acrílico de 2.40 x 1.20 mts
- Un (1) tablero acrílico cuadriculado de 1.22 x 1.80 mts
- Un (1) tablero de corcho
- Un (1) Televisor de 29 pulgadas, para transmitir videos relacionados con proyectos y en general como apoyo didáctico.
- Una (1) Grabadora, como apoyo didáctico y además para amenizar elegantemente el lugar de la oficina de desarrollo de proyectos⁴⁹.
- Mesa ovalada y sus respectivas sillas para la sala de juntas.
- Los equipos de comunicación que se necesitan para la oficina de desarrollo de proyectos son: un (1) fax con contestador, Un (1) Teléfono pequeño, (1) Teléfono inalámbrico para la sala de desarrollo de proyectos.
- Cámara digital para fotografía compacta, para soportar o documentar los proyectos.
- Un (1) Proyector, para las presentaciones que se requieran realizar.
- Seis (6) escritorios y sus respectivas sillas para las personas que trabajarán en el área de desarrollo de proyectos.
- Una (1) grabadora tipo periodística, para las entrevistas que se requieran en los proyectos.
- Un (1) archivador de cuatro gavetas, para organizar los documentos, según expertos todas las empresas de consultoría deben contar con un archivador donde se consigne la información de todos los trabajos realizados con el fin de tener un historial de proyectos, aprender del ellos e igualmente sirven de capacitación para el personal actual y nuevo de la organización.
- Un (1) mueble para el televisor y la grabadora.

En las Tablas 4.14 y 4.15 se detallan y se costean cada uno de los equipos a utilizar para el proceso.

⁴⁹ La oficina de desarrollo de proyectos es el nombre del lugar donde estarán ubicados los asesores y consultores de la organización.

**Tabla 4.14. Detalle y costo de los equipos para el proceso: Equipo de
Cómputo**

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|--------------------------|---|-----------------|----------------------------|-------------------------|
| Computador | Computador intel p iv de 2.8 ghz, monitor aoc de 17" con garantía de 3 años, quemador 32x52x32x, disco duro de 80 gb, memoria 256 mb ddr unidad floppy de 3.5", mouse óptico ps/2, teclado internet ps/2, fax modem de 56k, tarjeta red 10/100, parlantes amplificados, forros, pad mouse, instalación en su hogar, soporte técnico, garantía de 12 meses en la cpu, regulador everest 1000 va. | 3 | 1,777,000 | 5,331,000 |
| Computador portátil | Portátil Dell inspiron 700m. Tecnología Móvil Intel. Centrino con procesador Intel Pentium M 725 y tarjeta Intel, PRO/wireless 2200 WLAN, Microsoft Windows XP, home edition en español. 256 MG de memoria SDRAM DDR compartida. | 1 | 3,130,840 | 3,130,840 |
| Impresora multifuncional | Impresora Dell 922. De inyección de tinta a color. Impresora, copiadora y escáner. Hasta 19 ppm en negro/14 ppm en color. 4800 x 1200 dpi. | 1 | 321,000 | 321,000 |
| Impresora LEXMARK | Impresora LEXMARK Z 812 22 Pag. | 1 | 260,000 | 260,000 |
| Total | | | | 9.042.840 |

* Fuente: Propia de la investigación

Tabla 4.15. Detalle y costo de los equipos para el proceso: Otros equipos

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|-------------------------------|--|----------|---------------------|------------------|
| Tablero acrílico | Tablero acrílico de 2.40 x 1.20mts, con borde metálico. | 1 | 217,600 | 217,600 |
| Tablero acrílico cuadrículado | Tablero acrílico cuadrículado de 1.22 x 1.80mts, con borde metálico. | 1 | 150,000 | 150,000 |
| Tablero de corcho | Tablero de corcho de 80 x 60cms, con borde metálico. | 1 | 58,500 | 58,500 |
| Televisor de 24 pulgadas | Televisor Phillips de 29 pulgadas, estereo, 4 entradas de audio y video, 1 entrada S-Video, Swap, PIP recuadro 2 tamaños con cambio de posición, División de pantalla a la mitad en 2 tamaños, Bloqueo de canales, diferentes formatos de audio y video, control remoto. y otras características. | 1 | 500,000 | 500,000 |
| Grabadora | Radio grabadora mp3/vcd/cd/cd-r with 45 second anti-shock protection control remoto, radio grabadora con reproductor de cd/vcd/mp3, radio am/fm, una casetera, control remoto, voltaje: ac/dc 110v/220v, salida 360w.p.p.o, compatible con vcd 2.0/1.1, radio am/fm, control remoto inalámbrico. teclas para ver menús del cd tipo dvd, muestra cuadro por cuadro imágenes del contenido de todo el video-cd | 1 | 200,000 | 200,000 |
| Mesa ovalada | Mesa ovalada de 2.40 x 1.20 mts con dos pedestales. | 1 | 413,950 | 413,950 |
| Sillas | Sillas tipo mitchel sin brazos, color azul claro. | 6 | 55,000 | 330,000 |
| Fax | Fax marca Panasonic, con contestador, cortador automático de papel y altavoz. | 1 | 450,000 | 450,000 |
| Teléfono pequeño | Teléfono General. Pequeño. | 1 | 30,000 | 30,000 |
| Teléfono inalámbrico | Teléfono inalámbrico Panasonic, 2.4 GHZ. 10 números de marcado rápido, antena inteligente, 4 tonos de melodía, tecnología de realce de voz, teclado iluminado. | 1 | 130,000 | 130,000 |
| Cámara digital | Cámara digital para fotografía compacta. | 1 | 316,000 | 316,000 |
| Proyector | Proyector 1100 MP. 22Kg de peso. Zoom manual 1.2x y corrección keystone vertical. Contraste 2100:1. Lámpara de 2000 horas 1500W-VIP | 1 | 2,589,120 | 2,589,120 |
| Escritorios | Escritorios en madera con acabado en tintilla, con dos gavetas laterales y llave. | 5 | 260,000 | 1,300,000 |
| Mesa computador | Escritorios en madera con acabado en tintilla | 3 | 350,000 | 1,050,000 |
| Sillas anatómicas | Sillas anatómicas, mecánicas, tapizadas en paño con rodachines, para los respectivos escritorios. | 5 | 130,000 | 650,000 |
| Grabador tipo periodística | Grabadora tipo periodística MCA Sony TCM. | 1 | 85,000 | 85,000 |
| Archivador | Archivador de cuatro gavetas metálico con portafolder, riel deslizante en balinera con llave, pintura homeable. | 1 | 330,000 | 330,000 |
| Mueble para TV y grabadora | Mueble para TV en madera con acabado en tintilla, con dos puestos. | 1 | 250,000 | 250,000 |
| Biblioteca | Biblioteca en madera con acabado en tintilla, con cuatro separadores y dos gavetas | 1 | 220,000 | 220,000 |
| TOTAL | | | | 9,270,170 |

* Fuente: Propia de la investigación

Debido a que en los años dos y cuatro el recurso humano de la organización aumenta se deben realizar nuevas inversiones en equipos, los cuales se detallan en la Tabla 4.16.

Tabla 4.16. Detalle y costo de los equipos para el proceso (Nuevas inversiones años 2 y 4)

| Año | Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) | Total |
|-----|-------------------|---|----------|---------------------|------------------|-------------------------|
| 2 | Escritorios | Escritorios de madera con acabados en tintilla con dos gavetas laterales y llave. | 2 | 260,000 | 520,000 | 780,000 ⁵⁰ |
| | Sillas | Sillas anatómicas mecánicas tapizadas en paño con rodachines para los respectivos escritorios. | 2 | 130,000 | 260,000 | |
| 4 | Equipo de Cómputo | Computador intel p iv de 2.8 ghz, monitor aoc de 17" con garantía de 3 años, quemador 32x52x32x, disco duro de 80 gb, memoria 256 mb ddr unidad floppy de 3.5", mouse óptico ps/2, teclado internet ps/2, fax modem de 56k, tarjeta red 10/100, parlantes amplificados, forros, pad mouse, instalación en su hogar, soporte técnico, garantía de 12 meses en la cpu, regulador everest 1000 va. | 1 | 1,777,000 | 1,777,000 | 1,777,000 ⁵¹ |
| | Escritorios | Escritorios de madera con acabados en tintilla con dos gavetas laterales y llave. | 2 | 260,000 | 520,000 | 1,130,000 ⁵² |
| | Sillas | Sillas anatómicas mecánicas tapizadas en paño con rodachines para los respectivos escritorios. | 2 | 130,000 | 260,000 | |
| | Mesa computador | Mesa para computador | 1 | 350,000 | 350,000 | |

* Fuente: Propia de la investigación

De acuerdo con los costos mostrados en las Tablas 4.14, 4.15 y 4.16 se resume el total de los equipos para el proceso en la Tabla 4.17.

⁵⁰ Costo "Otros equipos" del año 2

⁵¹ Costo "Equipo de Cómputo" del año 4

⁵² Costo "Otros Equipos" del año 4

Tabla 4.17. Costo total de equipos para el proceso

| Tipo | Año 1 | Año 2 | Año 4 |
|--|-------------------|----------------|------------------|
| Equipo para el proceso: Equipo de Cómputo | 9,042,840 | | 1,777,000 |
| Equipo para el proceso: Otros equipos | 9,270,170 | 780,000 | 1,130,000 |
| Total | 18,313,010 | 780,000 | 2,907,000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

En la Tabla 4.17 sólo se muestra el costo de los años 1, 2 y 4, dado que son los períodos en donde se deben hacer las inversiones correspondientes a los equipos para el proceso, tal y como se explicó anteriormente.

Los valores de los equipos se cotizaron en almacenes distribuidores de la ciudad como “M & E Credihogar”, “Miscelánea La Violeta” y “Proware”, entre otros.

3.4.2. Equipos de Apoyo al Proceso

Los equipos que se describen a continuación son los que utilizará el área administrativa, los cuales tienen como función apoyar a los asesores y consultores para la prestación de sus servicios a las empresas clientes; los otros equipos son los que permiten el bienestar del talento humano de la organización. Dentro de estos equipos se considera:

- Equipo de oficina.
- Equipo de cafetería.
- Equipo de servicios médicos.
- Equipo de seguridad de la empresa.
- Equipo para la limpieza
- Equipo de herramientas

3.4.2.1. Equipo de oficina

Los muebles y enseres que se presentan a continuación se determinaron con base en las necesidades de la futura empresa en el área administrativa; es decir, el personal que los requiere específicamente son el Gerente y la Secretaria; se necesitan entonces de:

- Dos (2) computadores, uno para el gerente y otro para la secretaria.
- Una (1) impresora de uso para el gerente y para la secretaria.
- Un (1) escritorio tipo gerente en madera, con acabado en tintilla, con cinco gavetas laterales y llave modular.
- Una (1) silla tipo ejecutiva para el gerente.
- Un (1) escritorio tipo secretaria.
- Una (1) silla tipo secretaria sin brazos.
- Un (1) archivador.
- Dos (2) mesas para computador, una para el gerente y otra para la secretaria.
- Dos (2) teléfonos, uno para el gerente y otro para la secretaria.
- Un (1) estante para el almacenamiento de la papelería y suministros.
- Dos (2) Tandem⁵³ de cuatro puestos, tapizado en paño color azul turquí, para la sala de espera.

En las Tablas 4.18 y 4.19 se describen y se costean los equipos de oficina que requiere el personal administrativo de esta organización.

Tabla 4.18. Descripción y costo de los equipos de oficina: Equipo de cómputo

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|--------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Computador | Computador sempron 3.0 ghz, board asrock k7vm3, monitor aoc de 17" con garantía de 3 años, quemador 32x52x32x, disco duro de 80 gb, memoria 256 mb ddr unidad floppy de 3.5", mouse optico ps/2, teclado internet ps/2, fax modem de 56k, tarjeta red 10/100, parlantes amplificados, forros, pad mouse, instalacion en su hogar, soporte tecnico, garantía de 12 meses en la cpu, regulador everest 1000 va. | 2 | 1,777,000 | 3,554,000 |
| Impresora | Multifuncional HP, velocidad de impresión 12 ppm en b/n, resolución 600*600 dpi, dimensiones 42,57 x 25,91 x 16,97 cm, software incluido: Director, Photo Gallery, Editor, Share to Web, PhotoPrints, Quick, DVDCreator, IRISOCR | 1 | 260,000 | 260,000 |
| Total | | | | 3,814,000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

⁵³ El Tandem son sillas de cuatro puestos que son fijas y están conectadas por medio de barras metálicas.

Tabla 4.19. Descripción y costo de los equipos de oficina: Otros equipos

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|----------------------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Escritorio tipo gerente | Escritorio tipo gerente en madera, con acabado en tintilla, con cinco gavetas laterales y llave modular. | 1 | 390,000 | 390,000 |
| Silla tipo ejecutiva | Silla tipo ejecutiva para el gerente, con brazos de contacto permanente, neumática con rodachines. | 1 | 260,000 | 260,000 |
| Escritorio tipo secretaria | Escritorio tipo secretaria en madera, acabado en tintilla, con dos gavetas laterales y llave línea 800. | 1 | 260,000 | 260,000 |
| Silla tipo secretaria | Silla tipo secretaria sin brazos, mecánica, tapizada en paño, con rodachines. | 1 | 130,000 | 130,000 |
| Archivador | Archivador de cuatro gavetas metálico con porta fólder, riel deslizante en balinera con llave, pintura horneable. | 1 | 330,000 | 330,000 |
| Mesa computador | Mesas para computador: una para la secretaria y otra para el gerente. | 2 | 350,000 | 700,000 |
| Teléfono | Teléfonos General pequeños, uno para la secretaria y otro para el gerente. | 2 | 30,000 | 60,000 |
| Estante | Estante en madera con acabado en tintilla con dos puertas | 1 | 100,000 | 100,000 |
| Tandem | Tandem de cuatro puestos, tapizado en paño color azul turquí, para la sala de espera. | 2 | 240,000 | 480,000 |
| Total | | | | 2,710,000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los equipos de oficina es de \$6'524.000 según las Tablas 4.18 (\$3'814.000) y 4.19 (\$2'710.000).

3.4.2.2. Equipo de cafetería

Para atender bien a los clientes y para el personal de la empresa, los equipos de cafetería que se requieren son:

- Cafetera.
- Vajilla para café de doce pocillos con sus respectivos platos.
- Vasos en cristal de doce unidades.
- Cucharas azucareras doce unidades.
- Mesa Rimax para el cafetín.

En la Tabla 4.20 se muestra al detalle y con su respectivo costo los equipos necesarios de cafetería para la empresa.

Tabla 4.20. Detalle y costo de los equipos de cafetería

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|----------------------|--|----------|---------------------|------------------|
| Cafetera | Marca Ester, Características: 10-12 tazas de capacidad, Non-stick warming plate, Interruptor iluminado de on/off, Filtro desprendible, Indicador de nivel de agua en el tanque, Tapa con bisagras, Tanque de cristal a prueba de calor, Handy cord storage on bottom of coffee maker base, 110 v, 60 hertzios, 650w. | 1 | 75,000 | 75,000 |
| Vajilla | Vajilla: para café de doce pocillos con sus respectivos platos. | 1 | 20,000 | 20,000 |
| Vasos | Vasos: en cristal de doce unidades. | 1 | 20,000 | 20,000 |
| Cucharas azucareras | Cucharas azucareras: doce unidades. | 12 | 500 | 6,000 |
| Mesa para el cafetín | Mesa (Rimax) de un metro cuadrado para los implementos de cafetería. | 1 | 40,000 | 40,000 |
| Total | | | | 161,000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total del equipo de cafetería es de \$161.000 según la Tabla 4.20.

3.4.2.3. Equipo de servicios médicos

Para las instalaciones de la empresa los equipos que se requieren para servicios médicos en caso de emergencia son:

- Una (1) camilla portátil.
- Un (1) botiquín con todos los elementos y drogas para primeros auxilios.

El costo de este equipo se detalla en la Tabla 4.21.

Tabla 4.21. Costo de los equipos de servicios médicos

| Equipo | Descripción | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|------------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Camilla portátil | Una (1) camilla portátil | 1 | 100.000 | 100.000 |
| Botiquín | Botiquín con todos los elementos y drogas para primeros auxilios. | 1 | 50.000 | 50.000 |
| Total | | | | 150.000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los equipos de servicios médicos es de \$150.000 de acuerdo con la Tabla 4.21.

3.4.2.4. Equipo de seguridad

Se requiere de una alarma porque la futura empresa de proyectos no contará con el servicio de vigilancia, y para casos de incendio se requiere de un extintor CO2 x 5, el cual es recomendable para este tipo de organizaciones, ya que no permite que los equipos de las oficinas se dañen como producto de su utilización.

La cotización de la alarma se hizo en Techno Alarmas, empresa pionera en vigilancia y seguridad electrónica y vehicular en la ciudad de Popayán; la cotización del extintor se obtuvo en el almacén del cuerpo de bomberos voluntarios y almacenes de la ciudad.

En la Tabla 4.22 se presentan los equipos de seguridad que se requieren, con sus respectivos precios.

Tabla 4.22. Descripción y costo de los equipos de seguridad

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|---------------------------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Alarma | Alarma inalámbrica de 16 zonas sin monitoreo. Dimensiones: Ancho 45 c.m alto 25 cm, profundidad 15 c.m, peso 1 kg. El sistema de alarma consta de: 1 panel de 16 zonas, marcador telefónico de 4 números, sirena incorporada, 1 control remoto de mano, 1 control remoto de llavero, 1 detector de movimiento inalámbrico, 2 contactos magnéticos puerta/ventana inalámbricos, 1 módulo de automatización de luz, 1 detector de rotura de vidrio inalámbrico, 1 botón antiatraco inalámbrico. | 1 | 500,000 | 500,000 |
| Candados y otros afines (juego) | Candados y otros afines | 1 | 100,000 | 100,000 |
| Extintor | Para caso de incendio se requiere de un extintor CO2 x 5 el cual no daña los equipos de oficina. | 1 | 500,000 | 500,000 |
| Total | | | | 1,100,000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los equipos de seguridad de la empresa es de \$1.100.000 de acuerdo con la Tabla 4.22.

3.4.2.5. Equipos de limpieza

Con el fin de mantener aseado y limpio el lugar la empresa se debe contar con los equipos de limpieza que se describen en la Tabla 4.23.

Tabla 4.23. Descripción y costo de los equipos de limpieza

| Equipo | Descripción | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|--------------|---|----------|---------------------|------------------|
| Escoba | Escobas de plástico | 4 | 4,950 | 19,800 |
| Recogedor | Recogedor de plástico | 2 | 3,400 | 6,800 |
| Trapeador | Con mango metálico para cambiar las mechas. | 4 | 5,000 | 20,000 |
| Balde | Baldes plásticos de 10 litros. | 2 | 8,000 | 16,000 |
| Papelera | Papeleras plásticas para la basura. | 10 | 2,400 | 24,000 |
| Total | | | | 86,600 |

*Fuente: Propia de la Investigación.

El costo total de los equipos de limpieza es de \$86.600, según la Tabla 4.23.

3.4.2.6. Equipo de herramientas

Las herramientas con la cuales contará la organización para reparaciones menores son las que se describen y costean en la Tabla 4.24.

Tabla 4.24. Descripción y costo de herramientas

| Equipo | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|----------------------|--|----------|---------------------|------------------|
| Caja de Herramientas | Se utilizará para guardar la herramienta. | 1 | 20,000 | 20,000 |
| Herramientas (juego) | Se contará con un juego completo de herramientas para reparaciones menores de la futura empresa. | 1 | 50,000 | 50,000 |
| Total | | | | 70,000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total del equipo de herramientas es de \$70.000, según la Tabla 4.24.

3.4.2.7. Costo total de los equipos para los servicios de apoyo al proceso de asesoría y consultoría de proyectos.

En la Tabla 4.25 se presenta un resumen del costo de todos equipos que se requieren como apoyo para el préstamo de los servicios de la organización.

Tabla 4.25. Costo total de los equipos de apoyo al proceso

| Tipo | Costo Total (\$) |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Equipo de Oficina: Equipo de Cómputo | 3,814,000 |
| Equipo de Oficina: Otros equipos | 2,710,000 |
| Equipo de Cafetería | 161,000 |
| Equipo de Servicios Médicos | 150,000 |
| Equipo de Seguridad de la Empresa | 1,100,000 |
| Equipos de Limpieza | 86,600 |
| Equipo de Herramientas | 70,000 |
| Total | 8,091,600 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los equipos para los servicios de apoyo al proceso de asesoría y consultoría de proyectos es de \$8'091.600 de acuerdo con la Tabla 4.25.

3.4.3. Costo Total de Equipos a Utilizar por la Empresa para la Prestación de sus Servicios

De acuerdo a la Tabla 4.26 el costo total de los equipos a utilizar por la empresa para la prestación de sus servicios es de \$30'091.610.

Tabla 4.26. Costo total de los equipos a utilizar por la empresa para la prestación de sus servicios

| Tipo | Costo Total |
|-----------------------------|--------------------|
| Equipos para el proceso | 18,313,010 |
| Equipos de apoyo al proceso | 8,091,600 |
| Total | 26,404,610 |

*Fuente: Propia de la Investigación.

3.5. MATERIALES E INSUMOS (Producción)

Los materiales e insumos (costos variables) consta de:

- Un kit de útiles de escritorio que será utilizado por cada persona en el año, el cálculo se hizo teniendo en cuenta las necesidades para el funcionamiento de la empresa. Los valores fueron cotizados en librerías y/o papelerías “La Central” y “Comfacauca” de la ciudad de Popayán. El listado del kit se detalla en la Tabla 4.27.

Tabla 4.27. Costo del kit de oficina por persona (Producción)

| Descripción | Presentación | Valor | Cantidad | Valor total |
|--------------------------------|----------------|--------|----------|-------------|
| Archivador A-Z | Tamaño oficina | 4,800 | 2 | 9,600 |
| Archivador A-Z | Tamaño carta | 4,500 | 2 | 9,000 |
| Cinta de enmascarar | Rollo | 700 | 2 | 1,400 |
| Cintra transparente | Rollo | 450 | 2 | 900 |
| Exacto grande, riel metálico | Unidad | 3,500 | 1 | 3,500 |
| Exacto pequeño | Unidad | 2,500 | 2 | 5,000 |
| Saca ganchos | Unidad | 1,500 | 1 | 1,500 |
| Tijera para papel | Unidad | 1,000 | 1 | 1,000 |
| Cosedora | Unidad | 7,000 | 1 | 7,000 |
| Perforadora | Unidad | 6,000 | 1 | 6,000 |
| Ganchos clips | Gema, caja | 200 | 2 | 400 |
| Borrador de nata | Unidad | 150 | 4 | 600 |
| Chinches | Caja | 500 | 2 | 1,000 |
| Diskets sony TDK | 10 unidades | 6,000 | 2 | 12,000 |
| Cd TDK | Unidad | 350 | 12 | 4,200 |
| Gancho clips mariposa | Caja | 850 | 2 | 1,700 |
| Gancho para cosedora | Caja | 1,200 | 5000 | 600 |
| Lapiceros kilométrico | Unidad | 500 | 6 | 3,000 |
| Lápiz corrector papermate | Unidad | 3,500 | 3 | 10,500 |
| Lápiz negro para papel, mongol | Unidad | 400 | 4 | 1,600 |
| Marcador permanentes | Unidad | 1,200 | 4 | 4,800 |
| Marcador seco | Unidad | 1,600 | 2 | 3,200 |
| Resaltador | Unidad | 800 | 3 | 2,400 |
| Colbón | 225grs | 1,350 | 2 | 2,700 |
| Papelería tamaño carta | Resma | 10,000 | 4 | 40,000 |
| Papelería tamaño oficina | Resma | 11,500 | 1 | 11,500 |
| Pegastic | 20grs | 1,450 | 1 | 1,450 |
| Total | | | | 146,550 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El costo total del kit de oficina por persona al año es de \$146.550 de acuerdo a la Tabla 4.27.

A continuación en la Tabla 4.28 se describe el costo total del kit a utilizar en la organización año por año, teniendo en cuenta el costo del kit por persona (\$146.550) y el personal a contratar en dichos años.

Tabla 4.28. Costo total del kit por año

| Año | Número de Personas | Costo Total Año |
|------------|---------------------------|------------------------|
| 1 | 5 | 732.750 |
| 2 | 7 | 1,025,850 |
| 3 | 7 | 1,025,850 |
| 4 | 9 | 1,318,950 |
| 5 | 9 | 1,318,950 |

*Fuente: Propia de la investigación

- **Servicios Públicos:**

Se ha estimado que el área técnica consumirá el 75%⁵⁴ del total de los servicios públicos por mes, lo que equivale a \$225.000. Es decir que anualmente se tendrá un costo de \$2.700.000 en servicios públicos del área producción.

El total del costo de los materiales e insumos es la sumatoria del valor del kit de oficina por año más los servicios públicos. Para el primer año se estima un costo de \$3.432.750. Este total variará año a año ya que para cada periodo la capacidad de producción también varía.

⁵⁴ El 100% de los servicios públicos de la organización es de \$300.000 mes, \$3'600.000 año.

4. RECURSOS HUMANOS

4.1. DETERMINACIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO

“El profesional que trabaja con pequeñas y medianas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser generalista más que especialista. Debe, por supuesto, tener formación profesional y considerable experiencia en los principios de la gestión tal como se aplican al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. De particular importancia es el conocimiento de la interacción de las funciones de las Pymes, dado que un cambio en una función suele tener repercusiones inmediatas en otras. Además, es conveniente que el profesional esté por lo menos familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu empresarial y que constituyen una base conceptual para las prácticas actuales de desarrollo de las Pymes.

El profesional debe tener presente el cuadro ‘total’ de la empresa, a fin de lograr que todas las funciones de administración y de explotación estén integradas armónicamente. El profesional (asesor o consultor) necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, que abarcan desde la contabilidad hasta la formación del personal, y para impedir que se concentre con exclusividad en sus actividades técnicas favoritas, por ejemplo la producción de bienes y la prestación de servicios.

Para concluir, como en toda combinación de habilidad y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera de asesor o consultor de pequeñas y medianas empresas”⁵⁵.

⁵⁵ Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa, S.A., Tercera Edición. México 1999.

La futura empresa de proyectos, a través de la prestación de sus servicios profesionales de asesoría y consultoría, brindará ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines organizacionales, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. La empresa para cumplir con este propósito, requerirá en su primer año de⁵⁶:

1 profesional en Administración de Empresas, dado que la empresa requiere de una persona que maneje todos los temas concernientes a la gerencia de una organización. Esta persona será el asesor de la organización, quien se encargará de realizar las asesorías a los proyectos que así lo requieran.

Para la parte de los consultores se requiere de: 1 Especialista en Mercadeo, 1 Especialista en Producción y Organizaciones, 1 Especialista en Finanzas, 1 Especialista en Proyectos. Estos profesionales serán los consultores de la organización, los cuales se dedicarán a realizar los proyectos que requieran de consultoría.

Las funciones que el asesor y los consultores deben realizar básicamente son:

- a. Conceptuar y definir los proyectos
- b. Realizar el diagnóstico de los proyectos
- c. Formular el proyecto
- d. Ejecutar el proyecto
- e. Terminar y evaluar el proyecto

Las actividades de estas funciones se explicaron de forma específica en la descripción de los servicios de asesoría y consultoría, en el Capítulo de la Ingeniería del Proyecto.

⁵⁶ El número de asesores y consultores y sus respectivas profesiones se obtuvo del tamaño del proyecto (capacidad utilizada)

Las áreas de conocimientos teóricos y prácticos de los asesores y consultores deben ser las siguientes⁵⁷:

1. Orientación con respecto a la asesoría y consultoría de empresas
 - Índole y objetivos de la asesoría y consultoría
 - Estilos y métodos fundamentales de asesoría y consultoría
 - Tipos de servicios y organizaciones de asesoría y consultoría

2. Visión de conjunto del proceso de asesoría y consultoría
 - Marco y etapas de un proyecto de asesoría y consultoría
 - Iniciación
 - Diagnóstico
 - Planificación de la acción
 - Ejecución
 - Terminación

3. Técnicas de análisis y solución de problemas
 - Enfoque sistemático de la solución de problemas en la gestión y la empresa
 - Métodos para diagnosticar el rendimiento de una organización
 - Recopilación y registro de datos
 - Análisis de datos y problemas
 - Técnicas de elaboración de propuestas de medidas
 - Pensamiento creativo
 - Evaluación y selección de posibilidades
 - Medición y evaluación de resultados de proyectos

4. Técnicas de comportamiento, comunicación y gestión del cambio
 - Aspectos humanos y de comportamiento del proceso de asesoría y consultoría y de la relación entre asesor / consultor y cliente
 - Psicología del cliente

⁵⁷ Véase Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa, S.A., Tercera Edición. México 1999.

- Comportamientos del asesor / consultor y del cliente
- Asesoría / Consultoría y cultura
- Técnicas de diagnóstico de las actitudes, relaciones humanas, conducta y estilos de gestión
- Técnicas de generación y promoción del cambio en el personal y en las organizaciones
- Manejo de conflictos
- Técnicas de comunicación y persuasión
- Trabajo en equipo y dirección de las reuniones
- Utilización de la capacitación de la asesoría y consultoría; evaluación de las necesidades de capacitación del cliente, concepción de programas de capacitación
- Conceptos y técnicas de capacitación del personal y de los ejecutivos
- Cortesía y buenos modales en las relaciones entre asesor / consultor y cliente
- Redacción y presentación eficaces de informes

4.1.1. Descripción de Cargos

En la Tabla 4.29 se describen las responsabilidades, el nivel de educación, las habilidades y características del personal técnico (asesores / consultores).

Tabla 4.29. Descripción de cargos

| Cargo | Responsabilidades | Nivel de Educación | Habilidades y Características |
|--|--|--|---|
| ASESOR | - Definir y concretar los objetivos del proyecto | ▪ Certificado Profesional de Administrador de Empresas | <u>Capacidad intelectual:</u> - Capacidad para aprender rápida y fácilmente; - Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos; - Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo; - Capacidad de sintetizar y generalizar; - Imaginación creativa, pensamiento original. <u>Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas:</u> - Respeto de los demás; tolerancia; - Capacidad para prever y evaluar las relaciones humanas; - Facilidad para establecer contactos; - Capacidad para ganarse la confianza y el respeto; - Cortesía y buenos modales. <u>Capacidad para comunicar, persuadir y motivar:</u> - Capacidad para escuchar; - Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito; - Capacidad para enseñar y formar a otras personas; - Capacidad para persuadir y motivar. |
| | - Planificar el proyecto | ▪ Diploma de Administrador de Empresas | |
| CONSULTOR | - Dirigir y coordinar todos los recursos asignados al proyecto | ▪ Certificados de experiencia | <u>Madurez intelectual y emotiva:</u> - Estabilidad de comportamiento y actitud; - Independencia para llegar a conclusiones imparciales; - Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres; - Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva; - Autocontrol en todas las situaciones; - Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones. <u>Energía personal e iniciativa:</u> - Grado adecuado de confianza en sí mismo; - Ambición sana; - Espíritu empresarial; - Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción. <u>Ética e integridad:</u> - Deseo sincero de ayudar a los demás; - Gran honestidad; - Capacidad para reconocer la limitación propia de la competencia; para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos |
| | - Establecer relaciones con el medio externo | ▪ Certificado profesional de Administrador de Empresas | |
| | - Motivar y liderar el proyecto | ▪ Diploma de Administrador de Empresas | |
| | - Tomar decisiones oportunas | ▪ Certificado de especialización | |
| | - Canalizar toda la información del proyecto | ▪ Diploma de especialización | |
| - Responder por la consecución de los resultados | ▪ Certificados de experiencia en el campo de la administración de empresas | | |

*Fuente: Propia de la Investigación

4.1.2. Costo Anual del Personal Técnico

A continuación se muestra el pago salarial del personal técnico de la organización. Para determinar el costo total del personal técnico, primero se definirán en la Tabla 4.30 las prestaciones sociales que respectivamente les corresponden.

Tabla 4.30. Prestaciones sociales

| Concepto | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|
| Cesantía | 8,33% |
| Intereses sobre cesantía | 0,0833% |
| Prima semestral | 8,33% |
| Vacaciones | 4,16% |
| Caja de Compensación Familiar | 4,00% |
| I.C.B.F. | 3,00% |
| Sena | 2,00% |
| Salud | |
| Pensiones | 10,13% |
| Medicina | 8,00% |
| Riesgo Profesional | 0,32% |
| TOTAL | 48,35% |

* Fuente: Propia de la Investigación

Dado que para el presente estudio se está trabajando por horas, el paso siguiente es determinar el costo por hora de un asesor y de un consultor, tal y como se muestra en la Tabla 4.31. Sin embargo, cabe aclarar que a este personal se le pagará un salario mensual, y no por el número de horas que trabaje.

Tabla 4.31. Costo por hora de un asesor y consultor

| Cargo | Asignación Mensual (hora) | Prestaciones Sociales (48,35%) | Valor Total Hora |
|-----------|---------------------------|--------------------------------|------------------|
| Asesor | \$5.055 | \$2.445 | \$7.500 |
| Consultor | \$6.740 | \$3.260 | \$10.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El paso siguiente es determinar el costo del personal técnico de la organización para cada año de operación del proyecto⁵⁸. Este costo se muestra en la Tabla 4.32.

⁵⁸ El personal que se contratará para cada año se determinó en el tamaño del proyecto de este mismo estudio, ahí se estableció el número de asesores y consultores con sus respectivas horas, datos que serán tenidos en cuenta para determinar el costo total de este personal para cada año de operación de la organización.

Tabla 4.32. Costo anual del personal técnico

| Profesional | Valor hora | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|-------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | Horas año | Total Pago | Horas Año | Total Pago | Horas Año | Total Pago | Horas Año | Total Pagar | Horas Año | Total Pagar |
| Asesor 1 | 7.500 | 1.536 | 11.520.000 | 2.112 | 15.840.000 | 2.304 | 17.280.000 | 2.304 | 17.280.000 | 2.304 | 17.280.000 |
| Asesor 2 | 7.500 | | 0 | | 0 | | 0 | 192 | 1.440.000 | 384 | 2.880.000 |
| Consultor 1 | 10.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 2 | 10.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 3 | 10.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 4 | 10.000 | 1.636 | 16.360.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 5 | 10.000 | | 0 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 6 | 10.000 | | 0 | 409 | 4.090.000 | 1.227 | 12.270.000 | 2.045 | 20.450.000 | 2.045 | 20.450.000 |
| Consultor 7 | 10.000 | | 0 | | 0 | | 0 | 818 | 8.180.000 | 1.636 | 16.360.000 |
| Total | | | 89.230.000 | | 122.180.000 | | 131.800.000 | | 149.600.000 | | 159.220.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Además, con el fin de que los asesores y consultores estén continuamente actualizados en el campo de los proyectos, se ha presupuestado un costo de \$2'000.000 para capacitaciones anuales.

En la Tabla 4.33 se muestra el costo total anual del personal técnico de la organización (Salarios + Capacitaciones).

Tabla 4.33. Costo total anual del personal técnico

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Salario Total (Asesores y Consultores) | 89.230.000 | 122.180.000 | 131.800.000 | 149.600.000 | 159.220.000 |
| Capacitaciones | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 |
| Total | 91'230.000 | 124'180.000 | 133'800.000 | 151'600.000 | 161'220.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

5. EDIFICIOS

5.1. DESCRIPCIÓN

“Alojamiento de la Sede: En cualquier circunstancia el alojamiento de la sede debe diseñarse teniendo en cuenta que el servicio de consultoría es predominantemente una actividad que se realiza sobre el terreno y no es una actividad de oficina. Aunque una “buena dirección” realza la imagen de la empresa consultiva y tiene otras ventajas como la proximidad a muchos clientes, el espacio total de oficina requerido puede ser bastante pequeño.

En lo que respecta al personal de consultoría, los asociados y otros miembros del personal de categoría superior que realizan actividades de supervisión y mejoramiento de la práctica, necesita disponer de un espacio de oficina o sede. Además es útil disponer de una sala de reuniones, espacio para actividades de capacitación y pequeños cuartos para recibir a los clientes y a otros visitantes”⁵⁹.

Con el fin de ofrecer un servicio de calidad y de acuerdo a las recomendaciones dadas por expertos en la materia expuestas en el párrafo anterior, la empresa asesora y consultora de proyectos contará con un lugar confortable, donde el personal operativo (los asesores y los consultores) y administrativo (gerente y secretaria) de la organización podrán disfrutar de oficina propia para el desarrollo de su trabajo. Igualmente se dispondrá de una sala de espera para el cliente, una sala de juntas, baños, cuadros y decoración alusiva a la organización.

5.2. COSTO

El local a emplear para la operación de la empresa será alquilado en el Barrio Modelo, para lo cual se ha estimado un pago de \$500.000.

⁵⁹ Ver: “La Consultoría de Empresas”. Oficina Internacional del Trabajo. Capítulo 30, Estructuración de empresas consultivas. Pág. 709.

5.3. ESPACIO FÍSICO

“El arreglo físico debe cumplir con una disposición de recursos materiales y humanos en forma tal que le permita alcanzar altos grados de eficiencia y rendimiento..... El medio físico de trabajo y la distribución de las instalaciones condicionan la productividad de los recursos humanos que laboran en ella”⁶⁰

De acuerdo a las razones anteriormente expuestas y con base en la ingeniería del proyecto (proceso del servicio, tecnología y equipos) en la empresa de asesoría y consultoría de proyectos se deberá contar con lo siguiente espacio físico:

❖ OFICINA DE RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta oficina será el primer contacto del cliente con la organización, en ella laborará la asistente administrativa (secretaria) quien tendrá como objetivo atender lo mejor posible al cliente (interno y externo) de la organización, para ello la oficina estará dotada físicamente de un (1) escritorio de oficina, una (1) silla para secretaria, un (1) computador con su respectiva mesa, una (1) impresora, un (1) fax, un (1) estabilizador, un (1) archivador, un (1) estante pequeño para los implementos de oficina y un (1) basurero.

❖ SALA DE ESPERA

La sala de espera estará destinada para que el cliente pueda esperar de forma agradable y cómodamente el ser atendido por la organización (ya sea por el gerente, consultor, asesor). Esta sala estará compuesta por dos (2) Tandem, una (1) mesa de centro en la cual el cliente podrá encontrar revistas empresariales, estará ambientado por un (1) lábaro de la empresa, una (1) mata y en el salón también se contará con un (1) baño.

❖ OFICINA DEL GERENTE

La oficina del gerente es el segundo punto de contacto del cliente con la organización. Esta oficina deberá contar con un (1) escritorio y una (1) silla tipo gerente, dos (2) sillas tipo Mitchel sin brazos, un (1) computador con su respectivo

⁶⁰ TANFIK, Louis. “*Administración de la Producción*”. Arreglo de las instalaciones y manutención. Pagina 131.

mueble, una (1) impresora, (1) estabilizador, un (1) lábaro de la empresa, (1) cuadro, una (1) mata y un (1) basurero.

❖ **SALA DE JUNTAS**

La sala de juntas es el espacio físico destinado para las reuniones internas de la organización, reuniones con el cliente o con las personas con las cuales la empresa tenga contactos, además en ella también se realizarán todas las presentaciones visuales.

Esta sala estará dotada de una (1) mesa rectangular con ocho (8) sillas tipo Mitchel sin brazos, un (1) tablero acrílico pequeño, un (1) tablero de corcho, un (1) bote de basura, un (1) televisor con su respectivo mueble y para ambientar el lugar existirá un (1) cuadro y una (1) mata.

❖ **OFICINA DE DESARROLLO DE PROYECTOS**

En esta oficina operarán los consultores y el asesor de la organización, en el podrán contar con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para cumplir con su trabajo.

La oficina de desarrollo de proyectos contará con seis (6) escritorios con sus respectivas sillas, tres (3) computadoras, una impresora multifuncional (impresora y fotocopidora) y una (1) impresora normal, un (1) archivador, una (1) biblioteca, (1) grabadora, un (1) computador portátil, una (1) grabadora periodística, una (1) cámara digital, un (1) teléfono inalámbrico, un (1) tablero acrílico, y un (1) baño para uso interno del personal de la empresa.

❖ **CAFETÍN**

Esta área se utilizará para la preparación de bebidas (café) para los integrante de la organización y el cliente, en ella también existirá un espacio para los implementos de aseo y seguridad (extintor).

5.4. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La distribución de planta (Figuras 4.31, 4.32, 4.33) se diseñó teniendo en cuenta el proceso a seguir para la prestación del servicio.

Al entrar a las instalaciones de la organización se podrá encontrar, en primera instancia, la oficina de recepción y atención al cliente y la sala de espera, al lado izquierdo de este salón se ubicará la oficina del gerente y contiguo a esta oficina se hallará la sala de juntas (la cual se encuentra al fondo del lado izquierdo del local). Al salir de la sala de juntas se encontrará un pasillo y en el fondo de éste estará ubicado el cafetín, y por último al frente de la sala de juntas se encontrará la oficina de desarrollo de proyectos.

Debido a que el personal operativo de la organización varía año tras año, la distribución de planta también se ha diseñado de acuerdo a esas modificaciones, por ello a continuación se explica la distribución a tener en los diferentes años.

▪ **Distribución de Planta Año 1**⁶¹

En la distribución de la Figura 4.31 en la oficina de desarrollo de proyectos se ubican cinco oficinas, de las cuales cuatro son para los consultores y una para al asesor a contratar según la capacidad instalada del proyecto para dicho año, también se encuentran tres escritorios con computadores los cuales serán utilizados cada uno por cada dos profesionales.

▪ **Distribución de Planta Año 2 y 3**

Los cambios a la distribución de planta para estos y los siguientes años se tienen principalmente en la oficina de desarrollo de proyectos, por cuanto en ella se ubican los asesores y consultores de la organización, quienes varían de acuerdo al tamaño del proyecto.

⁶¹ La distribución de planta se realizó con base en los planos de las instalaciones del local visitado por los proponentes del proyecto en el Barrio Modelo.

En la distribución de la Figura 4.32 en la oficina de desarrollo de proyectos se ubican siete oficinas, de las cuales seis son para los consultores y una para el asesor a contratar en dichos años.

▪ **Distribución de Planta Año 4 y 5.**

En la distribución de la Figura 4.33 en la oficina de desarrollo de proyectos se ubican nueve oficinas, de las cuales siete corresponden a los consultores y dos a los asesores a contratar por la organización en dichos años según la capacidad instalada del proyecto.

Figura 4.31. Distribución de Planta Año 1 .

Figura 4.32. Distribución de Planta Año 2 y 3.

Figura 4.33. Distribución de Planta Año 4 y 5.

6. PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS

Las actividades que se requieren en la fase de inversión, necesarias para cumplir con lo estipulado en este estudio de viabilidad, son las siguientes:

1. Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto:

La ejecución del proyecto se realizará por los socios – inversionistas del mismo, en este caso los autores de la presente tesis, puesto que son los directamente interesados en crear la empresa de proyectos.

2. Aprobaciones requeridas para el montaje y funcionamiento de la empresa.

3. Elección de la tecnología:

Se contactarán respectivamente a los proveedores que se mencionaron en el capítulo de la ingeniería del proyecto.

4. Estudios técnicos detallados:

Los estudios técnicos detallados son los realizados en este trabajo. No se desarrollarán estudios de ingeniería, debido a que se ha optado por alquilar una casa y adecuarla para la prestación del servicio, por lo que solo se tendrá en cuenta la distribución de planta adecuada con las respectivas remodelaciones.

5. Preparación de licitaciones:

Para la remodelación de la casa que se alquile se realizarán licitaciones, dirigidas a arquitectos, decoradores profesionales, diseñadores gráficos, los parámetros para su escogencia será: calidad y precios.

Para la licitación de muebles y equipos, muebles y enseres e insumos, se realizarán cotizaciones con los diferentes proveedores.

6. Evaluación de propuestas y adjudicación de contratos:

Se evaluarán las propuestas presentadas por arquitectos, decoradores profesionales, diseñadores gráficos; y se adjudicarán bajo el criterio del personal especializado en proyectos.

7. Financiación del proyecto

El dinero se obtendrá de crédito y aportes sociales de los gestores del proyecto.

8. Adquisición del lugar:

No se adquirirán terrenos, se alquilará una casa de una sola planta en el Barrio Modelo de la ciudad de Popayán.

9. Interventoría del sitio e instalaciones de equipos

Se deberá supervisar que las remodelaciones sean las correctas, con la calidad exigida, y a la vez verificarán la instalación adecuada de todos los equipos, muebles y enseres.

10. Establecimiento de la organización que se encargará del proyecto durante su fase operacional

Se realizarán convocatorias para la contratación del personal, se evaluarán las hojas de vida de los aspirantes, se realizarán entrevistas a los que cumplan con el perfil requerido de cada cargo, se realizarán pruebas psicológicas y psicotécnicas, se seleccionará el personal, una vez seleccionado el personal requerido, se les realizarán los respectivos exámenes médicos, si cumple con todos los requerimientos exigidos se procede a realizar el contrato y a cumplir la capacitación a todo el personal seleccionado.

11. Arreglos sobre los suministros

Verificación de los contratos con los proveedores de los materiales requeridos.

12. Comercialización previa a la prestación del servicio

Se realizarán charlas previas a la fase operacional del proyecto, además se publicitará la empresa con anuncios en la prensa y en la radio, por otro lado se enviarán e-mail a las personas que contestaron la encuesta, informando la pronta inauguración de la empresa.

6.2. ESTIMACIÓN DEL TIEMPO

En la Tabla 4.34 se citan las actividades a realizar en la fase de inversión del proyecto, con su actividad precedente inmediata y tiempo estimado respectivamente.

Tabla 4.34. Secuencia de actividades y estimación de tiempos

| Actividad | Actividad precedente inmediata | Tiempo estimado (semanas) |
|--|--------------------------------|---------------------------|
| A. Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto | — | 1 |
| B. Aprobaciones Requeridas | A | 2 |
| C. Elección de la Tecnología | B | 1 |
| D. Estudios Técnicos Detallados | C | 1 |
| E. Preparación de Licitaciones | D | 1 |
| F. Evaluación de propuestas, negociación y adjudicación de Contratos | E | 2 |
| G. Financiación del Proyecto | F | 3 |
| H. Adquisición del lugar | G | 1 |
| I. Interventoría del sitio e instalaciones de equipos | H | 3 |
| J. Establecimiento de la Organización que se encargará del proyecto en su fase operacional | G | 4 |
| K. Arreglos sobre suministros | F | 1 |
| L. Comercialización previa a la prestación del servicio | I, J, K | 2 |

* Fuente: Propia de la investigación

6.3. PROGRAMACIÓN

A continuación (Tabla 4.35) se presenta en un diagrama Gantt la programación de la fase de inversión del proyecto, el cual muestra el tiempo en el que se desarrollarán las actividades anteriormente descritas y se determinará el tiempo total que abarcará esta etapa del proyecto.

Tabla 4.35. Programación fase de inversión

| Actividad | Actividad Inmediata Precedente | Tiempo (Semanas) | Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| A. Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto | - | 1 | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. Aprobaciones Requeridas | A | 2 | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| C. Elección de la Tecnología | B | 1 | | | | █ | | | | | | | | | | | | | |
| D. Estudios Técnicos Detallados | C | 1 | | | | | █ | | | | | | | | | | | | |
| E. Preparación de Licitaciones | D | 1 | | | | | | █ | | | | | | | | | | | |
| F. Evaluación de propuestas, negociación y adjudicación de Contratos | E | 2 | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | |
| G. Financiación del Proyecto | F | 3 | | | | | | | | | █ | █ | █ | | | | | | |
| H. Adquisición del lugar | G | 1 | | | | | | | | | | | | █ | | | | | |
| I. Interventoría del sitio e instalaciones de equipos | H | 3 | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | | |
| J. Establecimiento de la Organización que se encargará del proyecto en su fase operacional | G | 4 | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | |
| K. Arreglos sobre suministros | F | 1 | | | | | | | | | | █ | | | | | | | |
| L. Comercialización previa a la prestación del servicio | I, J, K | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ |

* Fuente: Propia de la Investigación

De acuerdo con la programación presentada en la Tabla 4.35 la ejecución del proyecto se puede concluir en 17 semanas

6.4. GASTOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Los gastos que se incurrirán para la ejecución del proyecto son:

6.4.1. Gastos Preoperativos de la Fase de Preinversión

En la Tabla 4.36 se muestra que para los gastos preoperativos de la fase de preinversión de este proyecto, se tienen en cuenta los efectuados para este estudio, sin tomar los gastos de salarios debido a que el trabajo fue realizado por los interesados.

Tabla 4.36. Gastos preoperativos: Fase de preinversión

| Descripción | Costo |
|-----------------------------------|-------------|
| Realización Estudio de Viabilidad | \$1'000.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El total de gastos preoperativos de la fase de preinversión del proyecto es de \$1'000.000

6.4.2. Gastos Preoperativos de la Fase de Inversión

Estos gastos se componen de:

- Adecuación y Ambientación del lugar donde va a operar la empresa, para lo cual se invertirá en los implementos que se describen en la Tabla 4.37.

Tabla 4.37. Implementos de adecuación y ambientación de la empresa

| Concepto | Detalle | Cantidad | Costo Unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|--------------------|---|--------------------|------------------------|------------------|
| Cubículos | Separadores armables en aluminio con forro en tela | 40 mt ² | 56,250 mt ² | 2,250,000 |
| Cuadros | Cuadros decorativos, para generar un ambiente agradable en las oficinas tanto para el personal de la empresa como para el cliente | 4 | 20,000 | 80,000 |
| Alfombra para piso | Alfombra para la entrada a la empresa | 1 | 120,000 | 120,000 |
| Lámparas | Lámparas slim blancas con encendido instantáneo | 5 | 20,000 | 100,000 |
| Total | | | | 2,550,000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los implementos para la adecuación y ambientación de la empresa es de 2'550.000 según lo muestra la Tabla 4.37.

- Gastos Legales: Los que son necesarios para el establecimiento de la organización, éstos se explican en el Estudio Administrativo de este estudio, Capítulo V. Se ha presupuestado un costo de \$500.000

En la Tabla 4.38 se resumen los gastos preoperativos de la fase de inversión.

Tabla 4.38. Gastos preoperativos: Fase de inversión

| Descripción | Costo (\$) |
|---------------------------|-------------------|
| Adecuación y Ambientación | 2'550.000 |
| Gastos Legales | 500.000 |
| Total | 3'050.000 |

* Fuente: Propia de la Investigación

El total de gastos preoperativos de la fase de inversión del proyecto es de \$3'050.000

A continuación, en la Tabla 4.39 se determina el total de los gastos preoperativos del proyecto, tanto de su fase de preinversión como la de inversión.

Tabla 4.39. Total gastos preoperativos

| Descripción | Costo (\$) |
|----------------------|-------------------|
| Fase de preinversión | 1'000.000 |
| Fase de inversión | 3'050.000 |
| Total | 4'050.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

\$4.050.000 es el total de los gastos preoperativos del presente proyecto.

7. CONCLUSIONES

- ✓ El tamaño del proyecto está determinado por la cantidad de horas asesoría y horas consultoría a demandar por los futuros clientes de la organización (Pymes) durante los años de vida del proyecto.
- ✓ La capacidad utilizada es igual a la capacidad instalada a excepción del primer año de operación de la empresa, para el cual se trabajará un 80% de la capacidad instalada, esto debido a que se prevé que la demanda no se dará en un 100% dado que la organización estará en su etapa de introducción en el mercado, lo cual conlleva a enfrentar una serie de limitaciones que deben ser superadas para lograr su éxito empresarial, además cuando las estrategias de mercadeo comiencen a ser efectivas se piensa que la demanda será igual a la que se proyecta.
- ✓ El tamaño del proyecto en servicios de asesoría es de: 1536 (Año 1), 2112 (Año 2), 2304 (Año 3), 2496 (Año 4) y 2688 (Año 5) horas respectivamente. Para los servicios de consultoría el tamaño es de: 7771 (Año 1), 10634 (Año 2), 11452 (Año 3), 13088 (Año 4) y 13906 (Año 5) horas respectivamente.
- ✓ La localización óptima para la prestación de los servicios de la empresa de proyectos es la ciudad de Popayán específicamente en el Barrio Modelo, se ha escogido este municipio principalmente porque el mercado objetivo de la organización se encuentra localizado en esta ciudad, además de contar con facilidades de acceso, calidad de los servicios públicos, disponibilidad del recurso humano requerido, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de apoyo, aceptable seguridad, y fácil acceso a las fuentes de información; y el barrio que se escogió fue principalmente porque brinda los siguientes beneficios: facilidades de acceso y transporte, cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad, disponibilidad y economía de servicios públicos,

seguridad del sector, cercanía a las fuentes de información, economía del alquiler, buenas zonas de parqueo, armonía y prestigio del barrio, cumpliendo así a cabalidad con las características requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

- ✓ El proceso para la prestación de los servicios de asesoría y consultoría que la empresa ofrecerá, se basará en la metodología que se utiliza para desarrollar proyectos, es decir, se dividirá en cinco etapas básicas que son: Iniciación, Diagnóstico, Formulación, Ejecución y Evaluación y Terminación, fases que son propias de un proyecto. El texto guía para los servicios que se van a prestar es: “*La Consultoría de Empresas*” de la Oficina Internacional del Trabajo.
- ✓ La tecnología a utilizar por la organización para el préstamo de sus servicios son principalmente los conocimientos (Know How) de los gestores del proyecto, de los profesionales que se contratarán, de los software y del material bibliográfico, los cuales son de fácil acceso en el mercado local. El costo de la tecnología asciende a \$3'800.000.
- ✓ Los equipos que se necesitan para la prestación de los servicios de la organización se clasifican en: a) *Equipo para el proceso*: Se refiere a los equipos relacionados directamente con los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos; b) *Equipo para servicios de apoyo al proceso*: Los equipos del proceso se deben complementar con otros equipos necesarios para llevar a cabo la operación asociada con el servicio a prestar, estos equipos son los relacionados con las oficinas, la cafetería, los servicios médicos, la seguridad, la limpieza y las herramientas. Los costos totales de los equipos y de los materiales e insumos requeridos para la prestación de los servicios de la organización son de \$26'404.610 y \$3'432.750 respectivamente.

- ✓ El recurso humano requerido para la prestación de los servicios de la organización durante los años de vida del proyecto son: Dos (2) asesores profesionales en Administración de Empresas con conocimientos generales en todas las áreas de una organización; y 4 (Año 1), 6 (Años 2 y 3) y 7 (Años 4 y 5) consultores Administradores de Empresas con especializaciones en las diferentes áreas de acción de la futura empresa. El costo total del recurso humano para el primer año de operación del proyecto es de \$91'230.000.

- ✓ Para la normal operación de la empresa se debe alquilar un local o una casa en el lugar elegido para su ubicación (Barrio Modelo) cuyo costo se designó no fuera superior a \$500.000 mensuales. La infraestructura física de la empresa contará con una oficina de gerencia, una sala de juntas, una oficina amplia para los asesores y consultores denominada oficina de desarrollo de proyectos, una sala de espera, una oficina de atención y recepción, un espacio para la cafetería y dos baños. La distribución de la planta se diseñó con base al proceso de la prestación de los servicios de la organización.

- ✓ La ejecución del proyecto puede cumplirse en 17 semanas, en esta etapa se incurrirán en unos gastos que se totalizaron en \$4'050.000, los cuales se generarán por las actividades que se requieren cumplir en la fase de inversión y preinversión del proyecto.

CAPITULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES

1.1. TIPO DE EMPRESA

La empresa asesora y consultora de proyectos es una sociedad limitada donde los socios solamente están obligados con ella en el monto de sus aportes, sin que sus participaciones puedan estar representadas en títulos negociables ya que solo pueden ser cedidos por escritura publica.

1.2. DISPOSICIONES LEGALES

Para la constitución jurídica de la empresa se cumplirá con lo siguiente:

Lo primero que se debe hacer es asignarle el nombre a la empresa, en este caso el nombre elegido es "A&C PROYECTOS". Con él se debe solicitar a la Cámara de Comercio del Cauca una constancia en donde se verifique que no existe homonimia de nombre, el documento a diligenciar es llamado formulario de informe sobre el nombre de sociedades y establecimientos comerciales; todo esto con el fin de evitar demandas futuras. Para la constitución legal de la sociedad se requiere la escritura pública con la cual se realiza el registro mercantil en la Cámara de Comercio y se obtiene el número de matrícula que autoriza la realización de las operaciones mercantiles de la empresa.

Ante la Cámara de Comercio también se diligencia: El formulario de solicitud de certificados de existencia y representación legal de matrícula para solicitar los certificados de constitución y gerencia; igualmente se llena el formato para la inscripción de los libros de contabilidad, anexando los libros de mayor, balance,

diario, inventarios, el libro de actas de la Junta de Socios, con ello el Ministerio de Hacienda da más credibilidad a la declaración de renta que anualmente debe presentar la empresa.

Ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se realiza la inscripción para obtener el registro tributario R.U.T. anexando una copia de la escritura de constitución, el diligenciamiento del formulario logrando así el número de identificación tributaria NIT provisional, ya que su trámite completo dura seis meses, con ello la empresa se hace responsable del pago de impuestos a las ventas (35%).

Se solicita el permiso de funcionamiento ante la Superintendencia de Sociedades el cual va acompañado de una copia de la escritura pública o minuta de constitución además del certificado expedido por el banco en el cual se encuentra el capital suscrito a nombre de la sociedad. El permiso de funcionamiento es concedido por la Superintendencia de Sociedades dentro de los diez días siguientes a la solicitud.

Para la solicitud de vinculación al Instituto de Seguros Sociales: Se debe diligenciar el formato de inscripción de la empresa al Seguro Social donde se adjunta el registro de la Cámara de Comercio, fotocopia del NIT y de la cédula de ciudadanía del representante legal de la empresa. Con ello se obtiene el número patronal, código con el que el seguro identificará la compañía. Posteriormente se procede a registrar a los trabajadores de la empresa, se realiza la liquidación del valor a pagar, por cada uno de los empleados.

Para la afiliación a una caja de compensación familiar: Se debe llenar un formato de afiliación anexando una copia de la escritura de constitución o el informe de constitución y gerencia expedida por la Cámara de Comercio, una relación de los empleados con sus salarios mensuales, inscripción en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Al diligenciar el formulario de inscripción, se anexa la fotocopia

del NIT, del registro de la Cámara de Comercio, fotocopia de la inscripción en el I.S.S. y de la licencia de funcionamiento.

Para la afiliación al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA: Mediante carta de solicitud la empresa es aceptada en el SENA.

La caja de compensación es la encargada de afiliar y distribuir los aportes que la empresa da al ICBF y al SENA, siendo un aporte total del 9%.

2. ORGANIZACIÓN PARA LA FASE DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

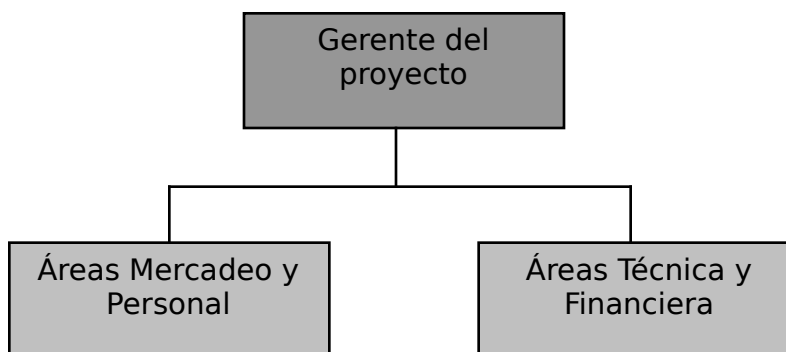
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los tres socios – inversionistas del estudio y autores del mismo, serán los encargados de gerenciar el proyecto en su fase de inversión, para lo cual se distribuyeron los cargos así:

- Una persona se encargará de la Gerencia General de esta fase
- Una persona se encargará del área de Mercadeo y Personal
- Una persona se encargará del área Técnica y de Finanzas

Para cumplir lo mencionado anteriormente se trabajará con la estructura organizativa que se muestra en la Figura 5.1.

Figura 5.1. Organigrama para la fase de inversión



*Fuente: Propia de la Investigación

2.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En la Tabla 5.1 se describen los cargos del personal que estará encargado de la fase de inversión del proyecto.

Tabla 5.1 Descripción de cargos de la fase de inversión del proyecto

| Cargo | Funciones | Requisitos |
|---------------------------------------|--|--|
| Gerente del Proyecto | - Planear, Dirigir la Ejecución y Evaluar el Proyecto en su fase de inversión. | Profesional con conocimientos administrativos en todas las áreas de la empresa |
| Coordinador Área Técnica y Financiera | <p>Área Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tramitar cada uno de los documentos de constitución de la empresa. - Elección definitiva de la tecnología - Realizar y/o coordinar estudios técnicos detallados - Consecución de la sede y realizar la respectiva adecuación de acorde a lo estipulado en este estudio. - Preparar las licitaciones - Realizar los arreglos sobre los suministros - Compra e instalación de equipos. <p>Área de Finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consecución de la Financiación del proyecto - Llevar un archivo y soporte de cada uno de los documentos contables. - Coordinación de la financiación, gastos e ingresos durante esta etapa. | Profesional con conocimientos administrativos en finanzas y producción |
| Coordinador Área Mercadeo y Personal | <p>Área de Mercadeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercialización previa a la prestación del servicio. - Diseñar un plan de mercadeo que se amolde a las exigencias del mercado actual. <p>Área de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir o ratificar este estudio, con respecto a la organización que se encargará del proyecto durante su fase operacional - Seleccionar personal para la fase operacional. | Profesional con conocimientos administrativos en mercadeo y personal |

*Fuente: Propia de la Investigación

3. ORGANIZACIÓN PARA LA FASE OPERACIONAL DEL PROYECTO

La empresa encargada de la prestación de servicios de asesoría y consultoría de proyectos, para efectos del presente estudio tendrá una duración de cinco (5) años y estará organizada según la forma como se explica a continuación.

3.1. DECLARACIÓN DE POLÍTICAS

3.1.1. Misión

A&C Proyectos es una Sociedad de responsabilidad Limitada fundada en el año 2006 en el Municipio de Popayán. Mediante nuestros servicios profesionales de asesoría y consultoría de proyectos coadyuvamos con las Pequeñas y Medianas empresas y su personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales que contribuyan a su éxito.

Para ello contamos con un equipo de profesionales comprometidos, competentes y experimentados en las áreas de la gestión empresarial, quienes por medio de metodologías prácticas, flexibles, éticas y participativas satisfacen de manera integral las necesidades y expectativas del cliente con calidad, competitividad y eficiencia.

3.1.2. Visión¹

A&C Proyectos para el año 2010 será una de las empresas líderes en prestación de servicios de asesoría y consultoría de proyectos, reconocida en la región por su solidez, experiencia, la calidad sus servicios, y por estar a la vanguardia en las teorías y practicas de la gestión empresarial capitalizando así conocimientos especializados de alto nivel.

¹ Se aclara que el presente estudio de factibilidad se realizó para los 5 primeros años de vida de la organización, sin embargo si al finalizar este periodo la empresa continua siendo viable no se liquidará y seguirá en operación.

3.1.3. Objetivos (Principios)

- Satisfacer de manera integral las necesidades y expectativas del cliente mediante el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.
- Contar con personal calificado, competente, responsable, ético y en continuo proceso de mejoramiento que le permita a la organización capitalizar conocimientos y experiencia.
- Prestar nuestros servicios con altos niveles de calidad, ética, responsabilidad, seriedad, honradez, compromiso y competitividad.
- Trabajar mediante la filosofías de mejoramiento continuo que le permita a la organización su constante crecimiento
- Operar con base en la metodología de proyectos, lo cual constituirá la clave de la relación exitosa con nuestros clientes.
- Garantizar el éxito de la aplicación, desarrollo e implementación de nuestros servicios.
- Trabajar en equipo con el cliente para el alcance de los objetivos propuestos.
- Adquirir y mejorar el posicionamiento local y regional de su imagen y servicios con una orientación de alta calidad en el servicio al cliente.
- Incorporar la tecnología adecuada para la prestación de servicios eficientes y competitivos.

3.1.4. Estructura Organizativa

Con el fin de dar soporte a la estructura que adoptará la futura empresa, se ha tenido en cuenta lo que la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en su Texto *“La Consultoría de Empresas”* expone: La estructura de la dirección superior de una organización de este tipo depende mucho de su forma jurídica. En las empresas constituidas como sociedades de responsabilidad limitada debe existir un consejo de administración (...) La *posición clave en la jerarquía administrativa* es la del jefe ejecutivo, que puede ser llamado (en diversos países y organizaciones) director, director-gerente, presidente, director asociado, director general o simplemente gerente.

En cuanto a los servicios de apoyo administrativo la OIT afirma: A medida que la empresa crece, sus servicios administrativos de apoyo alcanzan un volumen que *justifican un personal permanente y una sólida organización*. Los asesores y consultores que se ocupan de asuntos de los clientes, y que a menudo están ausentes de sus propias oficinas durante largos periodos, deben estar absolutamente seguros de que pueden confiar en sus *auxiliares administrativos y otros colaboradores* en lo que respecta a mensajes, organización de los viajes, contactos de los clientes, y muchos otros servicios que no pueden o no deben ser prestados directamente por los profesionales.

Sobre el Personal de Oficina la OIT expresa que: Normalmente este tipo de empresas (de asesoría y consultoría) necesitan un *reducido número de empleados de oficina en su sede*. Cuanto más reducido sea el personal, más necesario será que sus miembros quieran contribuir a la realización de parte del trabajo cotidiano. En una oficina pequeña, se puede dar empleo al siguiente personal:

- Auxiliar Administrativo (puede actuar también como secretario del gerente o del director de la oficina)
- Oficina contable / cajero (llevará registros de tiempos y de otro tipo, establecer facturas de los clientes, pagará sueldos y gastos y comprará materiales de oficina, etc.)
- Recepcionista / telefonista (ayudará a mecanografiar la correspondencia y los informes)

De acuerdo a lo anterior y al proceso para la prestación del servicio, la estructura organizativa de la empresa que se muestra en la Figura 5.2, estará compuesta por las siguientes áreas:

- Junta Directiva
- Gerente General
- Asistente Administrativa
- Contador (Staff)

- Área de Consultoría Comercial
- Área de Consultoría Técnica y Administrativa
- Área de Consultoría Financiera
- Área de Consultoría en Planes de Negocio
- Área de Asesoría

- **La Junta Directiva**

Las sociedades de responsabilidad limitada deben cumplir legalmente con este órgano dentro de su estructura organizativa, ésta estará compuesta por los socios fundadores de la organización y se encargarán de velar porque la empresa cumpla con los fines para los cuales fue creada (objetivos de la organización) y que financieramente sea viable.

- **Gerente General**

A&C Proyectos contará con un Gerente General quien tendrá la función principal de hacer frente a las dificultades del puesto, aportar a la dirección estratégica y reforzar la empresa mediante su coordinación. Se encargará de coordinar las funciones de la empresa en las áreas de mercadeo, personal, financiera, técnica y/o logística.

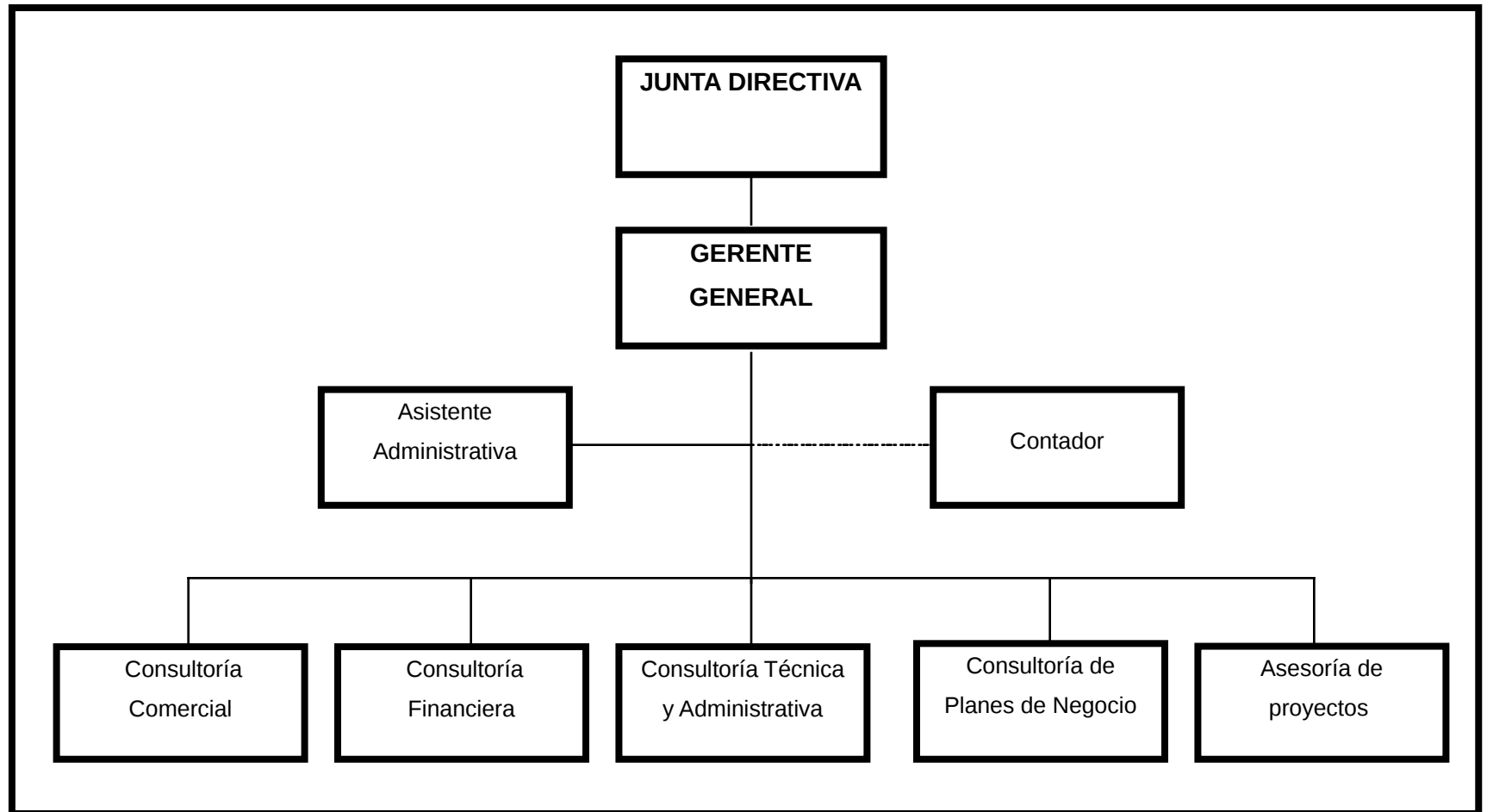
- **Auxiliar Administrativo**

Esta persona se encargará de dar apoyo a la Dirección y de atención al cliente al personal operativo de la organización.

- **Contador**

Se encargará de la contabilidad y las finanzas de la organización y trabajará en conjunto con el gerente.

Figura 5.2. Organigrama para la fase operacional



*Fuente: Propia de la Investigación.

La estructura adoptada por la empresa para su organización es la departamentalización por producto, en este caso departamentalización por servicios.

Las áreas operativas² están organizadas de acuerdo a cada uno de los servicios que la empresa ofrecerá y se encuentran subordinadas al gerente, es decir que sólo existe un nivel de autoridad. Los profesionales responsables de cada una de éstas áreas serán especialistas en la línea de producto (servicio), será responsable de él y para ello tendrá cierta autonomía y control.

Las áreas de apoyo como la de asistencia administrativa estará subordinada directamente a la gerencia y en cuanto al contador, éste no tiene ningún grado de subordinación con la gerencia dado que sus servicios son de asesoría y apoyo a la administración, pero el contacto y la comunicación si será directamente con esta dependencia.

La dirección y administración de la empresa estará a cargo de la Junta Directiva y del Gerente General respectivamente. La Junta Directiva será la máxima autoridad de la organización y la componen los socios fundadores, el Gerente tendrá el segundo nivel de autoridad y estará subordinado a la Junta Directiva.

Esta forma de organización (estructura) responderá a la estrategia de crecimiento de la empresa a crear, ya que en sus inicios ésta requiere una forma sencilla de estructura que facilite la coordinación y control del trabajo, además la centralización de las decisiones en un solo administrador (Gerente General) permitirá que la organización no sea muy compleja y tenga una baja formalización.

² Las áreas operativas de la organización son: Área de consultoría en aspectos comerciales, técnicos, administrativos, financieros, de planes de negocio; y área de asesoría de proyectos, mostradas en el organigrama para la fase operacional (Figura 5.1)

3.1.5. Descripción de Cargos

En la Tabla 5.2 se describen los cargos de las áreas administrativas de la empresa.

Tabla 5.2. Descripción de cargos de la parte operacional

| Cargo | Funciones | Requisitos |
|-----------------|---|--------------------------|
| Junta Directiva | <ul style="list-style-type: none">• Revisar y aprobar los informes presentados por el Gerente General sobre las actividades desarrolladas por la empresa.• Elaborar y aprobar en conjunto con la Gerencia el plan estratégico de la organización.• Evaluar y controlar la ejecución de los proyectos realizados por la organización.• Señalar las políticas generales que debe seguir la empresa para el desarrollo de su finalidad.• Nombrar y remover libremente al Gerente General y nombrar a los demás funcionarios o empleados o aprobar su nombramiento.• Examinar y aprobar o improbar las cuentas de balance que le presente el Gerente.• Aprobar o no aprobar, y modificar la estructura administrativa y la planta de personal que el Gerente General someta a su consideración y fijar la remuneración de los diferentes empleados de la organización.• Delegar al Gerente General las funciones que estime convenientes para dar mayor agilidad al funcionamiento de empresa, también fijara las atribuciones en relación con las operaciones que podrá aprobar directamente, las que requieran de su expresa autorización.• Señalar las pautas para la administración e inversión de los bienes y recursos de la entidad, procurando asegurar la conservación del patrimonio y la mayor rentabilidad en beneficio de la empresa.• Aprobar el presupuesto de la empresa y sus modificaciones. | Ser socio de la empresa. |

Continúa en la siguiente página

| Cargo | Funciones | Requisitos |
|---------|--|---|
| Gerente | <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa en todos los actos y operaciones que celebre con terceros, tanto jurídica como extrajudicialmente. • Dirigir a la empresa de conformidad con las decisiones de la Junta Directiva y las políticas de la organización. • Presentar a consideración de la Junta Directiva los estados financieros, el informe anual de actividades y el proyecto de presupuesto de rentas y gastos, cuya ejecución deberá controlar y evaluar de manera permanente. • Elaborar y poner en ejecución el plan estratégico de la organización. • Administrar la empresa (Planear, organizar, dirigir y controlar) • Presentar informe financiero bimestral a la Junta Directiva. • Garantizar la seguridad y bienestar del cliente interno de la empresa. • Representar legalmente a la empresa. • Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Junta Directiva. • Designar el personal de la empresa cuyo nombramiento no lo realice la Junta Directiva, celebrar contratos del caso y decidir sobre las promociones, sanciones, retiros, reemplazos a que haya lugar. • Coordinar visitas a clientes importantes. • Diseñar y ejecutar el plan de mercadeo • Ejecutar las negociaciones de la empresa: Velar por los bienes de la misma, por sus operaciones técnicas, sus ventas y documentos, suscribir los actos y contratos de la empresa dentro de los límites y condiciones establecidas por los reglamentos de la Junta Directiva. • Coordinar y asegurar que la organización cuente con la logística y los equipos técnicos necesarios y adecuados para la prestación de sus servicios • Firmar los balances y demás estados e informes financieros. • Conciliar y resolver los problemas de la organización. <p>Las demás que le señalen los estatutos y la ley y las que, siendo compatibles con su cargo, le asigne la Junta Directiva.</p> | <p>Profesional con conocimientos en Administración de Empresas</p> <p>Trabajar bajo presión</p> <p>Habilidades de negociación.</p> <p>Experiencia en evaluación y monitoreo de proyectos.</p> <p>Responsable</p> <p>Buenas Relaciones Humanas</p> |

Continúa en la siguiente página

| Cargo | Funciones | Requisitos |
|---------------------------------|---|---|
| Asistente Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> Redacción de Documentos necesarios para llevar el control de la empresa. Archivar Documentos Llevar el control de las actividades a realizar (Agenda) Atención al público, brindando información con relación a los trámites a realizar. Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto la que ingresa como la que egresa. Mantener en secreto la documentación y/o información que maneje. Organizar y mantener actualizado los a y documentos de la oficina. Será su responsabilidad la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo la vía fax. Vela por el buen uso y mantenimiento del equipo de oficina a su cargo. Redactar y digitar la correspondencia de acuerdo a instrucciones recibidas, llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de su jefe y mantenerlo informado al respecto. <p>Los demás funciones que sean de su competencia y los que le asigne el Gerente General de la empresa.</p> | <p>Técnico en administración de empresas</p> <p>Experiencia de 2 años</p> <p>Responsable</p> <p>Honesto</p> <p>Buenas relaciones Humanas</p> <p>Trabajar bajo presión</p> <p>Habilidades en el uso de equipos de computo.</p> |
| Contador | <ul style="list-style-type: none"> Encargado del manejo contable de la empresa Levar los diferentes libros de contabilidad y elaborar los informes legales correspondientes exigidos por las entidades del estado. Llevar control contable de los ingresos y egresos, además de elaborar los estados financieros en el tiempo debido. Ordenar y clasifica comprobantes contables. Revisar la elaboración de planillas de salarios. Formular las declaraciones fiscales del IVA Llevar control de cuentas corrientes. Llevar control de Conciliaciones Bancarias. Archiva documentos contables. Ayuda a la preparación de presupuestos. Asesorar legalmente al Gerente General Otras funciones inherentes al puesto. | <p>Trabajar bajo presión</p> <p>Conocimientos en computación.</p> <p>Responsable</p> <p>Buenas Relaciones Humanas</p> |
| Oficios Varios: Aseo General | <ul style="list-style-type: none"> Realizar labores de limpieza en: Piso, instalaciones y equipo. Cualquier otra función que le sea Asignada. | <p>Responsabilidad</p> <p>Honradez</p> <p>Honestidad</p> <p>Amabilidad</p> |

* Fuente: Propia de la Investigación

3.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS

3.2.1. Personal Administrativo

En este costo no se incluye el incurrido por las áreas operativas (personal técnico) de la empresa, por que estas pertenecen al análisis realizado en Recursos Humanos presentado en el Estudio Técnico.

A continuación, en la Tabla 5.3 se presenta el costo anual del personal administrativo de la organización.

Tabla 5.3. Costo total anual de personal administrativo

| Cargo | Asignación Mensual | Prestaciones Sociales y Otros (48,35%) | Asignación Mensual (Salario Integral) | Valor Anual (Salario Integral) |
|--------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Gerente General | \$1.348.000 | \$652.000 | \$2.000.000 | \$24.000.000 |
| Asistente Administrativa | \$525.000 | \$255.000 | \$780.000 | \$9.360.000 |
| Contador | \$243.000 | \$117.000 | \$360.000 | \$4.320.000 |
| Total | | | | \$37.680.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

De acuerdo a la Tabla 5.3 el costo total anual del personal administrativo de la organización es de \$37'680.000.

3.2.2. Suministros del Personal Administrativo

El siguiente listado de materiales e insumos (Tabla 5.4) se basa en un kit de útiles de escritorio que será utilizado por el gerente y la secretaria en el año, el cálculo se hizo teniendo en cuenta las necesidades para el funcionamiento de la empresa. Los valores fueron cotizados en librerías y/o papelerías "La Central" y "Comfacauca" de la ciudad de Popayán.

Tabla 5.4. Costo total anual suministros del personal administrativo

| Kit de Oficina | Presentación | Valor (\$) | Cantidad | Valor Total (\$) |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Archivador A-Z | Tamaño oficina | 4800 | 2 | 9600 |
| Archivador A-Z | Tamaño carta | 4500 | 2 | 9000 |
| Cinta de enmascarar | Rollo | 700 | 2 | 1400 |
| Cintra transparente | Rollo | 450 | 2 | 900 |
| Exacto grande, riel metálico | Unidad | 3500 | 1 | 3500 |
| Exacto pequeño | Unidad | 2500 | 2 | 5000 |
| Saca ganchos | Unidad | 1500 | 1 | 1500 |
| Tijera para papel | Unidad | 1000 | 1 | 1000 |
| Cosedora | Unidad | 7000 | 1 | 7000 |
| Perforadora | Unidad | 6000 | 1 | 6000 |
| Ganchos clips | Gema, caja | 200 | 2 | 400 |
| Borrador de nata | Unidad | 150 | 4 | 600 |
| Chinches | Caja | 500 | 2 | 1000 |
| Diskets sony TDK | 10 unidades | 6000 | 2 | 12000 |
| Gancho clips mariposa | Caja | 850 | 2 | 1700 |
| Gancho para cosedora | Caja de 5000 unidades | 1200 | 0,5 | 600 |
| Lapiceros kilométrico | Unidad | 500 | 6 | 3000 |
| Lápiz corrector Papermate | Unidad | 3500 | 3 | 10500 |
| Lápiz negro para papel, Mongol | Unidad | 400 | 4 | 1600 |
| Marcador permanentes | Unidad | 1200 | 4 | 4800 |
| Marcador seco | Unidad | 1600 | 2 | 3200 |
| Resaltador | Unidad | 800 | 3 | 2400 |
| Colbón | 225grs | 1350 | 2 | 2700 |
| Pegastic | 20grs | 1450 | 1 | 1450 |
| Total por persona / año | | | | 90.850 |

*Fuente: Propia de la Investigación

De acuerdo a la Tabla 5.4 el costo de los suministros para el personal administrativo es de \$90.850 por persona, dado que se cuenta con un gerente y una secretaria, el costo total es de \$181.700.

3.2.3. Servicios Públicos del Área Administrativa

Se ha estimado que el área administrativa consumirá el 25%³ del total de los servicios públicos por mes, lo que equivale a \$75.000. Es decir que anualmente se tendrá un costo de \$900.000 en servicios públicos del área administrativa.

3.2.4. Arriendos

³ El 100% de los servicios públicos de la organización es de \$300.000 mes, \$3'600.000 año.

De acuerdo a lo investigado, en el sector del Barrio Modelo, donde se ubicará la empresa, los arriendos de los locales o casas no superan los \$500.000 mensuales. Con lo que se tiene que el costo anual del arrendamiento de la organización se presupuesta en \$6'000.0000.

3.2.5. Costo de los Gastos Administrativos

En la Tabla 5.5 se presentan los gastos administrativos que se trataron en cada uno de los puntos anteriores.

Tabla 5.5. Costo total de los gastos administrativos

| Descripción | Valor Anual (\$) |
|---|-------------------|
| Mano de Obra | 37.680.000 |
| Suministros de Oficina: Personal administrativo | 181.700 |
| Servicios Públicos Área Administrativa | 900.000 |
| Arriendos | 6.000.000 |
| Total | 44'761.700 |

*Fuente: Propia de la investigación

El total de gastos administrativos según la Tabla 5.5 es de \$44'761.700.

3.3. GASTOS GENERALES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

3.3.1. Mano de Obra Indirecta

Con respecto a los oficios varios de la organización, ésta contará con una persona que se encargará de esa parte. Esta persona constituye para la organización la mano de obra indirecta, se la contratará tres días a la semana medio tiempo. En la Tabla 5.6 se costea este personal.

Tabla 5.6. Costo anual de mano de obra indirecta

| Cargo | Asignación Mensual | Prestaciones Sociales (48,35%) | Asignación Mensual (Salario Integral) | Valor Anual (Salario Integral) |
|----------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| Oficios varios | 190.000 | 92.000 | 282.000 | \$ 3.384.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

Según la Tabla 5.6 el costo anual de la mano de obra indirecta es de \$3'384.000.

3.3.2. Suministros de Oficina de la Organización

A continuación en la Tabla 5.7 se detallan y costean los suministros de oficina que son necesarios para el normal desempeño de la organización.

Tabla 5.7. Costo anual de suministros de oficina

| Material / Insumo | Presentación | Valor (\$) | Cantidad | Total (\$) |
|---|-----------------------|------------|----------|----------------|
| Borrador para acrílico | Unidad | 800 | 4 | 3.200 |
| Papel para fax | Norma, rollo de 30mts | 2900 | 6 | 17.400 |
| Carpetas de presentación tamaño carta, kimberly | Unidad | 500 | 120 | 60.000 |
| Sobres blancos tamaño oficio | Caja de 500 unidades | 28200 | 2 | 56.400 |
| Sobre manila tamaño oficio | Unidad | 150 | 50 | 7.500 |
| Sobre manila tamaño carta | Unidad | 100 | 50 | 5.000 |
| Total | | | | 167.000 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El costo anual de los suministros de oficina de la organización es de \$167.000.

3.3.3. Equipo de Apoyo al Proceso

Esta clase de equipos ya se definieron en la Tabla 4.25 del Estudio Técnico de este estudio. Cabe aclarar que el total de éstos es de \$1'567.600, dado que aquí no se deben incluir los equipos de oficina (equipo de cómputo y otros equipos).

3.3.4. Material Auxiliar: Útiles de aseo

En la Tabla 5.8 se discrimina el material que se considera como auxiliar para la organización: Útiles de aseo, con su respectivo costo.

Tabla 5.8. Costo anual del material auxiliar

| Equipo | Presentación | Costo Unitario (\$) | Cantidad | Costo total (\$) |
|-------------------------|------------------------|---------------------|----------|------------------|
| Ambientador | Unidad | 1.600 | 48 | 76.800 |
| Límpido ajax | Galón 1800cc | 2.700 | 24 | 64.800 |
| Detergente AS | Bolsa 1 kg | 2.850 | 24 | 68.400 |
| Jabón en barra Barrigón | Unidad | 1.100 | 24 | 26.400 |
| Jabón de manos | Unidad | 2.000 | 12 | 24.000 |
| Esponjas | Dos unidades | 1.350 | 24 | 32.400 |
| Limpiador Sanpic | Galón 1000ml | 3.500 | 24 | 84.000 |
| Lavaplatos Axió | Unidad de 500gr | 2.900 | 12 | 34.800 |
| Paño absorbente | Unidad | 2.850 | 24 | 68.400 |
| Papel higiénico Familia | Rollos tres en uno x 4 | 5.850 | 12 | 70.200 |
| Ambientador | Unidad | 1.600 | 48 | 76.800 |
| Límpido Ajax | Galón 1800cc | 2.700 | 24 | 64.800 |
| Total | | | | 550.200 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El costo anual del material auxiliar de la empresa es de \$550.200 (Tabla 5.8.)

3.3.5. Reparación y Mantenimiento

Para los gastos de reparación y mantenimiento de equipos se han destinado \$500.000 anuales. Este presupuesto es bajo dado que la organización no cuenta con equipos que impliquen un riesgo de daño alto.

3.3.6. Costo de los Gastos Generales para la Prestación del Servicio

Con los costos obtenidos anteriormente, se presenta en la Tabla 5.9 el resumen de los ítems que componen los gastos generales para la prestación del servicio de la futura organización. Ahí se obtendrá el costo anual de dichos gastos.

Tabla 5.9. Costo total de los gastos generales para la prestación del servicio

| Tipo | Costo |
|--------------------------------------|------------------|
| Mano de obra indirecta | 3.384.000 |
| Suministros de oficina: Organización | 167.000 |
| Equipos de apoyo al proceso | 1.567.600 |
| Material auxiliar: Útiles de aseo | 550.200 |
| Reparación y mantenimiento | 500.000 |
| Total | 6.168.800 |

*Fuente: Propia de la Investigación

El costo total de los gastos generales para la prestación del servicio de la organización es de \$6'168.800 (Tabla 5.9)

4. CONCLUSIONES

- ✓ A&C Proyectos se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada. Legalmente deberá inscribirse ante la Cámara de Comercio de Popayán, ante la Superintendencia de Sociedades, la Oficina de Industria y Comercio y en la DIAN especialmente para obtener el Nit, el cual la identificará en el ámbito comercial y empresarial y será responsable también del impuesto de renta del 35% ante el estado.
- ✓ La organización contará con unas políticas como misión, visión y objetivos que guiarán el actuar del talento humano que la integra, las cuales buscarán principalmente el ofrecimiento al cliente un servicio de excelente calidad y el crecimiento de la organización.
- ✓ El tipo de organización a establecer A&C Proyectos en su fase operacional es la departamentalización por servicios, lo cual le permitirá operar de manera eficiente, de acuerdo con los procesos y procedimientos que debe ejecutar.
- ✓ La organización para la fase de inversión del proyecto estará compuesta por: Un gerente general, un gerente de mercadeo y personal, y un gerente para el área de finanzas y la parte técnica.
- ✓ El personal administrativo requerido para la fase de operación del proyecto es: un (1) Gerente General, un (1) asistente administrativo (secretaria), un (1) contador a nivel de staff y una (1) persona encargada de la limpieza del lugar.
- ✓ El costo al año para la fase operacional año se estima en \$50.930.500, el cual incluye los gastos administrativos (\$44.761.700) y los gastos generales para la prestación del servicio (\$6.168.800).

CAPITULO VI. ESTUDIO FINANCIERO

1. INVERSIONES EN EL PROYECTO

Las inversiones fijas en el proyecto están compuestas por: inversiones fijas, gastos preoperativos e incremento de capital de trabajo.

Para poder estimar el valor total de las inversiones del presente proyecto (el cual se presenta más adelante en la Tabla 6.3), es necesario primero cuantificar el costo de cada una de las inversiones que lo componen así:

1.1. INVERSIONES FIJAS

Las inversiones fijas de la empresa A&C Proyectos necesarias para la prestación de sus servicios son: La tecnología, los equipos del proceso, los equipos de apoyo al proceso y los equipos de cómputo que fueron expuestos al detalle en el Capítulo IV: Estudio Técnico: Ingeniería del Proyecto. Se aclara también que edificios no hace parte de las inversiones fijas del proyecto ya que la empresa operará en un local tomado bajo arrendamiento.

El costo de cada una de las inversiones fijas es el siguiente¹ :

- Tecnología: \$3.800.000 (Tabla 4.13)

- Equipos del proceso: Dentro de estos equipos, los aquí relacionados son los clasificados como "otros equipos". A estos equipos contablemente se los conoce como "*Maquinaria y Equipo*"², nombre que en empresas de producción

¹ Cada uno de los costos que se exponen a continuación fueron presentados en el Capítulo IV: Estudio Técnico, en la Ingeniería del Proyecto, por ello solo se explica y relaciona el costo total de cada inversión y su respectiva tabla.

² Ver Plan Único de Cuentas: Maquinaria y Equipo en montaje: Maquinaria y Equipo.

de bienes es perfecto, pero para empresas de servicios como es el caso de la A&C Proyectos, estos equipos se nombraron "*Muebles y Equipos*" ya que se ajusta más y describe mejor el tipo de equipos que la empresa empleará.

El costo de estos equipos es: En el primer año de operación de la empresa (inversiones iniciales) \$9.270.170 (ver Tabla 4.15), pero debido a que la demanda de la organización se incrementa año a año y con ello el tamaño del proyecto³, se hace necesario realizar nuevas inversiones fijas tanto en el año dos (2) como en el año cuatro (4) por \$780.000 y \$1.130.000 (Tabla 4.16) respectivamente.

- Equipos de apoyo al proceso: Dentro de los equipos de apoyo, los aquí relacionados son los clasificados como "*Equipos de Oficina*", y debido al tipo de equipos que lo integran, para el presente estudio estos se nombraron como "*Muebles y Enseres*" ya que así se conocen contablemente⁴. Su costo es de \$2.710.000 (Tabla 4.19).
- Equipos de cómputo: El costo de los equipos de cómputo se calcula con base en los costos de los equipos de cómputo pertenecientes a los "Equipos del Proceso" (Tabla 4.14), los "Equipos del Proceso: Nuevas Inversiones en el año 4" (Tabla 4.16) y los "Equipos de Apoyo al Proceso" (Tabla 4.18) relacionados en el Estudio Técnico. Así entonces el costo total de los equipos de cómputo asciende a \$12.856.840 en el año uno (1) y \$1.777.000 en el año cuatro (4).

1.2. GASTOS PREOPERATIVOS

Los gastos preoperativos del proyecto están compuestos por los gastos para la fase de preinversión y de inversión, ya detallados y costeados en el Estudio

³ Ver Estudio Técnico: Tamaño del Proyecto

⁴ Ver Plan Único de Cuentas: Equipos de Oficina: Muebles y Enseres.

Técnico: Gastos Preoperativos, en la Tabla 4.38. El costo total estimado es de \$4.050.000.

1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Para efectos del calculo del capital de trabajo primero se estima el saldo de efectivo requerido en caja (Tabla 6.1) y posteriormente el capital de trabajo (Tabla 6.2). Para la estimación de dichas partidas se requiere las siguientes necesidades mínimas:

- Necesidades Mínimas de Activo Corriente:
 - El efectivo en caja necesario para cubrir materiales e insumos, mano de obra (llamado en el presente estudio como personal técnico) y gastos generales de: Prestación del servicio, de administración y de ventas tendrá una cobertura mínima de 10 días.
 - Las cuentas por cobrar: Estas cuentas tendrán un coeficiente de renovación de 12, es decir que la empresa concederá al cliente crédito por 30 días cuantificados a costos de operación.
- Necesidades Mínimas de Pasivo Corriente:
 - Cuentas por pagar: Se considera que el valor de las cuentas por pagar por concepto de proveedores equivale a un periodo de 45 días, es decir que se tendrá un coeficiente de renovación de 8 veces año.

Tabla 6.1. Saldo efectivo requerido en caja

| Año | Días de cobertura | Coeficiente de renovación | Operacional | | | | |
|--|-------------------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Materiales e insumos | 10 | 36 | 95,354 | 130,588 | 140,936 | 159,665 | 170,013 |
| Personal Técnico | 10 | 36 | 2,534,167 | 3,449,444 | 3,716,667 | 4,211,111 | 4,478,333 |
| Gastos Grales Prest. Servicio | 10 | 36 | 171,356 | 171,356 | 171,356 | 171,356 | 171,356 |
| Gastos Grales de Administración | 10 | 36 | 1,243,381 | 1,243,381 | 1,243,381 | 1,243,381 | 1,243,381 |
| Gastos Grales de Ventas | 10 | 36 | 223,167 | 99,144 | 135,756 | 146,444 | 166,222 |
| SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA | | | 4,267,424 | 5,093,913 | 5,408,094 | 5,931,956 | 6,229,304 |

*Fuente: Propia de la investigación

- Los valores anotados para cada uno de los años son iguales al correspondiente valor que aparece en la Tabla 6.11 Costos de Operación y Financiación (la cual se presenta más adelante), dividido entre el coeficiente de renovación.

Tabla 6.2. Capital de trabajo

| Año | Días de cobertura | Coeficiente de renovación | Operacional | | | | |
|---|-------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| 1. Saldo de efectivo requerido en caja | | | 4,267,424 | 5,093,913 | 5,408,094 | 5,931,956 | 6,229,304 |
| 2. Cuentas por cobrar | 30 | 12 | 13,247,220 | 15,733,188 | 16,675,732 | 18,286,351 | 19,178,395 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | 17,514,643 | 20,827,101 | 22,083,826 | 24,218,308 | 25,407,699 |
| Incremento del activo corriente | | | 17,514,643 | 3,312,458 | 1,256,725 | 2,134,481 | 1,189,392 |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| 1. Cuentas por pagar | | | | | | | |
| Materiales e insumos | 45 | 8 | 429,094 | 587,647 | 634,212 | 718,491 | 765,057 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | | | 429,094 | 587,647 | 634,212 | 718,491 | 765,057 |
| Incremento del pasivo corriente | | | 429,094 | 158,553 | 46,565 | 84,279 | 46,565 |
| CAPITAL DE TRABAJO (activo corriente - pasivo corriente) | | | 17,085,549 | 20,239,455 | 21,449,614 | 23,499,816 | 24,642,642 |
| Incremento del Capital de Trabajo | | | 17,085,549 | 3,153,905 | 1,210,159 | 2,050,202 | 1,142,826 |

*Fuente: Propia de la investigación

Activo corriente

- En el saldo de efectivo requerido en caja, se anota el valor que aparece en el último renglón de la Tabla 6.1 para cada uno de los años.
- Las cuentas por cobrar se calcularon con base en los Costos de Operación de la Tabla 6.11 dividido entre el coeficiente de renovación.

Pasivo corriente

- Las cuentas por pagar por concepto de materiales e insumos se calcula con base en el costo de los materiales e insumos descritos en la Tabla 6.11 sobre el coeficiente de renovación de dicha cuenta.

El último renglón de la Tabla 6.2 indica la magnitud de la inversión anual requerida en Capital de Trabajo.

Tabla 6.3. Inversiones en el proyecto

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Año | | | | | | |
| 1. Inversiones fijas (Iniciales y nuevas) | | | | | | |
| Efectivo | | | | | | |
| Muebles y enseres (Admitivo) | 2,710,000 | | | | | |
| Muebles y equipos (proceso) | 9,270,170 | 0 | 780,000 | 0 | 1,130,000 | 0 |
| Equipos de cómputo | 12,856,840 | 0 | 0 | 0 | 1,777,000 | 0 |
| Tecnología | 3,800,000 | | | | | |
| Total inversiones fijas | 28,637,010 | 0 | 0 | 780,000 | 0 | 2,907,000 |
| 2. Gastos preoperativos | 4,050,000 | | | | | |
| 3. Incremento del capital de trabajo | | 17,085,549 | 3,153,905 | 1,210,159 | 2,050,202 | 1,142,826 |
| TOTAL INVERSIONES | 32,687,010 | 17,085,549 | 3,933,905 | 1,210,159 | 4,957,202 | 1,142,826 |

*Fuente: Propia de la investigación

- Las inversiones fijas del periodo de inversión y de los años 2 y 4 se describen en el punto 1.1. Inversiones Fijas del proyecto del presente Estudio Financiero.
- Los gastos preoperativos se describen en el punto 1.2 Gastos preoperativos, en el presente Capítulo.
- Los valores del incremento del Capital de Trabajo, corresponden a los presentados en el último renglón de la Tabla 6.2.

2. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

2.1. PROGRAMACIÓN APORTES DE CAPITAL

Para la operación de la empresa se requieren recursos financieros tanto para el primer año de operación (para la financiación de las inversiones fijas iniciales y gastos preoperativos) como para los años dos (2) y cuatro (4) (financiación de las nuevas inversiones fijas). Las inversiones a realizar en la fase de inversión se cubrirán con aportes de capital y las inversiones posteriores, en la fase operacional, se cubrirán con los recursos arrojados por el mismo proyecto.

2.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

En las Tablas 6.15 y 6.16 se muestra tanto los activos totales de la empresa como los recursos financieros con los cuales éstos se financiarán y la forma como se obtendrán.

Para la fase de inversión la empresa requiere un activo total (Tabla 6.15) de \$32.687.010, de los cuales \$25.000.000 se cubrirán con prestamos bancarios o inversionistas y \$7.687.010 serán aportados por los gestores del proyecto. Las inversiones requeridas en los años 2 y 4 serán cubiertas con los recursos que genere la empresa en su operación.

2.3. CRÉDITO BANCARIO

Como se mencionó anteriormente, una de las fuentes de financiación es el préstamo bancario por valor de \$25.000.000 a una tasa de interés efectiva anual de 26.82%. La tasa de interés fue tomada como referencia de diferentes entidades bancarias de la ciudad.

El préstamo se cancelará por medio del plan de cuotas constantes, es decir, que la empresa acuerda pagar anualmente la misma cuota, tal y como se muestra en el plan de amortización del crédito de la Tabla 6.4.

Tabla 6.4. Amortización del crédito

| Año | Cuota Anual | Intereses | Abono a Capital | Saldo |
|-----|-------------|-----------|-----------------|------------|
| 0 | | | | 25,000,000 |
| 1 | 9,645,157 | 6,705,000 | 2,940,157 | 22,059,843 |
| 2 | 9,645,157 | 5,916,450 | 3,728,708 | 18,331,135 |
| 3 | 9,645,157 | 4,916,410 | 4,728,747 | 13,602,388 |
| 4 | 9,645,157 | 3,648,161 | 5,996,997 | 7,605,391 |
| 5 | 9,645,157 | 2,039,766 | 7,605,391 | 0 |

*Fuente: Propia de la investigación

- La fórmula para el cálculo de la cuota anual a pagar en el crédito tomado a cuotas constantes es: $\text{Valor del Crédito} = A \left[\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right]$, donde A será la cuota a pagar.
- La cuota del crédito de la empresa es \$25.000.000, por lo tanto tenemos:
- $25.000.000 = A \left[\frac{1 - (1+0.2682)^{-5}}{0.2682} \right]$, donde $A = \$ 9,645,157$
- Los intereses se calculan multiplicando el saldo del año anterior por la tasa de interés (26.82%) a la cual fue tomado el crédito.
- Los abonos a capital corresponden a la diferencia entre cuota anual e interés.

3. COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACION

Los costos de operación y financiación (Tabla 6.11) son los relacionados con los costos necesarios para la operación de la empresa y se calculan como costos unitarios y totales. Estos están compuestos por costos variables, gastos operativos y costos de financiación, discriminados así:

3.1. COSTO DE VENTAS

3.1.1. Materiales e Insumos

Aquí se consideran los materiales e insumos necesarios para la prestación de un servicio de calidad. El detalle y costo de estas se detallan en el Estudio Técnico: Ingeniería del Proyecto en el punto 3.5

En la última línea de la Tabla 6.5 se muestra el costo total de materiales e insumos para los cinco años de vida del proyecto.

Tabla 6.5. Costo de materiales e insumos

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|--|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | Año | 0 | 1 | 2 | 3 |
| SERVICIO 1: ASESORIA | | | | | | |
| Nivel de Producción | | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Asesorías vendidas (horas) | | 1,536 | 2,112 | 2,304 | 2,496 | 2,688 |
| Costo Unitario | | 369 | 369 | 369 | 369 | 369 |
| Servicio 1: Costo Total Materiales e insumos | | 566,531 | 778,980 | 849,796 | 920,613 | 991,429 |
| SERVICIO 2: CONSULTORIAS | | | | | | |
| Nivel de Producción | | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Consultorías vendidas (horas) | | 7,771 | 10,634 | 11,452 | 13,088 | 13,906 |
| Costo Unitario | | 369 | 369 | 369 | 369 | 369 |
| Servicio 2: Costo Total Materiales e insumos | | 2,866,219 | 3,922,194 | 4,223,902 | 4,827,316 | 5,129,023 |
| TOTAL COSTO MATERIALES E INSUMOS | | 3,432,750 | 4,701,175 | 5,073,698 | 5,747,929 | 6,120,453 |

*Fuente: Propia de la investigación

- El nivel de producción de cada uno de los servicios se explica en el Estudio Técnico: Capacidad Utilizada de los servicios de asesoría y consultoría, punto 1.3.
- El costo unitario del servicio 1 y 2 para cada uno de los años de vida del proyecto se calculó con base en el costo total de los materiales e insumos (punto 3.5 del Estudio Técnico) en el año uno, el cual asciende a \$3.432.750, sobre el total demandado en el mismo año de servicios de asesoría (1.536 horas) y consultoría (7.771 horas), el cual es de 9.307 horas.

3.1.2. Mano de Obra (Personal Técnico)

Para el costo de ventas, la mano de obra directa de la empresa A&C Proyectos es la relacionada con la prestación del servicio. Esta se nombró como personal técnico y se detalló y costó en el Capítulo IV: Estudio Técnico: Recursos Humanos.

A continuación en la Tabla 6.6 se presenta el costo total del personal año a año.

Tabla 6.6. Costo de personal

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|-----------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TOTAL COSTO PERSONAL | | 91,230,000 | 124,180,000 | 133,800,000 | 151,600,000 | 161,220,000 |

*Fuente: Propia de la investigación

- Se aclara que el costo total del personal incluye las respectivas prestaciones sociales.

3.1.3. Gastos generales para la prestación del servicio

Entre los gastos generales para la prestación del servicio como se describió en la Tabla 5.9 del Estudio administrativo están: Mano de obra indirecta, suministros de oficina, material auxiliar, reparación y mantenimiento del establecimiento, para lo cual se ha estimado un valor anual de \$6.168.800.

Tabla 6.7. Gastos generales para la prestación del servicio

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|----------------------------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TOTAL GASTOS GRALES | | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 |

*Fuente: Propia de la investigación

3.1.4. Depreciación de Inversiones Fijas

La depreciación se refiere al desgaste, el deterioro, el envejecimiento y la falta de adecuación u obsolescencia que sufren los bienes tangibles a medida que pasa el tiempo.

Para el presente proyecto los bienes tangibles son los representados por las inversiones fijas, a continuación se calcula su depreciación.

El periodo de depreciación de las inversiones fijas es:

- ✓ Muebles y enseres (Administrativo): 10 años.
- ✓ Muebles y equipos (Proceso): 10 años.
- ✓ Equipos de cómputo: 5 años.
- ✓ Tecnología: 5 años.

Para calcular el cargo por depreciación se utilizó el método de línea recta, su valor se muestra en la Tabla 6.8.

Tabla 6.8. Depreciación de inversiones fijas por año

| Inversiones Fijas | Costo (\$) | Depreciación (Años) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Vr remanente último año |
|---|------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| Muebles y Equipos (Proceso) | | | | | | | | |
| Fase Inversión | 9,270,170 | 10 | 927,017 | 927,017 | 927,017 | 927,017 | 927,017 | 4,635,085 |
| Inversión Año 2 | 780,000 | 10 | | 78,000 | 78,000 | 78,000 | 78,000 | 468,000 |
| Inversión Año 4 | 1,130,000 | 10 | | | | 113,000 | 113,000 | 904,000 |
| Total depreciación Muebles y equipos | | | 927,017 | 1,005,017 | 1,005,017 | 1,118,017 | 1,118,017 | 6,007,085 |
| Muebles y Enseres (Admitivo) | 2,710,000 | 10 | 271,000 | 271,000 | 271,000 | 271,000 | 271,000 | 1,355,000 |
| Tecnología | 3,800,000 | 5 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | 0 |
| Equipos de cómputo | | | | | | | | |
| Fase Inversión | 12,856,840 | 5 | 2,571,368 | 2,571,368 | 2,571,368 | 2,571,368 | 2,571,368 | 0 |
| Inversión año 4 | 1,777,000 | 5 | | | | 355,400 | 355,400 | 1,066,200 |
| Total depreciación Equipo de cómputo | | | 2,571,368 | 2,571,368 | 2,571,368 | 2,926,768 | 2,926,768 | 8,428,285 |

*Fuente: Propia de la investigación

- La depreciación de cada una de las inversiones fijas se calculo tomando el costo total de cada inversión, dividido sobre el periodo de depreciación de dichas inversiones.
- El valor remanente del último año corresponde al valor en libros de cada una de las inversiones fijas que no se depreciaron durante los años de vida del proyecto las cuales corresponden a muebles y equipos invertidos en: fase de inversión y años 2 y 4; los muebles y enseres en la fase de inversión y los equipos de cómputo del año 4.
- Al final de los cinco años, cuando la empresa se liquide, esta podrá vender los equipos que se hayan depreciado por el valor igual en libros, es decir, el valor remanente del último año de cada una de las inversiones. El total del valor remanente del último año es igual a la suma del valor remanente del último año de cada una de las inversiones fijas del proyecto.

3.2. GASTOS OPERATIVOS

3.2.1. Gastos Administrativos

Los gastos generales de administración están relacionados con el costo del personal administrativo, de servicios públicos, suministros de oficina y arriendo. Estos gastos se encuentran especificados en el Capítulo IV referente al Estudio Administrativo de esta investigación (Tabla 5.5)

3.2.2. Gastos Generales de Ventas

Para la empresa “A&C Proyectos” los gastos generales de ventas se relacionan principalmente con los gastos de mercadeo, tal como se muestra en la Tabla 3.73 del Capítulo III: Estudio de Mercado.

3.2.3. Amortización de Diferidos

Los gastos preoperativos o gastos de capital previos a la prestación del servicio, se calcularon en \$4.050.000 de acuerdo a la Tabla 4.39 del Estudio Técnico, y se amortizará durante los 5 años de operación del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Amortización de diferidos

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|---------------------------|-----------|-------------|---------|---------|---------|---------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amortización de diferidos | | 810,000 | 810,000 | 810,000 | 810,000 | 810,000 |

*Fuente: Propia de la investigación

3.2.4. Costos de Financiación

Los costos de financiación son los intereses pagados por la empresa a los proveedores financieros por el crédito otorgado y de acuerdo a la Tabla 6.4 del presente capítulo estos ascienden a:

Tabla 6.10. Amortización de diferidos

| Fase | Operacional | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| | Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Costos de financiación (intereses) | 6,705,000 | 5,916,450 | 4,916,410 | 3,648,161 | 2,039,766 | |
| Pago de préstamos | | | | | | |

*Fuente: Propia de la investigación

Una vez estimadas las partidas que componen los costos de operación y financiación, a continuación en la Tabla 6.11 se presenta su costo total.

Tabla 6.11. Costos de operación y de financiación

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|--|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Materiales e insumos | | 3,432,750 | 4,701,175 | 5,073,698 | 5,747,929 | 6,120,453 |
| Personal | | 91,230,000 | 124,180,000 | 133,800,000 | 151,600,000 | 161,220,000 |
| Gastos generales para la prestación del servicio | | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 | 6,168,800 |
| Depreciación | | 4,529,385 | 4,607,385 | 4,607,385 | 5,075,785 | 5,075,785 |
| 1, COSTO DE VENTA | | 105,360,935 | 139,657,360 | 149,649,883 | 168,592,514 | 178,585,038 |
| Gastos generales de administración | | 44,761,700 | 44,761,700 | 44,761,700 | 44,761,700 | 44,761,700 |
| Gastos generales de ventas | | 8,034,000 | 3,569,200 | 4,887,200 | 5,272,000 | 5,984,000 |
| Amortización de diferidos | | 810,000 | 810,000 | 810,000 | 810,000 | 810,000 |
| 2, GASTOS OPERATIVOS | | 53,605,700 | 49,140,900 | 50,458,900 | 50,843,700 | 51,555,700 |
| COSTOS DE OPERACIÓN (1+2) | | 158,966,635 | 188,798,260 | 200,108,783 | 219,436,214 | 230,140,738 |
| COSTO DE FINANCIACION (intereses) | | 6,705,000 | 5,916,450 | 4,916,410 | 3,648,161 | 2,039,766 |
| TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACION | | 165,671,635 | 194,714,709 | 205,025,194 | 223,084,375 | 232,180,504 |

*Fuente: Propia de la investigación

4. PROYECCIONES FINANCIERAS

En el desarrollo del proyecto los estados financieros que se consideran claves para el análisis del proyecto en cada uno de los años son los siguientes:

- ✓ Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados.
- ✓ Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo, desde el punto de vista del proyecto. También se denomina estado de origen y aplicación de fondos o flujo de caja del proyecto.
- ✓ Balance proyectado.

Para la preparación de estos se necesita lo siguiente (Tabla 6.12.):

Tabla 6.12. Información necesaria para elaborar las proyecciones financieras

| Estado de resultados | Flujo de Caja del Proyecto | Balance general |
|---|--|--|
| INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS (Tabla 6.13) COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACION (Tabla 6.11) Costo de ventas: - Materiales e insumos (Tabla 6.5) - Mano de obra directa (Tabla 6.6) - Gastos generales para la prestación del servicio (Tabla 6.7) - Depreciación (Tabla 6.8) Gastos Operativos - Gastos Administrativos (Tabla 5.5) - Gastos Grales de Ventas (Tabla 3.73) - Amortización de Diferidos. (Tabla 6.9) Costos de financiación (Tabla 6.10) | ENTRADAS DE EFECTIVO (Tabla 6.17) - Ingreso por concepto de ventas - Recursos Financieros - VRUA: Valor remanente en el último año. SALIDAS DE EFECTIVO (Tabla 6.17) - Incremento de los activos totales - Costos de operación netos de depreciación y amortización de diferidos. - Costos Financieros. - Pago de prestamos - Impuestos - Dividendos | Información proveniente del Estado de resultados (Tabla 6.18) Flujo de caja del proyecto (Tabla 6.17). Se requiere saber sobre: - Efectivo - Cuentas por cobrar - Inventarios Activos fijos los depreciables y los no depreciables. - Gastos preoperativos. - Cuentas por pagar, préstamos - Capital social - Reservas. |

*Fuente: Propia de la investigación

Con la proyección de los ingresos totales, la cual se muestra en la Tabla 6.13. se elaborará las proyecciones financieras que permitirán elaborar un diseño detallado de la parte financiera de la empresa, donde se pueda conocer la rentabilidad y solidez del proyecto.

4.1. INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS

Los ingresos de la empresa “A&C Proyectos” tiene como base el cobro por hora de asesoría o consultoría. Estos ingresos fueron calculados teniendo en cuenta la proyección de la demanda, el precio de la hora asesoría y la hora consultoría, y la capacidad de producción.

Los datos relacionados con el precio y la proyección de la demanda se determinaron en el Estudio de Mercados, y los de la capacidad utilizada para la prestación de los servicios en el Estudio Técnico de esta investigación.

Tabla 6.13. Ingresos por concepto de ventas

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|---------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SERVICIO 1: ASESORIA | | | | | | |
| Nivel de Producción | | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas de asesoría vendidas | | 1,536 | 2,112 | 2,304 | 2,496 | 2,688 |
| Precio de venta | | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Servicio 1: Ingresos por ventas | | 23,040,000 | 31,680,000 | 34,560,000 | 37,440,000 | 40,320,000 |
| SERVICIO 2: CONSULTORIA | | | | | | |
| Nivel de Producción | | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas de consultoría vendidas | | 7,771 | 10,634 | 11,452 | 13,088 | 13,906 |
| Precio de venta | | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Servicio 2: Ingresos por ventas | | 155,420,000 | 212,680,000 | 229,040,000 | 261,760,000 | 278,120,000 |
| TOTAL INGRESOS | | 178,460,000 | 244,360,000 | 263,600,000 | 299,200,000 | 318,440,000 |

*Fuente: Propia de la investigación

4.2. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados refleja la rentabilidad de la empresa durante el periodo contable. Muestra el origen de los ingresos y la naturaleza de los gastos y pérdidas, factores que dan lugar a la utilidad neta.

Para elaborar el estado de resultados (Tabla 6.14.) se requieren los datos de la Tabla 6.13. de ingresos por concepto de ventas y de la Tabla 6.11 de costos de operación y financiación, del presente capítulo.

La empresa se constituirá como una sociedad limitada y de acuerdo con el sistema tributario del país, tendrá que contribuir por concepto de impuestos con el 35%⁵ de su utilidad antes de impuesto. Los impuestos se pagan en el año en que se causan.

La empresa tendrá como política repartir dividendos en un 50% de la utilidad neta, lo cual ocasiona unas reservas del 50% de dichas utilidades.

⁵ El impuesto para las sociedades de responsabilidad limitada para el año 2005 es de 35%. Esta información fue facilitada por un contador profesional con experiencia en el medio.

Tabla 6.14. Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos por concepto de ventas | | 178,460,000 | 244,360,000 | 263,600,000 | 299,200,000 | 318,440,000 |
| Menos costos de operación y de financiación | | 165,671,635 | 194,714,709 | 205,025,194 | 223,084,375 | 232,180,504 |
| Utilidad antes de impuestos | | 12,788,365 | 49,645,291 | 58,574,806 | 76,115,625 | 86,259,496 |
| Menos impuestos | 35% | 4,475,928 | 17,375,852 | 20,501,182 | 26,640,469 | 30,190,824 |
| Utilidad neta | | 8,312,437 | 32,269,439 | 38,073,624 | 49,475,157 | 56,068,673 |
| Menos dividendos | 50% | 4,156,219 | 16,134,719 | 19,036,812 | 24,737,578 | 28,034,336 |
| Utilidades no repartidas | | 4,156,219 | 16,134,719 | 19,036,812 | 24,737,578 | 28,034,336 |
| Utilidades no repartidas acumuladas (reservas) | | 4,156,219 | 20,290,938 | 39,327,750 | 64,065,328 | 92,099,665 |

*Fuente: Propia de la investigación

- Los ingresos por concepto de ventas son los indicados en la Tabla 6.13
- Los costos de operación y financiación son los que aparecen en la Tabla 6.11
- La tasa de impuestos para las sociedades de responsabilidad limitada es de 35%
- La empresa adopta la política que los dividendos sean el 50% de las utilidades (utilidad neta), con lo cual las reservas o utilidades no repartidas serán de 50%

4.3. CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

El cuadro de fuentes y usos de fondo de efectivo o flujo de caja del proyecto permite establecer la planificación financiera del proyecto o estado de origen y aplicación de fondos. Éste muestra dónde las entradas de efectivo se deben sincronizar con las salidas de efectivo por concepto de inversión, costos de operación y otros gastos.

Antes de presentar el flujo de caja del proyecto, es indispensable mostrar:

- ✓ Los activos totales (Tabla 6.15.), que se adquirirán en cada uno de los años de la vida del proyecto, fases de inversión y operacional.
- ✓ Los recursos financieros (Tabla 6.16.) que requiere el proyecto, son las fuentes de financiación.

Por ello después de los anteriores cálculos, se presenta el flujo de caja del proyecto en la Tabla 6.17.

4.4. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Con este estado financiero se busca pronosticar las partidas básicas del balance en cada uno de los años del proyecto. El balance proyectado muestra el cuadro financiero total en ciertos momentos de la vida del proyecto.

El balance proyectado de la futura empresa se muestra en la Tabla 6.18

Tabla 6.15. Activos totales

| Fase Año | Inversión | | Operacional | | | |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Inversiones fijas (iniciales y nuevas) | 28,637,010 | 0 | 780,000 | 0 | 2,907,000 | 0 |
| 2. Gastos preoperativos | 4,050,000 | | | | | |
| 3. Incremento del activo corriente | | 17,514,643 | 3,312,458 | 1,256,725 | 2,134,481 | 1,189,392 |
| TOTAL | 32,687,010 | 17,514,643 | 4,092,458 | 1,256,725 | 5,041,481 | 1,189,392 |

*Fuente: Propia de la investigación

- El valor de las inversiones fijas (iniciales y nuevas) y los gastos preoperativos se describen en los puntos 1.1 y 1.2 del presente estudio financiero, respectivamente.
- El incremento del activo corriente corresponde al valor que aparece en la Tabla 6.2, correspondiente al capital de trabajo.

Tabla 6.16. Recursos financieros

| Fase Año | Inversión | | Operacional | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Préstamos bancarios | 25,000,000 | | | | | |
| Aportes de Capital | 7,687,010 | 17,085,549 | 3,933,905 | 1,210,159 | 4,957,202 | 1,142,826 |
| Incremento del pasivo corriente | | 429,094 | 158,553 | 46,565 | 84,279 | 46,565 |
| TOTAL | 32,687,010 | 17,514,643 | 4,092,458 | 1,256,725 | 5,041,481 | 1,189,392 |

*Fuente: Propia de la investigación

- El valor del préstamo bancario y los aportes a capital se especifica en el punto 2.2 del presente estudio.
- El incremento del pasivo corriente corresponde al valor que aparece en la Tabla 6.2 Capital de Trabajo.

Tabla 6.17. Cuadro de fuente y usos de fondo de efectivo o flujo de caja del proyecto

| Fase | Inversión | | | Operacional | | | Valor remanente |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ENTRADA DE EFECTIVO | | | | | | | |
| 1. Recursos financieros | 32,687,010 | 17,514,643 | 4,092,458 | 1,256,725 | 5,041,481 | 1,189,392 | |
| 2. Ingresos por concepto de ventas | | 178,460,000 | 244,360,000 | 263,600,000 | 299,200,000 | 318,440,000 | |
| 3. Valor remanentes en el último año | | | | | | | 33,070,927 |
| TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO | 32,687,010 | 195,974,643 | 248,452,458 | 264,856,725 | 304,241,481 | 319,629,392 | 33,070,927 |
| SALIDA DE EFECTIVO | | | | | | | |
| 1. Incremento de los activos totales | 32,687,010 | 17,514,643 | 4,092,458 | 1,256,725 | 5,041,481 | 1,189,392 | |
| 2. Costos de operación, de depreciación y de amortización de diferidos | | 153,627,250 | 183,380,875 | 194,691,398 | 213,550,429 | 224,254,953 | |
| 3. Costos de financiación (intereses) | | 6,705,000 | 5,916,450 | 4,916,410 | 3,648,161 | 2,039,766 | |
| 4. Pago de préstamos | | 2,940,157 | 3,728,708 | 4,728,747 | 5,996,997 | 7,605,391 | |
| 5. Impuestos | | 4,475,928 | 17,375,852 | 20,501,182 | 26,640,469 | 30,190,824 | |
| 6. Dividendos | | 4,156,219 | 16,134,719 | 19,036,812 | 24,737,578 | 28,034,336 | |
| TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO | 32,687,010 | 189,419,197 | 230,629,061 | 245,131,275 | 279,615,115 | 293,314,662 | |
| ENTRADAS MENOS SALIDAS | 0 | 6,555,446 | 17,823,397 | 19,725,450 | 24,626,366 | 26,314,730 | 33,070,927 |
| SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO | 0 | 6,555,446 | 24,378,843 | 44,104,293 | 68,730,660 | 95,045,390 | 128,116,317 |

*Fuente: Propia de la investigación

- El valor remanente en el último año es igual a la depreciación no causada, es decir el valor en libros en el último año de la fase operacional del proyecto, de los activos depreciables que se encuentran en la Tabla 6.8; más el capital de trabajo invertido en el proyecto en el último año de la fase operacional, Tabla 6.2

Tabla 6.18. Balance general proyectado

| Fase | Inversión | Operacional | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Activos corrientes | | | | | | |
| Efectivo | | 10,822,870 | 29,472,756 | 49,512,388 | 74,662,616 | 101,274,694 |
| Cuentas por cobrar | | 13,247,220 | 15,733,188 | 16,675,732 | 18,286,351 | 19,178,395 |
| <i>Total activos corrientes</i> | | 24,070,089 | 45,205,945 | 66,188,120 | 92,948,967 | 120,453,089 |
| Activos fijos | | | | | | |
| <i>Depreciables</i> | | | | | | |
| Muebles y Enseres (oficina) | 2,710,000 | 2,439,000 | 2,168,000 | 1,897,000 | 1,626,000 | 1,355,000 |
| Muebles y Equipos del proceso | 9,270,170 | 8,343,153 | 8,118,136 | 7,113,119 | 7,125,102 | 6,007,085 |
| Equipos de computo | 12,856,840 | 10,285,472 | 7,714,104 | 5,142,736 | 3,992,968 | 1,066,200 |
| Tecnología: material bibliográfico /software | 3,800,000 | 3,040,000 | 2,280,000 | 1,520,000 | 760,000 | 0 |
| <i>Total activos fijos</i> | 28,637,010 | 24,107,625 | 20,280,240 | 15,672,855 | 13,504,070 | 8,428,285 |
| Activos diferidos | | | | | | |
| Gastos preoperativos | 4,050,000 | 3,240,000 | 2,430,000 | 1,620,000 | 810,000 | 0 |
| <i>Total activos diferidos</i> | 4,050,000 | 3,240,000 | 2,430,000 | 1,620,000 | 810,000 | 0 |
| TOTAL ACTIVOS | 32,687,010 | 51,417,714 | 67,916,185 | 83,480,975 | 107,263,037 | 128,881,374 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Pasivo | | | | | | |
| Pasivos corrientes | | | | | | |
| Préstamo | 25,000,000 | 22,059,843 | 18,331,135 | 13,602,388 | 7,605,391 | 0 |
| <i>Total pasivo</i> | 25,000,000 | 22,488,936 | 18,918,782 | 14,236,600 | 8,323,883 | 765,057 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Capital social | 7,687,010 | 24,772,559 | 28,706,465 | 29,916,624 | 34,873,826 | 36,016,652 |
| Reservas | | 4,156,219 | 20,290,938 | 39,327,750 | 64,065,328 | 92,099,665 |
| <i>Total patrimonio</i> | 7,687,010 | 28,928,778 | 48,997,403 | 69,244,374 | 98,939,155 | 128,116,317 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 32,687,010 | 51,417,714 | 67,916,185 | 83,480,975 | 107,263,037 | 128,881,374 |

*Fuente: Propia de la investigación

4.5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es de gran importancia ya que por medio de un conjunto de principios y procedimientos permiten que la información de contabilidad, economía y de otras operaciones comerciales sea más útil para conocer situaciones de interés particular y contribuyan a la toma de decisiones importantes de índole administrativa y financiera.

Este análisis permite evaluar el soporte financiero con que contará la empresa, permitiendo a su vez una planificación adecuada de diferentes planes para posibles problemas.

Para el análisis financiero se deben considerar varias razones financieras, las cuales se obtienen a partir de datos del balance proyectado, del estado de resultados y del cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo.

Un indicador o índice o razón financiera es una relación entre dos cantidades de los estados financieros de la empresa, que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra. El propósito de usar razones en los análisis de los estados financieros es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información.

Los indicadores que se tuvieron en cuenta en este estudio, son:

- ✓ Indicadores de liquidez.
- ✓ Indicadores de aprovechamiento de recursos.
- ✓ Indicadores de endeudamiento.
- ✓ Indicadores de rentabilidad.

Los resultados de los anteriores indicadores se muestran en la Tabla 6.19.

Tabla 6.19. Indicadores para los análisis financieros

| Indicador | Unidad | Fase operacional | | | | |
|--|-------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. INDICADORES DE LIQUIDEZ | | | | | | |
| 1. Razón corriente o circulante | Nº de veces | 56.1 | 76.9 | 104.4 | 129.4 | 157.4 |
| 2. Capital de trabajo neto | \$ | 23,640,996 | 44,618,298 | 65,553,907 | 92,230,476 | 119,688,032 |
| b. INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS | | | | | | |
| 1. Rotación de activo corriente o circulante | Nº de veces | 7.41 | 5.41 | 3.98 | 3.22 | 2.64 |
| 2. Rotación del activo fijo | Nº de veces | 7.4 | 12.0 | 16.8 | 22.2 | 37.8 |
| 3. Rotación del activo total | Nº de veces | 3.5 | 3.6 | 3.2 | 2.8 | 2.5 |
| c. INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| 1. Índice de endeudamiento total | % | 43.7 | 27.9 | 17.1 | 7.8 | 0.6 |
| 2. Índice de endeudamiento a corto plazo | % | 0.83 | 0.87 | 0.76 | 0.67 | 0.59 |
| 3. Índice de endeudamiento a largo plazo | % | 42.9 | 27.0 | 16.3 | 7.1 | 0.0 |
| 4. Índice de cobertura de intereses | Nº de veces | 1.91 | 8.39 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 5. Índice de participación patrimonial | % | 56.3 | 72.1 | 82.9 | 92.2 | 99.4 |
| 6. Razón deuda a largo plazo a capital contable o patrimonio | % | 76.3 | 37.4 | 19.6 | 7.7 | 0.0 |
| d. INDICADORES DE COSTOS | | | | | | |
| 1. Índice de costo de ventas | % | 59.0 | 57.2 | 56.8 | 56.3 | 56.1 |
| 2. Índice de gastos operativos | % | 30.0 | 20.1 | 19.1 | 17.0 | 16.2 |
| 3. Índice de costos financieros | % | 3.8 | 2.4 | 1.9 | 1.2 | 0.6 |
| e. INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | | |
| 1. Índice de rendimiento operativo en ventas | % | 10.9 | 23.0 | 24.0 | 27.0 | 28.0 |
| 2. Índice de rendimiento neto en ventas | % | 4.658 | 13.2 | 14.4 | 16.5 | 17.6 |
| 3. Índice de rendimiento patrimonial | % | 28.73 | 65.9 | 55.0 | 50.0 | 43.8 |
| 4. Índice de rendimiento de la inversión | % | 16.17 | 47.5 | 45.6 | 46.1 | 43.5 |

*Fuente: Propia de la investigación

A continuación se presenta el análisis financiero de los indicadores considerados como más relevantes para la futura empresa, los cuales se basan en la anterior Tabla (6.19):

4.5.1. Liquidez

El concepto de liquidez está referido a la posibilidad de convertir el valor de una cuenta en dinero efectivo para responder por las exigencias de corto plazo.

Los indicadores de liquidez permiten determinar la respuesta de la empresa para asumir el pago de las deudas cuyo vencimiento es a corto plazo.

- Razón corriente o Circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Indica la capacidad que posee la empresa para atender los compromisos de corto plazo con los recursos disponibles en el mismo lapso.

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Veces | 56.1 | 76.9 | 104.4 | 129.4 | 157.4 |

Observando los índices del activo corriente se puede concluir que la empresa tiene una buena liquidez, desde el primer año de operación, por cada peso invertido en pasivo corriente tiene \$56.1 en activo corriente para respaldar la obligación. Esta situación es de esperarse dado que la organización tiene unos pasivos corrientes (representados en materiales e insumos) muy bajos con respecto al activo corriente (flujo de caja y cuentas por cobrar), estos sólo representan el 1.78%, 1.30%, 9.58%, 7.73% y 6.35% del activo corriente en cada los años de operación. Además, conociendo que lo más importante de la razón corriente es la calidad del activo corriente para convertirse en efectivo, se observa que el activo corriente de A&C Proyectos es de calidad por que solo con la cuenta de efectivo (la cual es de \$5.776.821 y representa en el primer año el 24% del total de activo corriente del mismo año) se puede pagar fácilmente al pasivo corriente que es de \$729.094.

- Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente

El Capital de Trabajo no es propiamente un índice, porque no se calcula con base en un cociente, sino como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Este muestra los recursos con los que contaría la empresa para desarrollar sus operaciones, luego de cancelar los pasivos exigibles.

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Pesos \$ | 23,640,996 | 44,618,298 | 65,553,907 | 92,236,476 | 11,968,803 |

De acuerdo a los anteriores resultados del capital de trabajo de A&C Proyectos, se puede verificar que la empresa para cancelar sus pasivos corrientes cuenta con buen respaldo de activos corrientes (efectivo y cuentas por cobrar), lo cual representa a su vez un buen balance de liquidez. Esto es así también, y en concordancia a lo expuesto en la razón corriente, por que los pasivos corrientes tienen una baja participación con respecto al activo corriente.

De los anteriores resultados se concluye que la empresa no tendrá problemas de liquidez por que sus pasivos corrientes se pueden solventar fácilmente con la cuenta de saldo de efectivo.

4.5.2. Aprovechamiento de Recursos

Las razones de eficiencia se diseñan para determinar que tan efectivamente se manejan los activos en una empresa para generar ventas y utilidades.

La eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa de proyectos se mide a través de este conjunto de indicadores, por lo cual se constituyen en importantes indicadores de gestión para la adecuada evaluación de la dirección administrativa de la empresa.

Estos índices suponen la existencia de un razonable equilibrio entre las actividades operacionales y los distintos activos que tiene la empresa a disposición de la gerencia.

- Rotación del activo corriente o circulante = $\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activo corriente}}$

Indica el número de veces en que el activo corriente se convierte en ventas para la empresa, es decir, las veces en que el activo corriente se convierte en dinero.

| | | | | | |
|-------|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Veces | 7.41 | 5.41 | 3.98 | 3.22 | 2.64 |

Observando los resultados se puede inferir que el número de veces que el activo corriente se convierte en ventas es bueno, a pesar que en cada año esta rotación disminuye debido a que el activo corriente aumenta en mayor proporción que el ingreso por concepto de ventas año tras año. Así entonces, el activo corriente de la empresa en el último año de operación se demorará 2.64 veces para convertirse en efectivo.

4.5.3. Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento muestran la contribución de los acreedores en la generación de fondos para la empresa y las implicaciones que conlleva esa financiación externa.

El resultado de estos índices ayudan a la gerencia a juzgar si la empresa tiene un endeudamiento muy pequeño o muy grande. Esta información es de gran interés sobre todo para los bancos y los acreedores de largo plazo.

- Índice de Endeudamiento Total o Razón de Deuda = Pasivo Total / Activo Total

Esta razón indica la proporción de los activos que se financian con pasivos. Muestra el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa y no la capacidad de pago. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento de la empresa.

| | | | | | |
|-----|------|------|------|-----|-----|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 43.7 | 23.9 | 17.1 | 7.8 | 0.6 |

De acuerdo al comportamiento del índice de endeudamiento año a año, se puede observar que cada vez es menor la participación de los acreedores sobre los activos totales de la empresa. En el primera año su participación es alta (43.7%)

dado que es el año de inversión de la organización para la operación y el 76.48% de las inversiones totales son financiadas con crédito o recursos externos (inversionistas), pero a medida que se abona a la deuda este índice disminuye.

Ante estos resultados se concluye que la empresa tiene un buen nivel de endeudamiento dado que: con los años el riesgo que corren los acreedores se disminuye por cuanto los activos de la empresa pueden respaldar en mayor proporción la deuda, situación conveniente para el inversionista y esta estructura financiera es una buena carta de presentación para obtener nuevos recursos en caso de requerirse.

- Índice de Participación Patrimonial = Patrimonio / Activo Total

Este indicador muestra el grado de participación del patrimonio en la financiación de los activos de la empresa.

| | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 56.3 | 72.1 | 82.9 | 92.2 | 99.4 |

Con los anteriores resultados se concluye que la empresa utiliza el patrimonio más que los pasivos para su financiamiento. En el año 1 con un 56.3% de la empresa esta financiada con este tipo de fuente, el 43.7% lo hace con los pasivos.

A medida que la empresa amortiza el pago de la deuda, el índice de participación patrimonial aumenta, lo que significa que el activo total cada vez mas tiene una mayor participación en el financiamiento de la organización y recurre a los pasivos, en especial al crédito.

A manera de resumen, para la financiación de la empresa, se tiene lo siguiente, Tabla 6.20:

Tabla 6.20. Resumen financiación de la empresa

| Año | Con los pasivos | Con el patrimonio |
|-----|-----------------|-------------------|
| 1 | 43.7% | 56.3% |
| 2 | 27.9% | 72.1% |
| 3 | 17.1% | 82.9% |

| | | |
|---|------|-------|
| 4 | 7.8% | 92.2% |
| 5 | 0.6% | 99.4% |

*Fuente: Propia de la investigación

4.5.4. Costos

- Índice de Gastos Operativos = Gastos Operativos / Ingresos por Venta

Este indicador muestra qué porcentaje de los ingresos por concepto de ventas se destinan para cubrir los gastos operativos.

| | | | | | |
|-----|----|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 30 | 20.1 | 19.1 | 17.0 | 16.2 |

De los anteriores resultados, se puede observar que cada vez más los gastos operativos tienen mayor participación en las ventas, esto debido a que las ventas se incrementan año tras año.

4.5.5. Rentabilidad

Este grupo de indicadores es de gran interés, principalmente para los dueños o inversionistas.

- Índice de Rendimiento Operativo en Ventas = Utilidad Operativa / Ingresos por Ventas

Este indicador muestra qué porcentaje de los ingresos por concepto de ventas corresponde a utilidad operativa. Al comparar la utilidad operativa con las ventas, se mide la eficiencia con que la administración no solo prestó sus servicios, sino que también lo vendió y distribuyó, puesto que la utilidad operativa aparece después de deducir el costo de los servicios vendidos y los gastos de ventas, generales y de administración.

| | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 10.9 | 23.0 | 24.0 | 27.0 | 28.0 |

Así entonces, del resultado de este índice se puede observar que cada vez más la utilidad operativa tiene una mayor participación de las ventas, demostrando la eficiencia de la organización para el préstamo de sus servicios y la capacidad de generar utilidades con las ventas.

A manera de resumen, los ingresos por concepto de ventas se distribuyen en la siguiente forma, Tabla 6.21.

Tabla 6.21. Distribución de los ingresos por concepto de ventas

| Año | Para cubrir costos de operación | Para utilidad operativa |
|-----|---------------------------------|-------------------------|
| 1 | 89.1% | 10.29% |
| 2 | 77.0% | 23.0% |
| 3 | 76.0% | 24.0% |
| 4 | 73.0% | 27.0% |
| 5 | 72.0% | 28.0% |

*Fuente: Propia de la investigación

- Índice de Rendimiento Neto en Ventas o Margen Neto = Utilidad Neta / Ingreso por Ventas

Este indicador muestra qué porcentaje de los ingresos por concepto de ventas corresponden a utilidad neta. Se interpreta como la eficiencia demostrada por la gerencia en la obtención de beneficios netos a partir de las operaciones, es decir que este margen es la medida general de habilidad con que la administración logró convertir en utilidad cada \$1.0 obtenido de las ventas.

| | | | | | |
|-----|-----|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 4.6 | 13.2 | 14.4 | 16.5 | 17.6 |

De los anteriores resultados, en el primer año el 4.6% del ingreso por concepto de ventas corresponde a utilidad neta, en este año el índice es pequeño debido a que las utilidades son bajas.

En los siguientes años la situación de la empresa es favorable, ya que tiende a aumentar y esto radica en que año tras año los ingresos por concepto de ventas aumentan al igual que las utilidades.

- Índice de Rendimiento Patrimonial o Para los Accionistas = Utilidad Neta / Patrimonio

Este indicador muestra a los propietarios la verdadera retribución al riesgo que han asumido, al brindarle a la empresa el respaldo requerido para sus operaciones.

| | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 28.7 | 65.9 | 55.0 | 55.0 | 43.8 |

Los accionistas con el resultado de rendimiento patrimonial pueden contar con altas utilidades en cada año de operación de la organización, este índice alcanza su mayor porcentaje de participación en el año 2, ya que las ventas aumentan de manera considerable por pasar a utilizar su capacidad instalada de un 80% a un 100%. En los años siguientes este porcentaje se mantiene entre el 55% y 43.8%, porcentaje favorable para los accionistas, ya que esta se está tomando como referencia la utilidad que les queda una vez cumplida las obligaciones con el estado.

- Índice de rendimiento de la Inversión o Rentabilidad = Utilidad Neta / Activo Total

Este es el indicador de mayor significado en el análisis financiero, por cuanto mide la eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la gerencia.

| | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (%) | 16.1 | 47.5 | 45.6 | 46.1 | 43.5 |

Este índice refleja el buen aprovechamiento de los recursos invertidos en la empresa, desde el año uno (16.7) la organización tiene buenos niveles de eficiencia, aumentando en gran proporción en el año 2 (47.5%) y manteniéndose en los años siguientes.

En el año 2, la empresa estará generando el mayor rendimiento que es de \$47.5 por cada \$100 invertidos en ella, lo cual también quiere decir que la gerencia no puede aceptar fondos adicionales cuyo costo financiero sea mayor del 47.5%, por cuanto la empresa no estaría en capacidad de hacer rendir sus recursos financieros a una tasa superior de este porcentaje.

Como resultado del análisis financiero se puede concluir que la organización tiene una buena rentabilidad financiera tanto de liquidez, aprovechamiento de recursos, endeudamiento costos y rentabilidad. Todos sus índices arrojaron resultados favorables tanto para los inversionistas como a los acreedores financieros.

4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite conocer en qué punto los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos de operación y de financiación, es decir, no se genera ni utilidades ni pérdidas.

El punto de equilibrio se puede definir también en términos de unidades físicas producidas, o del nivel de utilización de la capacidad, en el cual son iguales los ingresos por concepto de ventas y los costos de operación y de financiación.

Este análisis solo se considera como una herramienta complementaria de los diferentes métodos que se emplean en el análisis de proyectos. Para el presente proyecto es necesario el análisis del punto de equilibrio teniendo en cuenta las ventas necesarias requeridas para cubrir los costos.

4.6.1. Cálculo del Punto de Equilibrio

Las fórmulas que se utilizarán, son las siguientes.

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costo Fijo Anual}}{\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \text{Punto de Equilibrio (unidades)} * \text{Precio de Venta Unitario}$$

4.6.1.1. Costo fijo

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes durante cualquier proceso de manufactura durante un determinado periodo.

El costo fijo está compuesto por los gastos administrativos, la depreciación, la amortización de diferidos y los costos de financiación.

De acuerdo al funcionamiento de la futura empresa, el 83% del costo fijo es asumido por el servicio de consultoría y el 17% por el servicio de asesoría, estos porcentajes se calcularon teniendo en cuenta el nivel de producción del año 3, el cual se considera como el año más típico para el funcionamiento de la empresa, de los 5 años de vida del proyecto, así:

Tabla 6.22. Cálculo del porcentaje de producción de los servicios de asesoría y consultoría

| Servicios | Nivel de producción Año 3 | Porcentaje de producción |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Horas asesoría | 2.304 | 16.74 |
| Horas consultoría | 11.452 | 83.25 |
| Total | 13.756 | 100 |

*Fuente: Propia de la investigación

Costos fijos que se mantienen iguales en cada año:

| | | |
|---|----|-------------------|
| Gastos generales para la prestación del servicio: | \$ | 6.168.800 |
| Gastos administrativos: | \$ | 44.761.700 |
| Amortización de diferidos: | \$ | <u>810.000</u> |
| TOTAL: | \$ | 51.740.500 |

Costos fijos que no se mantienen iguales en cada año:

Los costos fijos que son diferentes para cada año son: Personal técnico, gastos generales de ventas, depreciación y los costos de financiación; esto se debe a diferentes factores, entre los cuales se tiene: Que la capacidad de producción está dada por la demanda, la cual va incrementándose año a año; las políticas de la empresa y efectos causados por las operaciones de la misma.

Con la información anterior, se puede obtener el costo fijo para cada uno de los años de vida del proyecto (Tabla 6.23), en cada año se debe sumarle a los costos fijos que no cambian año tras año, los que cambian, es decir, los costos de personal técnico, gastos generales de ventas, depreciación y los costos de financiación, los resultados se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 6.23. Cálculo del punto de equilibrio: Costo fijo

| Fase | Operacional | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Costos Fijos iguales en cada año | 51,740,500 | 51,740,500 | 51,740,500 | 51,740,500 | 51,740,500 | |
| Costos de personal técnico | 91,230,000 | 124,180,000 | 133,800,000 | 151,600,000 | 161,220,000 | |
| Gastos generales de ventas | 8,034,000 | 3,569,200 | 4,887,200 | 5,272,000 | 5,984,000 | |
| Depreciación | 4,529,385 | 4,607,385 | 4,607,385 | 5,075,785 | 5,075,785 | |
| Costos de financiación | 6,705,000 | 5,916,450 | 4,916,410 | 3,648,161 | 2,039,766 | |
| COSTO FIJO TOTAL | 162,238,885 | 190,013,535 | 199,951,495 | 217,336,446 | 226,060,051 | |
| Servicio 1 (asesoría): Costo Fijo | 17% | 27,580,610 | 32,302,301 | 33,991,754 | 36,947,196 | 38,430,209 |
| Servicio 2 (Consultoría): Costo Fijo | 83% | 134,658,275 | 157,711,234 | 165,959,741 | 180,389,250 | 187,629,842 |

*Fuente: Propia de la investigación

4.6.1.2. Precio de venta y costo variable

Los costos variables son aquellos que varían en forma proporcional con la producción o las ventas.

El precio es el valor, expresado en dinero, en este caso de los servicios ofrecidos en el mercado.

De acuerdo al estudio de mercado y a la ingeniería del proyecto, el precio de venta y costo variable, respectivamente, para cada tipo de servicio es el siguiente (Tabla 6.24)

Tabla 6.24. Cálculo del punto de equilibrio: Precio de venta y costo variable

| Servicio | Precio de Venta (\$/hora) | Costo Variable (\$/hora) |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Servicio 1: Asesoría | 15.000 | 369 |
| Servicio 2: Consultoría | 20.000 | 369 |

*Fuente: Propia de la investigación

4.6.1.3. Punto de equilibrio

Utilizando las formulas respectivas el punto de equilibrio para cada tipo de servicio y cada uno de los años de vida del proyecto, se muestran en la Tablas 6.25. y 6.26.

Tabla 6.25. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría

| Fase | Operacional | | | | |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nivel de Producción | 80 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Horas asesoría | 1,536 | 2,112 | 2,304 | 2,496 | 2,688 |
| Precio unitario (miles / hora) | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| Costo unitario variable (miles / hora) | 369 | 369 | 369 | 369 | 369 |
| Costos Fijos | 27,580,610 | 32,302,301 | 33,991,754 | 36,947,196 | 38,430,209 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (hora asesoría) | 1,885 | 2,208 | 2,323 | 2,525 | 2,627 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (miles \$) | 28,275,887 | 33,116,606 | 34,848,648 | 37,878,593 | 39,398,991 |
| Tasa de utilización de la capacidad en el punto de equilibrio | 98.18% | 104.53% | 100.84% | 101.17% | 97.72% |

*Fuente: Propia de la investigación

Tabla 6.26. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría

| Fase | Operacional | | | | |
|---|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nivel de Producción | 79% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Horas consultoría | 7771 | 10634 | 11452 | 13088 | 13906 |
| Precio unitario (miles /hora) | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| Costo unitario variable (miles /hora) | 1,13 | 1,26 | 1,26 | 1,38 | 1,38 |
| Costos Fijos | 131926,83 | 155276,21 | 162558,81 | 177641,90 | 185546,82 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (horas consultoría) | 6991 | 8284 | 8672 | 9542 | 9967 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (miles) | 139816,54 | 165679,15 | 173449,66 | 190838,45 | 199330,61 |
| Tasa de utilización de la capacidad en el punto de equilibrio | 71% | 78% | 76% | 73% | 72% |

*Fuente: Propia de la investigación

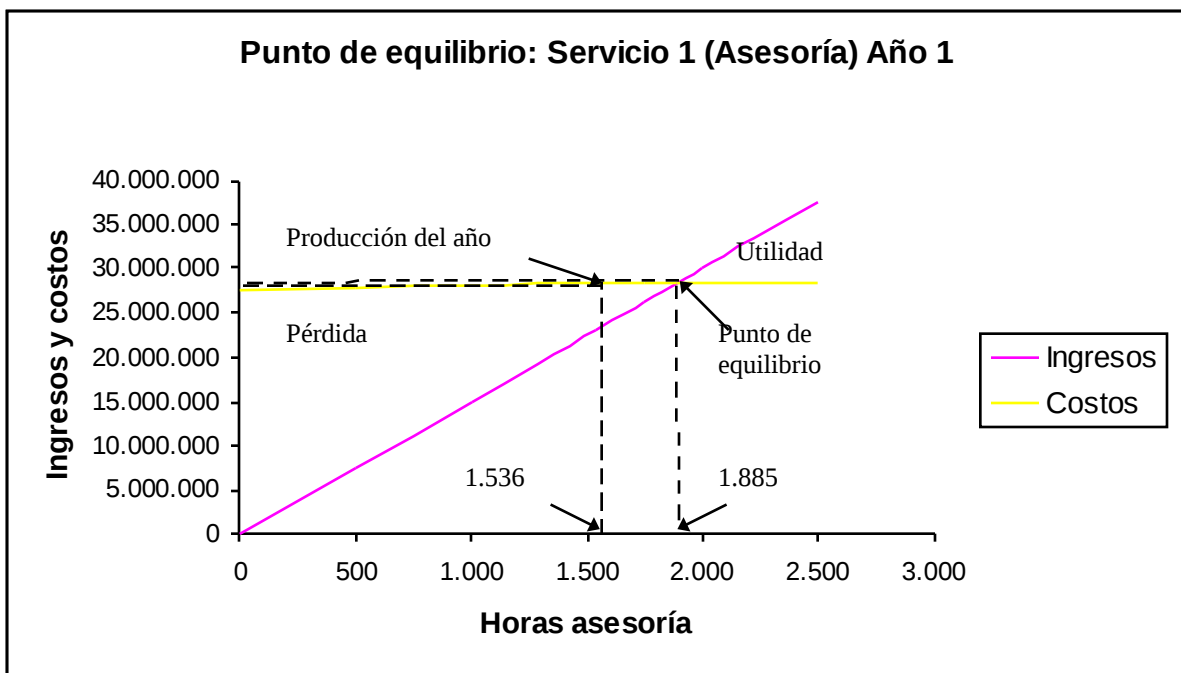
4.6.1.3.1. Punto de equilibrio servicio de asesoría

Los puntos de equilibrio para el servicio de asesoría en los años de vida del proyecto se muestran en los Gráficos 6.1 a 6.6.

- **Año 1:**

Como se presenta en el Gráfico 6.1, el punto de equilibrio en el año 1 para el servicio de asesoría es de 1885 horas, sin embargo las horas ofrecidas son 1536, por lo cual se presenta pérdida de \$5.107.394, para llegar a punto de equilibrio se requiere ofrecer 349 horas demás a la producción proyectada en dicho año.

Gráfico 6.1. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 1)

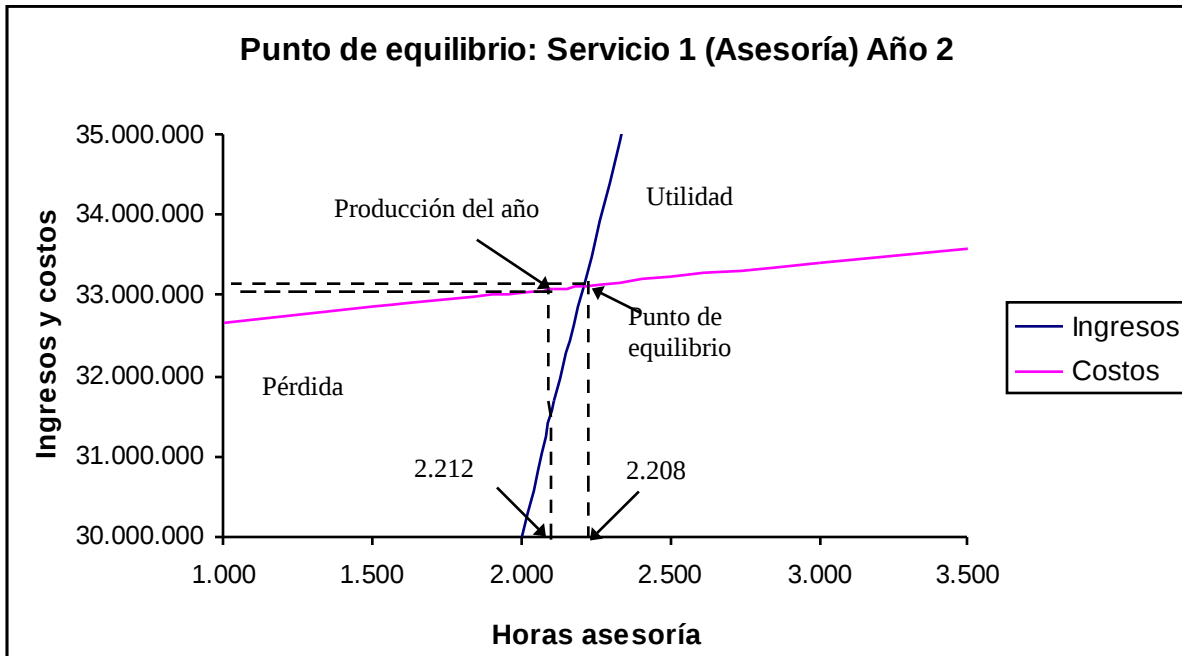


*Fuente: Propia de la investigación

- **Año 2:**

Igual que en el año 1 la producción es menor a la requerida para llegar a punto de equilibrio, se ofrecen 2112 horas y se necesitan vender 2.208 para no obtener ni pérdidas ni ganancias, es decir 96 horas demás a la producción proyectada. Este año la pérdida es de \$1.401.629. (Gráfico 6.2)

Gráfico 6.2. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 2)



*Fuente: Propia de la investigación

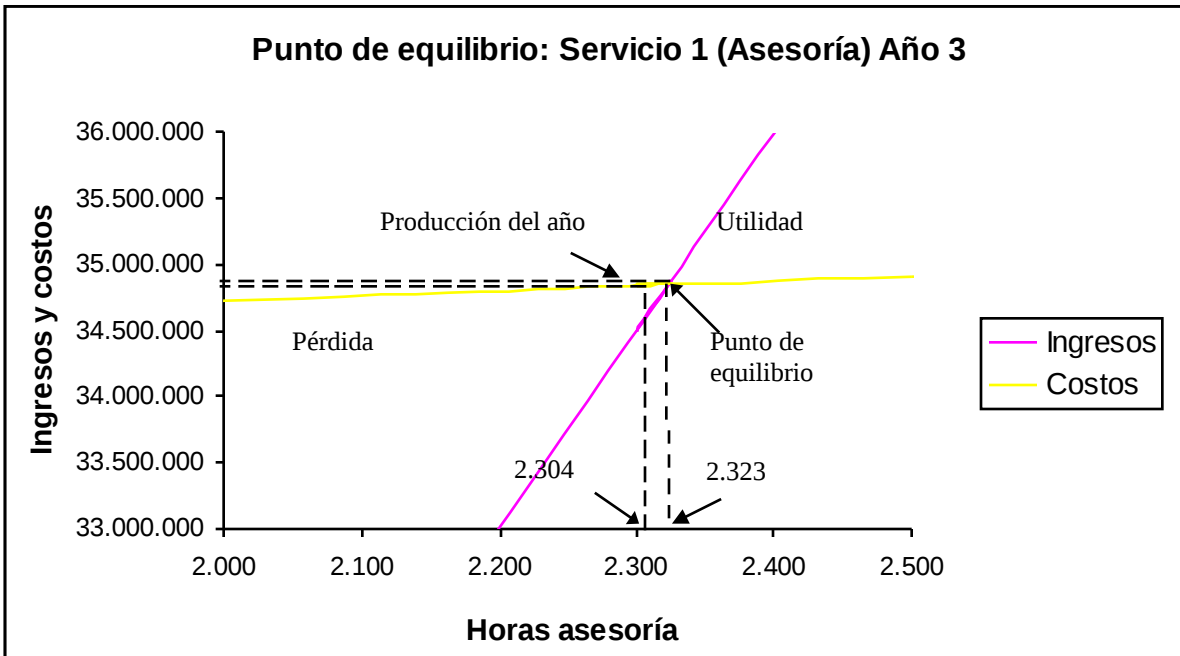
- **Año 3:**

En este año la oferta es de 2304 horas y el nivel de producción en punto de equilibrio es 2.323 horas, es decir se requiere ofrecer 19 horas demás a la producción proyectada para no obtener ni pérdidas ni ganancias. La pérdida que se presenta es de \$3.941, la cual no es muy relevante por lo que se podría decir que relativamente se alcanzó el punto de equilibrio. (Gráfico 6.3)

- **Año 4:**

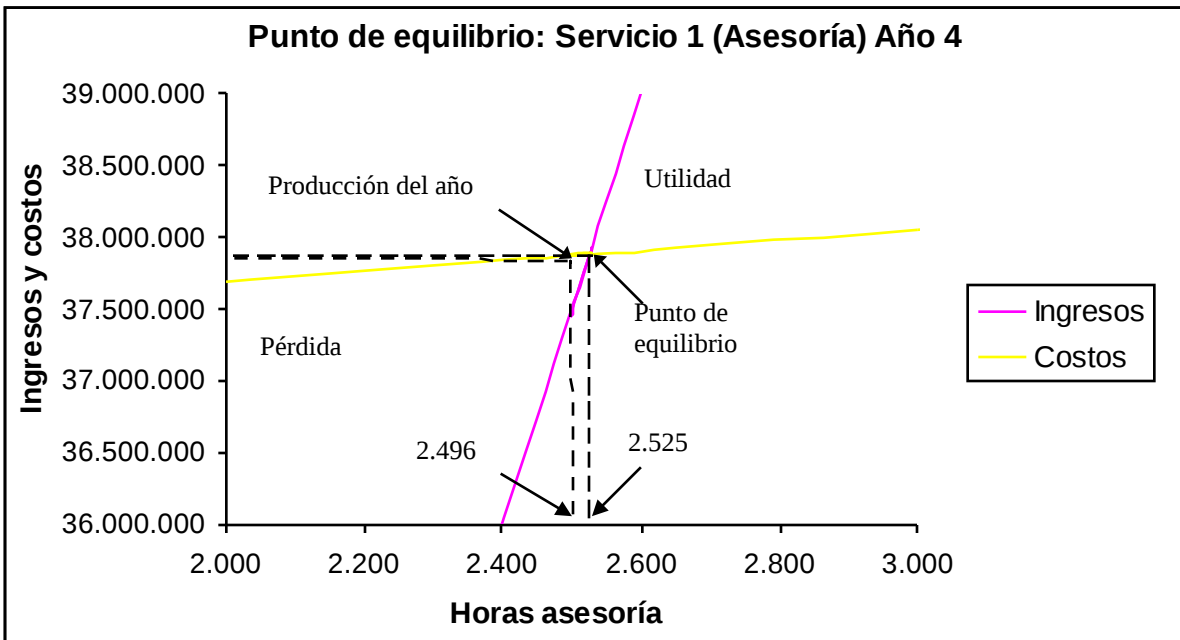
Al igual que en los años anteriores, en este la oferta es menor a la requerida para alcanzar el punto de equilibrio, 2.496 y 2525 horas asesoría respectivamente, por lo que se presenta pérdida de \$428.220. (Gráfico 6.4)

Gráfico 6.3. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 3)



*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 6.4. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 4)

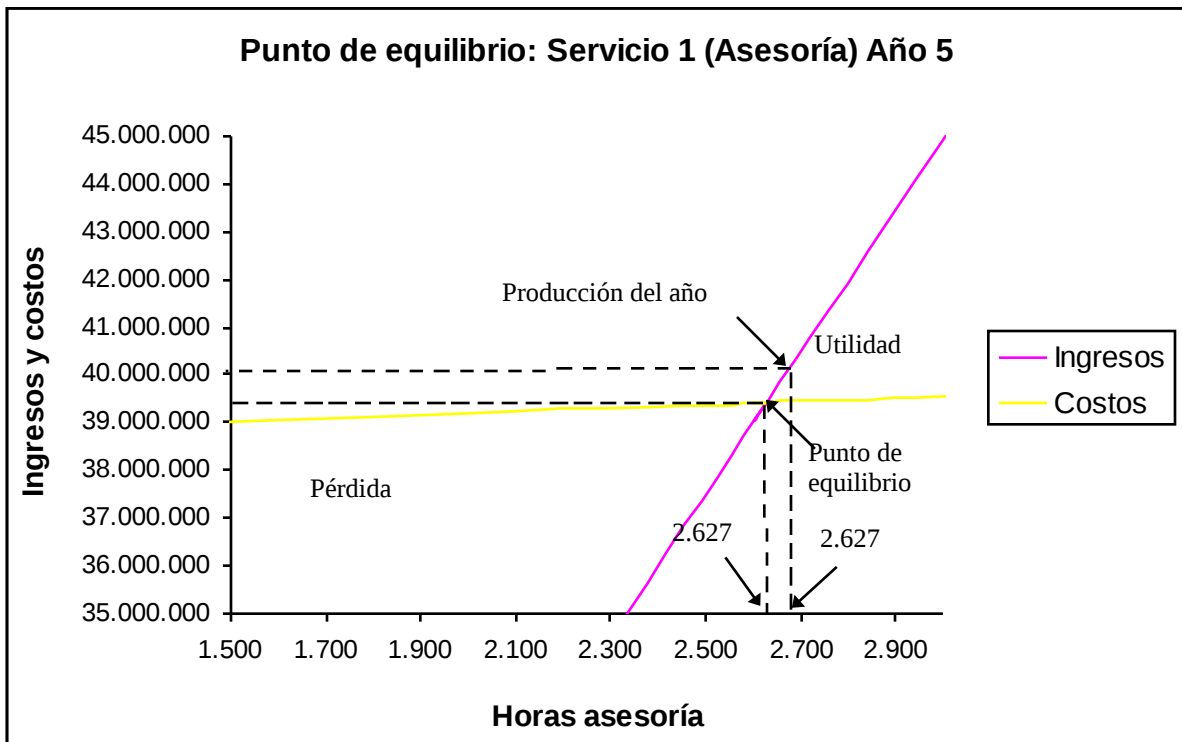


*Fuente: Propia de la investigación

- **Año 5:**

Este año es favorable para el servicio de asesoría ya que no solo se alcanza el punto de equilibrio sino que también genera utilidad. La oferta es de 2688 horas asesoría y la producción en punto de equilibrio de 2.627, con una utilidad de \$897.919. (Gráfico 6.5)

Gráfico 6.5. Punto de equilibrio para el servicio de asesoría (Año 5)



*Fuente: Propia de la investigación

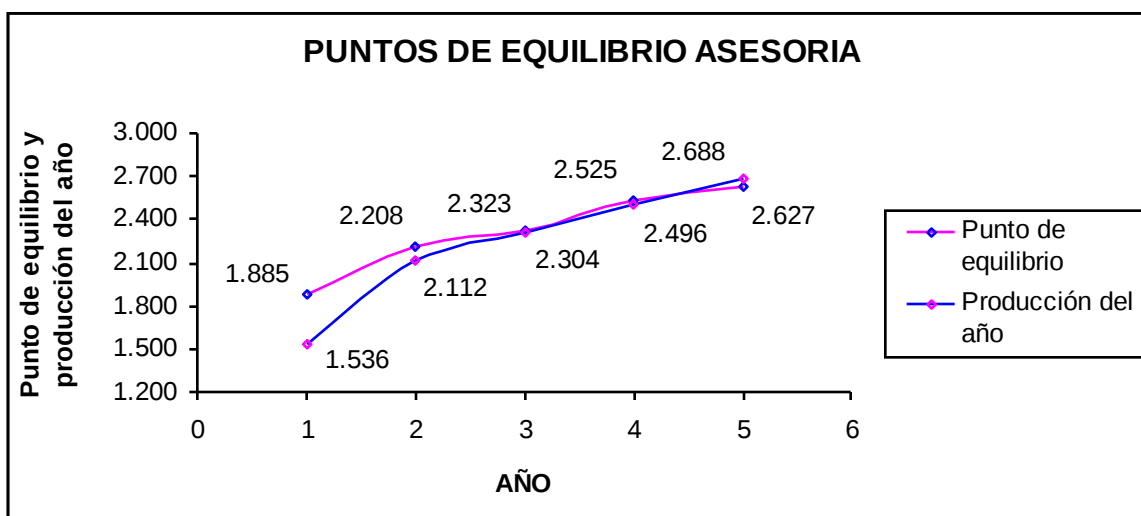
A manera de resumen en la Tabla 6.27 y el Gráfico 6.6 muestran el nivel de producción de los diferentes años de vida del proyecto con su respectivo punto de equilibrio, donde se puede apreciar que hay pérdidas para la empresa hasta el cuarto año, ya que la producción es menor a la necesaria para alcanzar el punto de equilibrio. En el año cinco se obtienen utilidades y se piensa que de continuar con el proyecto las utilidades incrementarían año a año ya que la demanda tiende a aumentar.

Tabla 6.27. Variación del punto de equilibrio del servicio de asesoría en los 5 años de vida del proyecto

| Año | Punto de equilibrio | Producción del año |
|-----|---------------------|--------------------|
| 1 | 1,885 | 1,536 |
| 2 | 2,208 | 2,112 |
| 3 | 2,323 | 2,304 |
| 4 | 2,525 | 2,496 |
| 5 | 2,627 | 2,688 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 6.6. Variación del punto de equilibrio del servicio de asesoría en los 5 años de vida del proyecto



*Fuente: Propia de la investigación

Se opta por prestar el servicio de asesoría como estrategia de mercadeo, ya que de acuerdo a la investigación de mercados realizada, presenta un buen grado de aceptación con una tendencia a incrementar. El servicio de asesoría aunque presenta pérdidas hasta el cuarto año, estas se asumen como inversión ya que al atender con un servicio de calidad a los clientes que la demanden se los puede incitar a que accedan a la consultoría. Esta estrategia contribuye a crear clientes fieles, atraer a nuevos y a fortalecer el "Good Will" de la empresa.

Teniendo en cuenta que del total de la producción de la empresa el 17% corresponde a asesoría y el 83% a consultoría, y que la consultoría genera buenas utilidades se puede implementar la anterior estrategia, puesto que se cubrirían las

pérdidas ocasionadas por la asesoría hasta el cuarto año con los beneficios obtenidos por la consultoría.

4.6.1.3.2. Punto de equilibrio servicio de consultoría

Los Puntos de equilibrio para el servicio de consultoría en los años de vida del proyecto se muestran en los Gráficos 6.7 a 6.12.

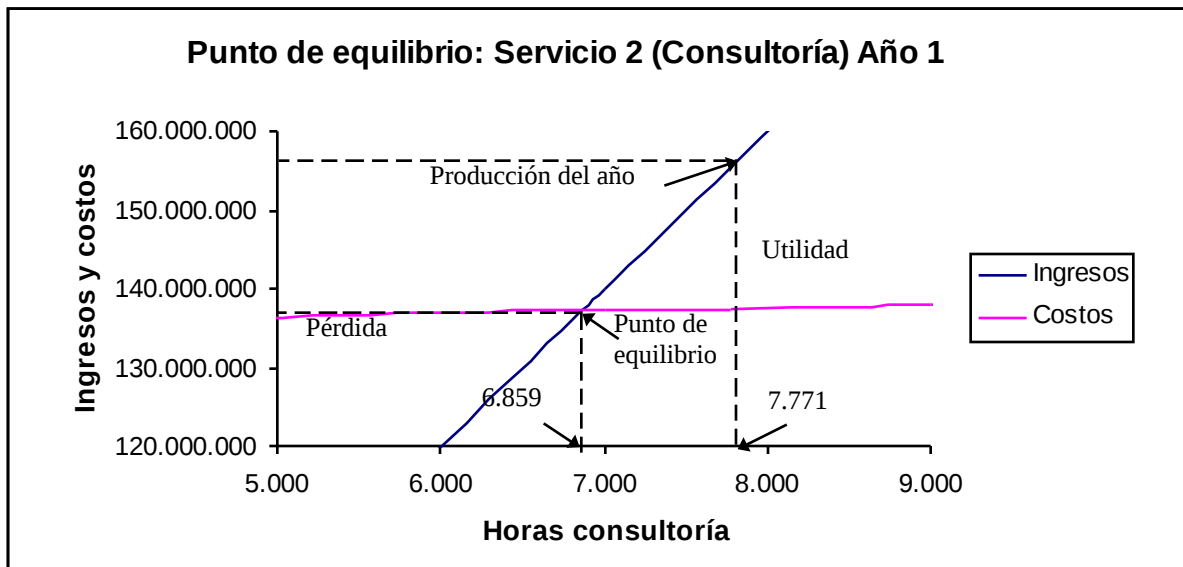
- **Año 1:**

El servicio de consultoría en el primer año con un nivel de producción del 80%, obtiene utilidades por valor de \$17.894.226, al presentar una producción de 7.771 horas, alcanzando el punto de equilibrio con 6.991 horas. (Gráfico 6.7)

- **Año 2:**

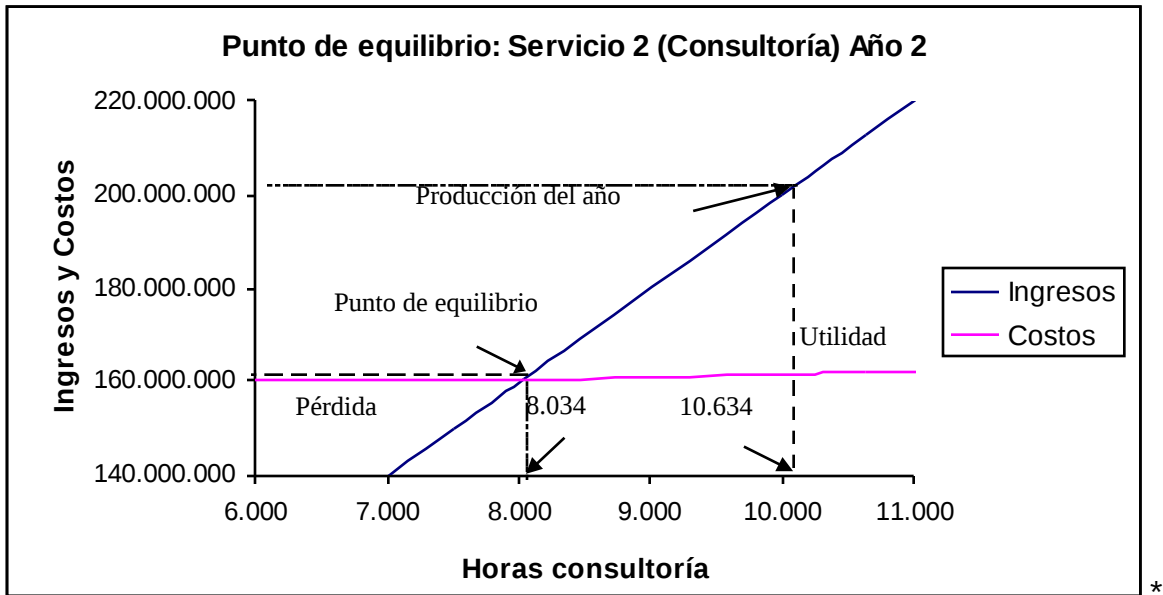
En el segundo año con un nivel de producción del 100% las utilidades son de \$51.044.820, al presentar una producción de 10.634 horas y un punto de equilibrio de 8.284 horas. (Gráfico 6.8)

Gráfico 6.7. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 1)



*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 6.8. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 2)

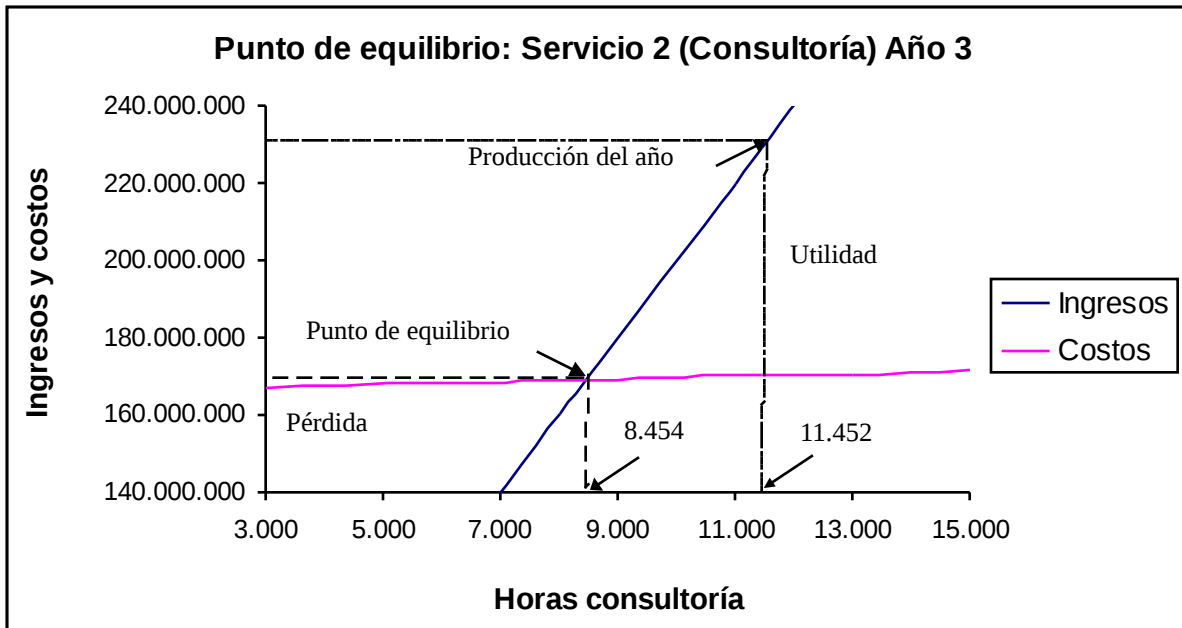


Fuente: Propia de la investigación

- **Año 3:**

En este año se incrementan las utilidades a \$58.854.471, con una producción de 11.452 horas consultoría y un punto de equilibrio en 8.672 horas. (Gráfico 6.9)

Gráfico 6.9. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 3)



*Fuente: Propia de la investigación

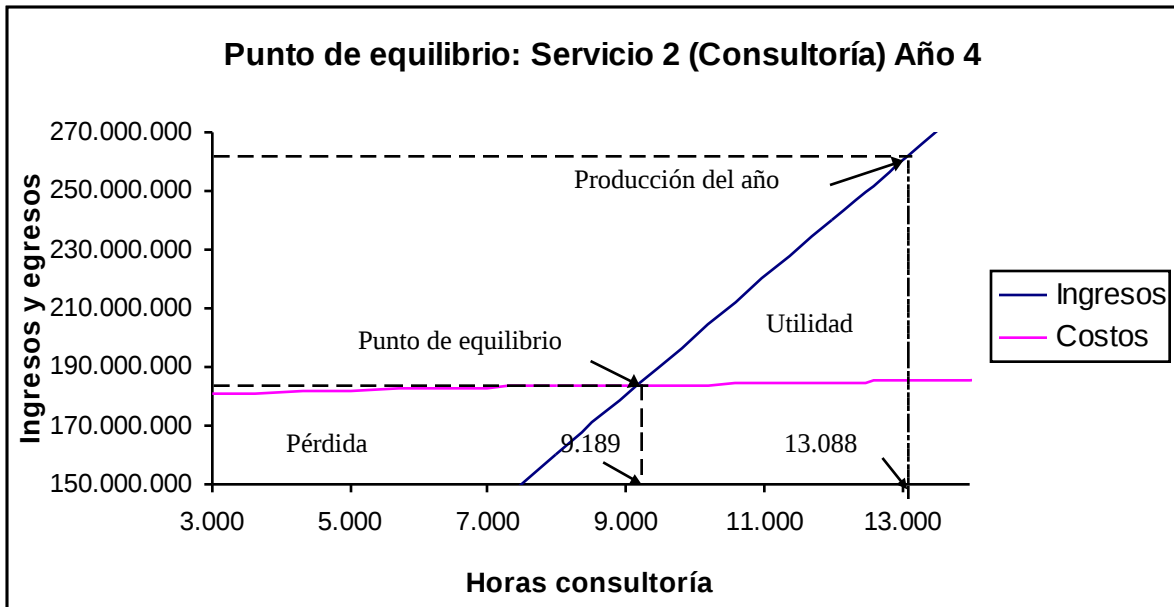
- **Año 4:**

En el año cuatro con una producción de 13.088 horas consultoría y un punto de equilibrio de 9.542 horas se presenta una utilidad de \$76.541.278. (Gráfico 6.10)

- **Año 5:**

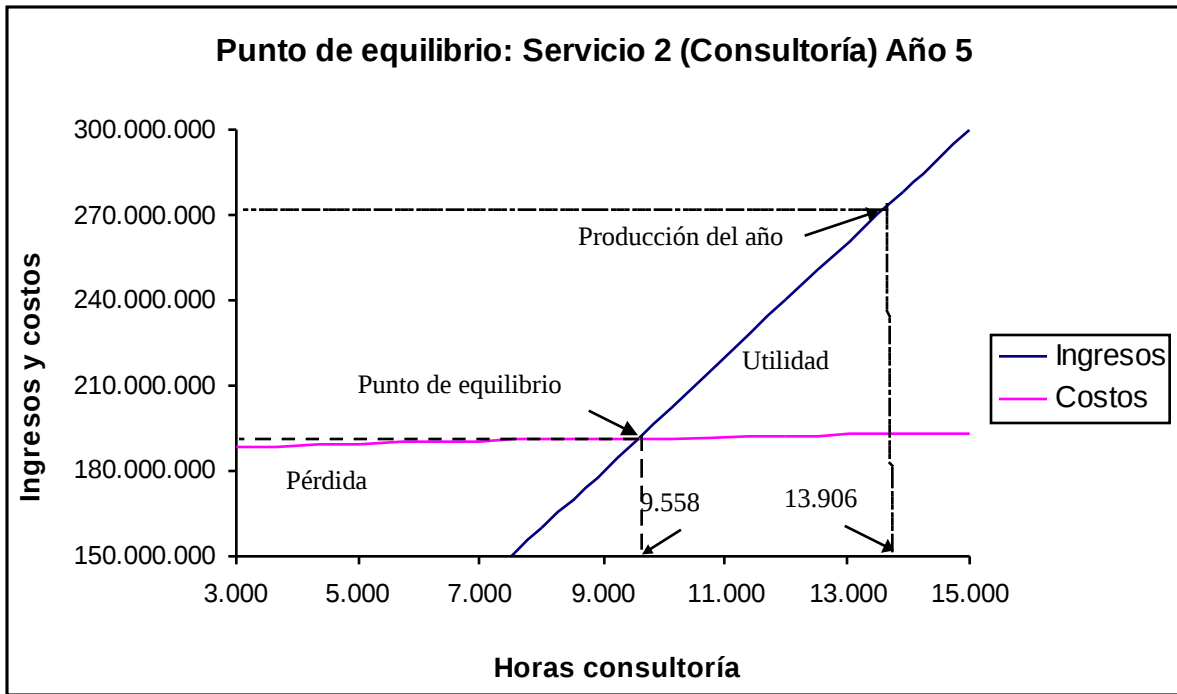
En este año las utilidades son de \$85.358.844, con una producción de 13.906 horas asesoría, alcanzando el punto de equilibrio con 9.967 horas. (Gráfico 6.11)

Gráfico 6.10. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 4)



*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 6.11. Punto de equilibrio para el servicio de consultoría (Año 5)



*Fuente: Propia de la investigación

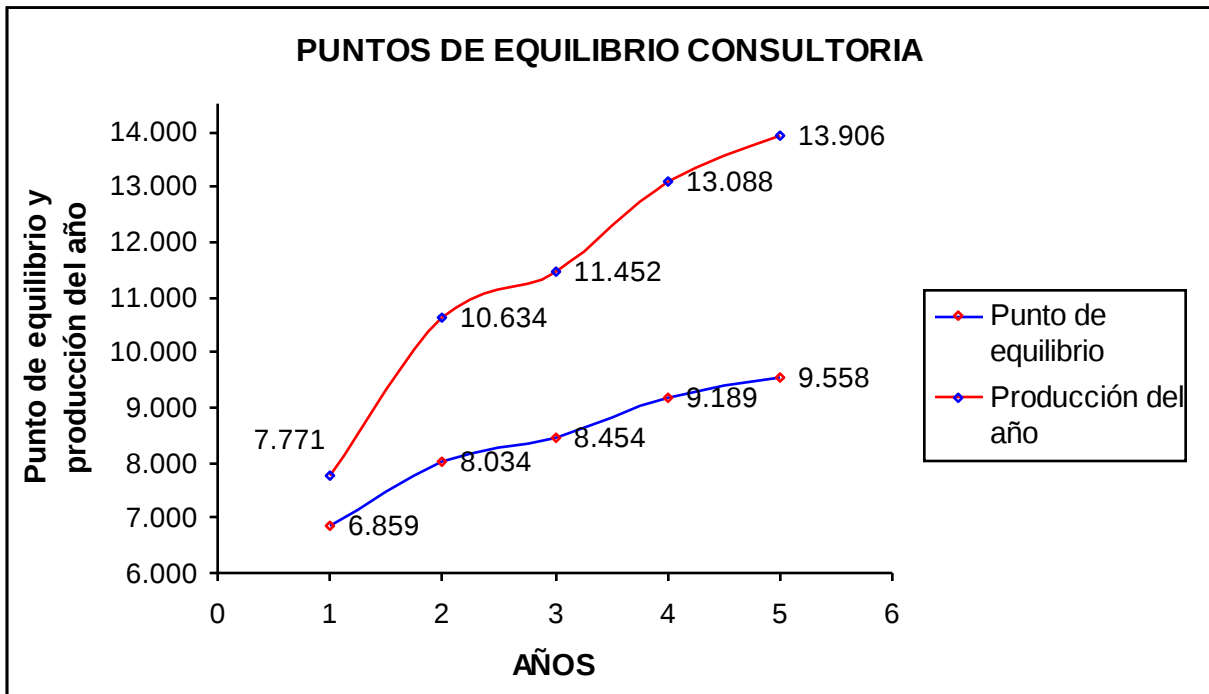
En la Tabla 6.28 se presenta el resumen de los puntos de equilibrio del servicio de consultoría en los cinco años de vida del proyecto. Y en el Gráfico 6.12 se muestra gráficamente cómo año tras año la utilidad de este servicio se incrementa.

Tabla 6.28. Variación del punto de equilibrio del servicio de consultoría en los 5 años de vida del proyecto

| Año | Punto de equilibrio | Producción del año |
|-----|---------------------|--------------------|
| 1 | 6,859 | 7,771 |
| 2 | 8,034 | 10,634 |
| 3 | 8,454 | 11,452 |
| 4 | 9,189 | 13,088 |
| 5 | 9,558 | 13,906 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 6.12. Variación del punto de equilibrio del servicio de consultoría en los 5 años de vida del proyecto



*Fuente: Propia de la investigación

De acuerdo al análisis de punto de equilibrio se puede decir que el proyecto arroja muy buenas utilidades desde el primer año de vida del proyecto que en su mayoría son aportadas por el servicio de consultoría, esto se debe a:

- La producción está determinada por la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa, la cual va incrementando año tras año, es decir que con el incremento en las ventas aumenta la utilidad.
- El margen de contribución de los servicios es bueno, principalmente el del servicio de consultoría, debido a dos aspectos: primero, el precio de venta de este es mayor al de asesoría y, segundo, el costo variable, que es bajo, es igual para ambos servicios.

4.6.2. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad de punto de equilibrio de los servicios de asesoría y consultoría se realiza para el año tres, el cual se considera como el más típico después de realizada la inversión y comenzar a operar.

4.6.2.1. Análisis 1: Variación en el precio de venta

- Análisis 1-a: Variación en el precio de venta hora asesoría

La variación en el precio de venta de la hora asesoría se muestra en la Tabla 6.29.

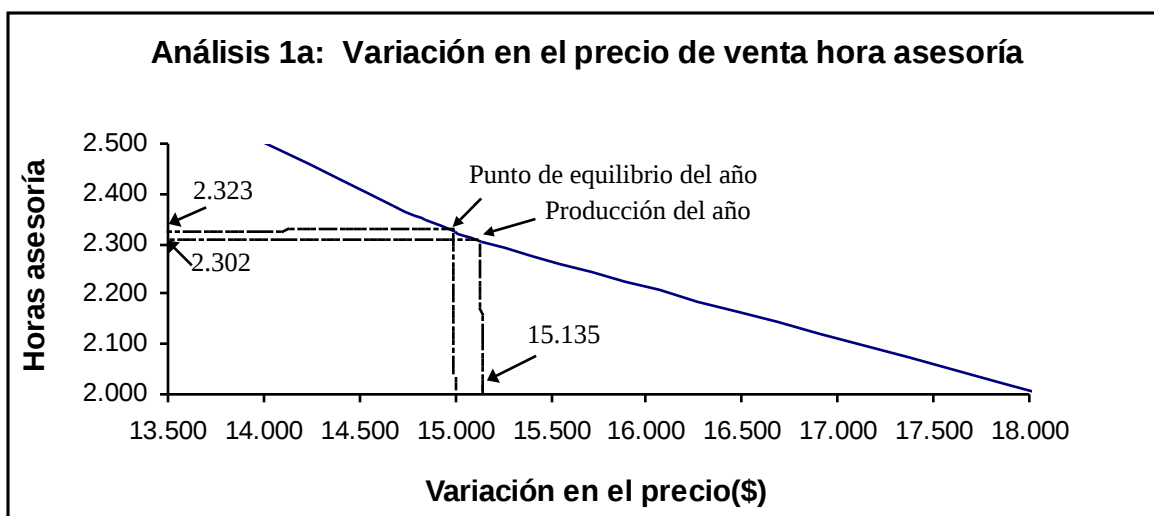
Tabla 6.29. Variación en el precio de venta hora asesoría

| Variación (%) | Precio (\$/hora) | Punto Equilibrio Horas asesoría | Utilización Capacidad (%) |
|---------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 150% | 22,500 | 1,536 | 67% |
| 101% | 15,135 | 2,302 | 100% |
| 100% | 15,000 | 2,323 | 101% |
| 99% | 14,850 | 2,347 | 102% |
| 98% | 14,678 | 2,376 | 103% |
| 75% | 11,250 | 3,124 | 136% |
| 50% | 7,500 | 4,767 | 207% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.13 a medida que disminuye el precio de la hora asesoría, entonces, se aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

Gráfico 6.13. Variación en el precio de venta hora asesoría



*Fuente: Propia de la investigación

En el caso de la futura empresa en el año en cuestión, con respecto al servicio de asesoría se presentan pérdidas, por lo tanto, para poder llegar a punto de equilibrio con la producción de este año (2.304 horas) el precio de venta debe subir a \$15.135, es decir \$135 más; o mantener el precio en \$15.000 y aumentar la producción a 2.323 horas, 19 horas más.

- Análisis 1b: Variación en el precio de venta hora consultoría

La variación en el precio de venta de la hora consultoría se muestra en la Tabla 6.30.

Tabla 6.30. Variación en el precio de venta hora consultoría

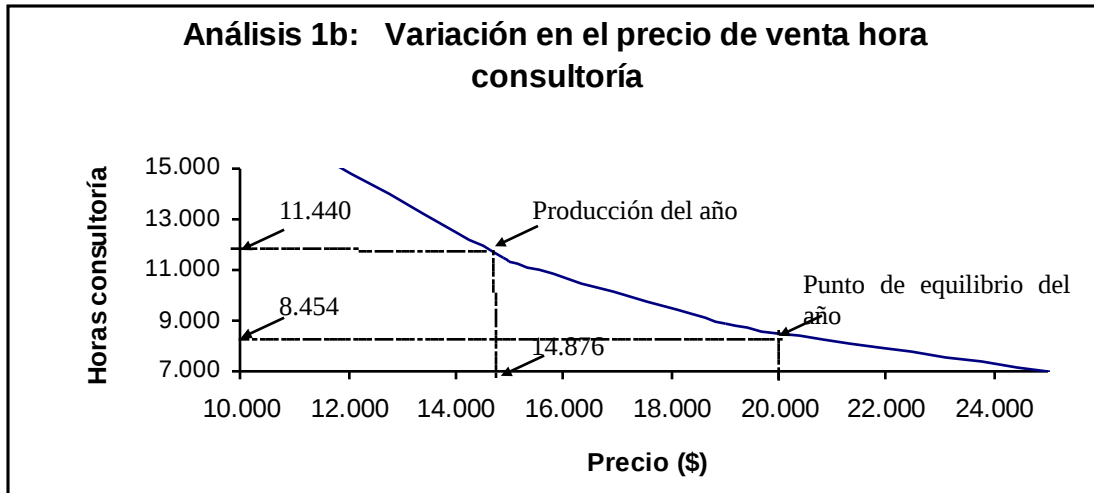
| Variación (%) | Precio (\$/hora) | Punto Equilibrio Horas consultoría | Utilización Capacidad (%) |
|----------------------|-------------------------|---|----------------------------------|
| 150% | 30,000 | 5,601 | 49% |
| 100% | 20,000 | 8,454 | 74% |
| 95% | 19,000 | 8,908 | 78% |
| 75% | 15,000 | 11,343 | 99% |
| 74% | 14,876 | 11,440 | 100% |
| 50% | 10,000 | 17,232 | 150% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.14 a medida que disminuye el precio de la hora consultoría, entonces, se aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

En el caso de la futura empresa, manteniendo el nivel de producción del 100% es decir, 11.440 horas consultoría se puede disminuir el precio hasta \$14.876 y no se tiene ni pérdidas ni ganancias, es decir hay punto de equilibrio; o también, manteniendo el precio en \$20.000 con una producción de 8.454 horas se tiene punto de equilibrio.

Gráfico 6.14. Variación en el precio de venta hora consultoría



*Fuente: Propia de la investigación

4.6.2.2. Análisis 2: Variación en el costo variable

- Análisis 2-a: Variación en el costo variable hora asesoría

La variación en el costo variable de la hora asesoría se muestra en la Tabla 6.31.

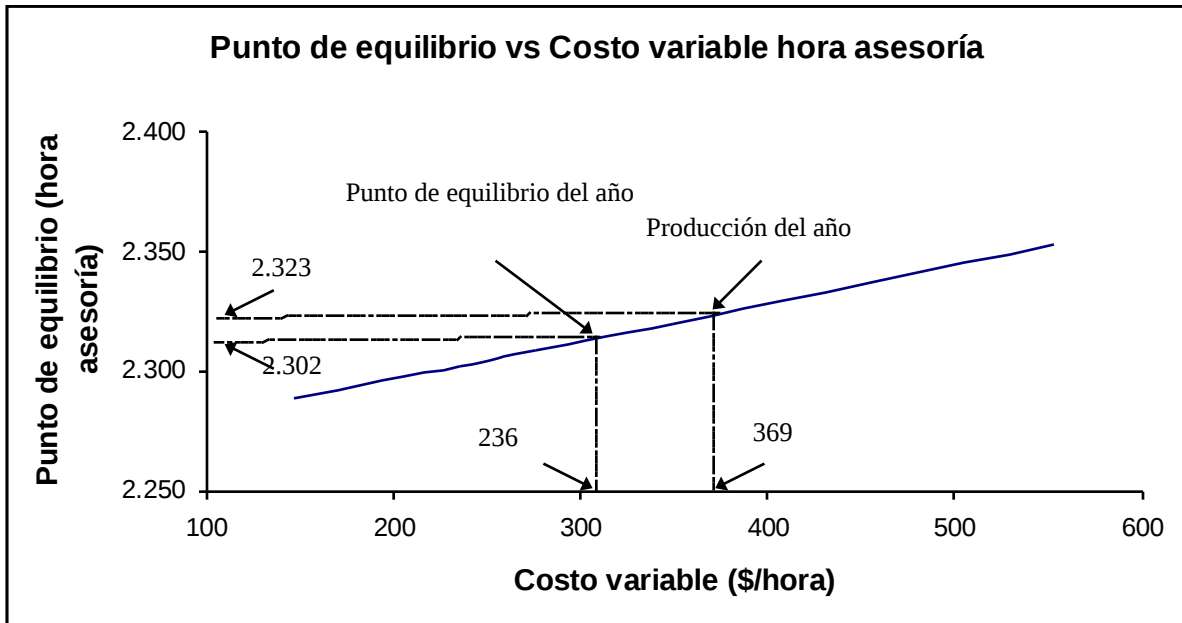
Tabla 6.31. Variación en el costo variable hora asesoría

| Variación (%) | Costo (\$/hora ase.) | Punto Equilibrio Horas asesoría | Utilización Capacidad (%) |
|---------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 150% | 553 | 2,353 | 102% |
| 100% | 369 | 2,323 | 101% |
| 75% | 277 | 2,309 | 100% |
| 64% | 236 | 2,302 | 100% |
| 40% | 148 | 2,289 | 99% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.15 a medida que aumenta el costo de los materiales por hora asesoría, entonces, aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

Gráfico 6.15. Variación en el costo variable hora asesoría



*Fuente: Propia de la investigación

La empresa en el año 3 con respecto al servicio de asesoría presenta pérdidas. Teniendo en cuenta que el costo de los materiales por hora asesoría es de \$369, manteniéndolo se alcanza el punto de equilibrio en 2.323 horas, es decir 19 horas más de la capacidad de producción del año, o para manteniendo la capacidad de producción del año que es de 2.304 horas se debe disminuir el costo de los materiales a \$236, es decir, \$133 más y no se obtiene ni pérdidas ni ganancias.

- Análisis 2b: Variación en el costo variable hora consultoría

La variación en el costo variable de la hora consultoría se muestra en la Tabla 6.32.

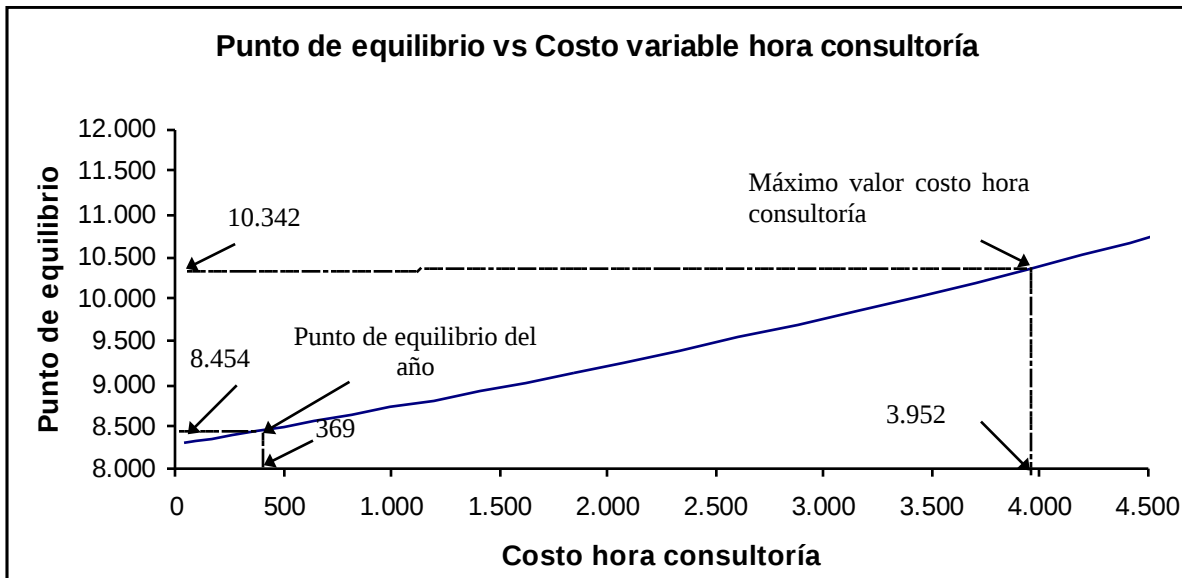
Tabla 6.32. Variación en el costo variable hora consultoría

| Variación (%) | Costo (\$/hora consultoría) | Punto Equilibrio (Hora consultoría) | Utilización Capacidad (%) |
|---------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 1549% | 5,713 | 11,616 | 101% |
| 1072% | 3,952 | 10,342 | 90% |
| 500% | 1,844 | 9,141 | 80% |
| 100% | 369 | 8,454 | 74% |
| 50% | 184 | 8,375 | 73% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.16 a medida que aumenta el costo de los materiales por hora consultoría, entonces, aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

Gráfico 6.16. Variación en el costo variable hora consultoría



*Fuente: Propia de la investigación

Para la futura empresa el costo de los materiales por hora consultoría es de \$369, los cuales pueden aumentar hasta \$3.952 con una producción de 11.449 horas (capacidad de producción de la empresa en el año 3) y la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias. La empresa también puede mantener el costo en \$369 produciendo 8.454 horas para estar en punto de equilibrio.

4.6.2.3. Análisis 3: Variación en el costo fijo

- Análisis 3ª: Punto de Equilibrio (Asesoría) vs Costo Fijo

La variación en el costo fijo de la hora asesoría se muestra en la Tabla 6.33.

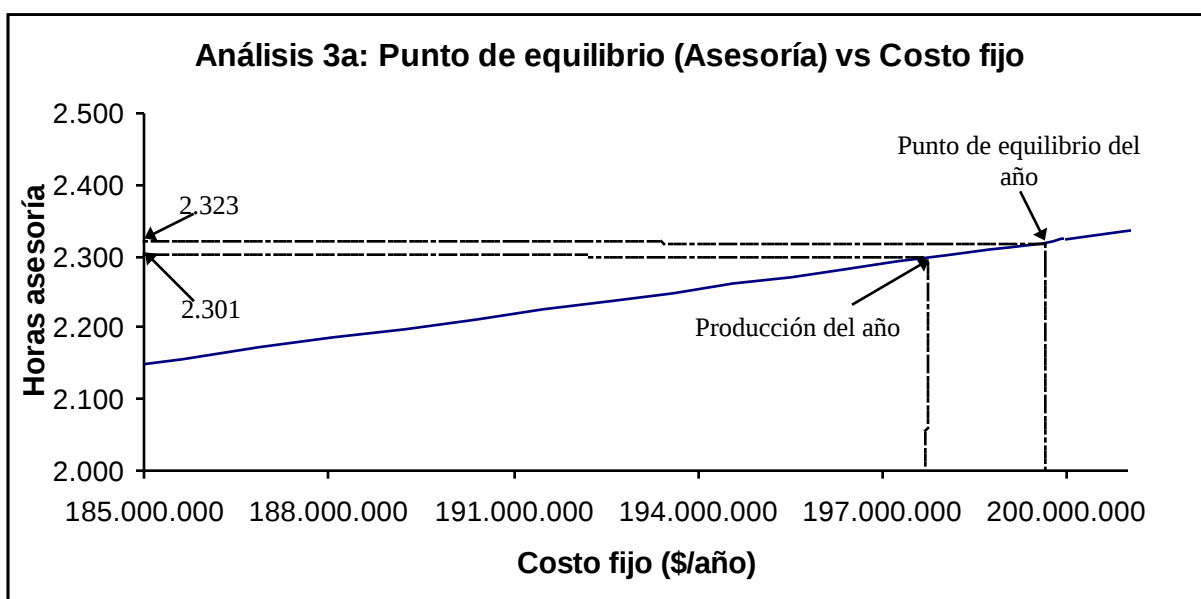
Tabla 6.33. Punto de equilibrio (asesoría) vs costo fijo

| Variación (%) | Costo Fijo (\$/año) | Punto Equilibrio (Horas asesoría) | Utilización Capacidad (%) |
|---------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 102% | 204,450,404 | 2,376 | 103% |
| 101% | 201,951,010 | 2,346 | 102% |
| 100% | 199,951,495 | 2,323 | 101% |
| 99% | 198,051,956 | 2,301 | 100% |
| 50% | 99,975,748 | 1,162 | 50% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.17, a medida que aumenta el costo fijo, se aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

Gráfico 6.17. Punto de equilibrio (asesoría) vs costo fijo



*Fuente: Propia de la investigación

Para el caso de la futura empresa en el año 3 se presentan pérdidas, ya que con una producción de 2.304 horas (capacidad máxima de la empresa para este año), no se alcanzan a cubrir los costos; por lo tanto para que como mínimo se llegue a punto de equilibrio, se requiere una producción de 2.323 horas, o también manteniendo la producción de 2.304 horas y disminuyendo los costos fijos a \$198.051.956 no se tiene ni pérdidas ni ganancias.

- Análisis 3b: Punto de Equilibrio (Consultoría) vs Costo Fijo

La variación en el costo fijo de la hora consultoría se muestra en la Tabla 6.34.

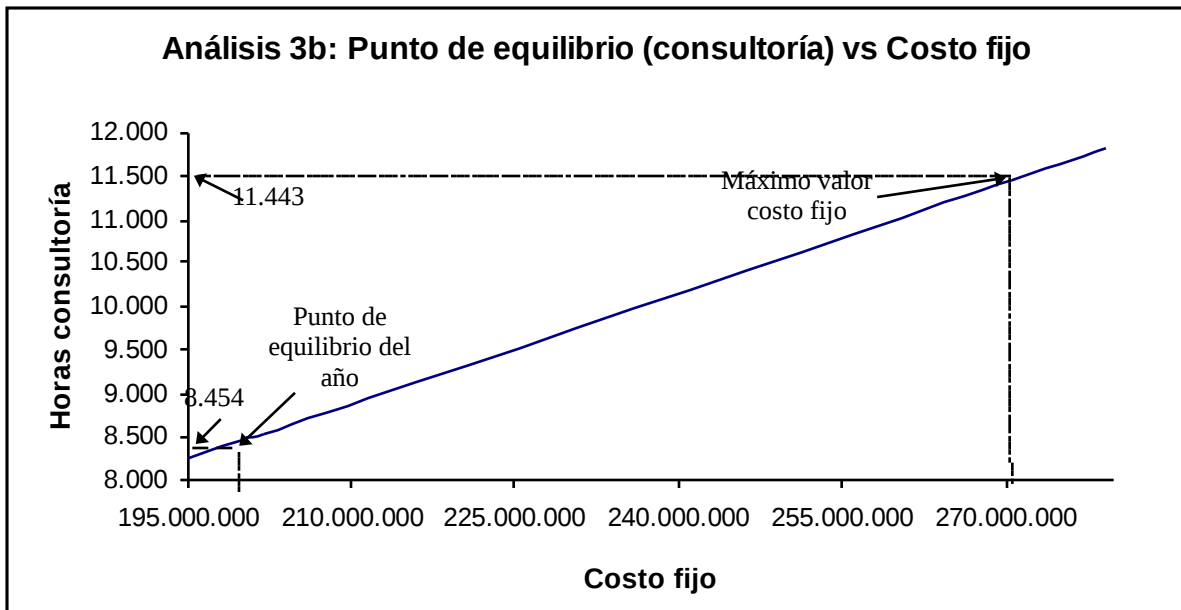
Tabla 6.34. Punto de equilibrio (consultoría) vs costo fijo

| Variación (%) | Costo Fijo (\$/año) | Punto Equilibrio (Horas consultoría) | Utilización Capacidad (%) |
|---------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 140% | 279,312,244 | 11,809 | 103% |
| 135% | 270,654,344 | 11,443 | 100% |
| 101% | 201,951,010 | 8,538 | 75% |
| 100% | 199,951,495 | 8,454 | 74% |
| 75% | 149,963,622 | 6,340 | 55% |
| 50% | 99,975,748 | 4,227 | 37% |

*Fuente: Propia de la investigación

Como se observa en el Gráfico 6.18 a medida que aumenta el costo fijo, se aumenta el punto de equilibrio y viceversa.

Gráfico 6.18. Punto de equilibrio (consultoría) vs costo fijo



*Fuente: Propia de la investigación

La empresa con respecto al servicio de consultoría en el primer año presenta un costo fijo de \$199.951.495, con el cual para llegar a punto de equilibrio se requiere una producción de 8.454 horas, esto es favorable ya que la empresa puede aumentar este costo hasta \$270.654.344 con una producción máxima de 11.443

horas (capacidad de producción de la empresa para este año), y no se obtiene ni pérdidas ni ganancias.

5. CONCLUSIONES

- ✓ La empresa A&C Proyectos durante su fase de inversión tendrá que asumir un total de inversiones por \$32.687.010, de las cuales \$28.637.010 corresponden a inversiones fijas y \$4.050.000 a gastos preoperativos; y durante su fase operacional tendrá invertidos en capital de trabajo por \$17.085.549 en el primer año, con un incremento de: \$3.933.905, \$1.210.159, \$4.957.202 y \$1.142.826 durante los años dos, tres, cuatro y cinco, respectivamente.
- ✓ La financiación de la empresa tanto para la fase de inversión como operacional se realizará por medio de dos fuentes: a) Crédito bancario por valor de \$25.000.000, cancelado bajo la modalidad de cuotas constantes a un interés de 26.82% efectivo anual y b) Con recursos propios de los gestores del proyecto.
- ✓ Los costos de operación y financiación que A&C Proyectos tendrá durante los años de funcionamiento son \$165.671.635 (Año 1), \$194.714.709 (Año 2), \$205.025.194 (Año 3), \$223.084.375 (Año 4) y \$232.180.504 (Año 5), respectivamente. Este costo aumenta año tras año debido a que el tamaño de la organización (capacidad de producción) es variable, ya que se encuentra directamente relacionada con una demanda que también tiende a aumentar.
- ✓ Los ingresos por concepto de ventas de la empresa provienen de la cantidad de horas asesoría y consultoría demandadas por las Pymes (pequeñas y medianas empresas) de Popayán. Para el primer año estos se estiman en \$178.460.000, para el año dos en \$244.360.000, para el año tres en \$263.600.000, para el año cuatro en \$299.200.000 y para el año cinco en \$318.440.000.

- ✓ El estado de resultados muestra que la organización desde el primer año de operación puede obtener utilidades, siendo las más bajas en el primer año, lo cual es de esperar por que en éste año la empresa realiza la fase de inversión y operación con un capacidad utilizada del 80%. Igualmente, debido a la obtención de utilidades la organización desde el primer año repartirá dividendos por valor de 50% de la utilidad operativa y el otro 50% restante lo destinará a reservas, siendo esta situación favorable tanto para el inversionista, por que obtiene rendimiento sobre su inversión y capitalización de la empresa que servirá para su financiación y crecimiento; como para los acreedores por que alcanzan su objetivo financiero: rendimiento de los recursos comprometidos en la inversión (en este caso la empresa A&C Proyectos) y el gobierno, por la contribución que la empresa aportará para su funcionamiento.

- ✓ Teniendo en cuenta que el balance proyectado de efectivo muestra el escenario financiero total de la vida de un proyecto, el balance general de la empresa A&C Proyectos presenta una situación financiera favorable tanto para los acreedores (banco o inversionistas), por que tendrá una mayor certeza de que los dineros por el invertidos serán recuperados con el rendimiento por él esperado; como para los empresarios de la misma por que tienen una aproximación con mayor claridad y favorable sobre el beneficio financiero que tendrán sus esfuerzos empresariales.

- ✓ En el análisis financiero, la empresa A&C Proyectos no tendrá problemas de liquidez debido a que cuenta con una razón corriente de calidad, por que dentro de la cuenta de activos corrientes tienen mayor participación el efectivo (liquidez inmediata) que las cuentas por cobrar, lo cual deja entrever que la organización no tendrá problemas para pagar sus pasivos ya que con el efectivo los cubrirá con facilidad; además así lo confirma la estructura de su flujo de caja.

- ✓ En cuanto al endeudamiento, la organización tiene una buena estructura ya que gracias a que cada vez más durante los años de vida del proyecto el activo se incrementa, el acreedor tiene una mayor certeza de la recuperación de su inversión y los inversionistas (gestores del proyecto) tienen un mayor respaldo para el pago de sus obligaciones financieras externas.
- ✓ La empresa tienen un rendimiento patrimonial (28.73%, 65.9%, 55.0%, 55.0% y 43.8%) mayor que el costo de la deuda (26.82%) en cada uno de sus años de operación, lo que permite concluir que la financiación de la empresa con fuentes externas le es favorable financieramente porque puede responder con ella.

En relación al punto de equilibrio de los servicios ofrecidos por la organización, se concluye lo siguiente:

- ✓ El servicio de asesoría hasta el cuarto año presenta pérdidas, sin embargo se opta por prestarlo como una estrategia de mercadeo, asumiendo las pérdidas como una inversión ya que contribuye a crear clientes fieles, atraer a nuevos y a fortalecer el “Good Will” de la empresa. Dicha estrategia se puede implementar gracias a los beneficios que genera el servicio de consultoría.
- ✓ El servicio de consultoría, desde el primer año no sólo alcanza el punto de equilibrio, si no que también genera utilidad, esto se debe a que el costo variable por hora es bajo y que el precio de venta de la consultoría es mayor que el de la asesoría.

En cuanto al análisis de sensibilidad realizado para el tercer año, el cual se considera como año más típico en el funcionamiento de la empresa, es decir cuando ésta opera a plenitud, se puede concluir que:

- ✓ Con el 100% de la capacidad utilizada (2.304 horas), el servicio de asesoría presenta pérdidas, para alcanzar el punto de equilibrio se debe: aumentar el precio actual en \$135 más para un total de \$15.135 o mantener el precio en \$15.000 y aumentar la producción a 2.323 horas, es decir 19 horas más que la actual.
- ✓ Con el 100% de la capacidad utilizada (2.304 horas), el servicio de consultoría se puede bajar hasta \$14.876 por hora, para mantener el punto de equilibrio, por lo tanto el proyecto tiene utilidades ya que el precio sugerido de este servicio es de \$20.000, es decir \$5.124 más.
- ✓ Para alcanzar el punto de equilibrio con la producción del año (2.304 horas) se debe disminuir el costo de los materiales a \$236, es decir \$133 menos; o manteniendo el costo de los materiales en \$369 se debe aumentar la producción a 2.323 horas, es decir 19 horas más.
- ✓ El costo de los materiales por hora consultoría que es de \$369 se puede aumentar hasta \$3.952 para mantener el punto de equilibrio, esto se debe a que el servicio de consultoría genera buenas utilidades.
- ✓ Teniendo en cuenta que el servicio de asesoría en el año tres genera pérdidas, con una producción de 2.304 horas, para llegar a punto de equilibrio se debe disminuir el costo fijo a \$198.451.495.
- ✓ Teniendo en cuenta los servicios de consultoría, los costos fijos pueden aumentar hasta \$270.654.344 para mantener el punto de equilibrio, por lo tanto el proyecto tiene utilidades ya que se tiene costo fijo por valor de \$199.951.495, \$70.702.849 menos.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

1. TASA DE OPORTUNIDAD

La Tasa de Oportunidad también denominada Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), *se aplicará en términos constantes*, es decir, que no está afectada por la inflación. Esta tasa es de vital importancia para realizar comparaciones que lleven a conocer la viabilidad del proyecto, desde el punto de vista financiero.

La elección de una tasa de interés de oportunidad para el análisis económico-financiero de los proyectos de inversión es, sin duda, una decisión muy importante ya que de ella dependerá, en gran medida, la aprobación o no de las futuras inversiones. El objetivo de esta tasa debe ser asegurar una adecuada rentabilidad en el momento en el que se decida la inversión. La adecuada rentabilidad de los activos del proyecto será aquella que, por lo menos, compense el costo de oportunidad de los accionistas y prestamistas. Este costo de oportunidad se determinará basándose en la rentabilidad de inversiones alternativas de riesgo equivalente.

Para la empresa en mención, la tasa que permitirá evaluar el proyecto será del 18%. Esta se determinó después de investigar en diferentes bancos de la ciudad sobre la Tasa de Interés del mercado más atractiva resultando ser la del CDT a 360 días, con un 7.25%¹; igualmente se preguntó a profesionales expertos en evaluación de proyectos si la anterior tasa es apropiada para la presente evaluación, estos al respecto opinaron que dicha tasa es muy baja, ya que actualmente los proyectos se están evaluando a una tasa que oscila entre 16% y 20%. Los expertos recomendaron utilizar un porcentaje que se encuentre entre este rango, razón por la cual los proponentes del proyecto para evaluarlo decidieron tomar un promedio del rango anteriormente mencionado.

¹ Tasa de Interés suministrada por la entidad financiera Bancolombia de la ciudad de Popayán

2. FLUJO DE EFECTIVO NETO

El flujo de efectivo neto muestra la forma como el dinero fluye hacia el inversionista o a la inversa. La construcción del flujo de efectivo neto consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos asociados al proyecto y su ocurrencia en el tiempo. La información básica para realizar esta proyección esta contenida en los estudios de mercado y técnico de este estudio de factibilidad.

El flujo de efectivo neto es el corazón de éste estudio. Los criterios cuantitativos de evaluación sólo son cálculos matemáticos que procesan la información del flujo de fondos y generan indicadores que ayudan a la toma de decisiones.

En la siguiente Tabla (7.1) se presenta el flujo de efectivo neto del proyecto.

Tabla 7.1. Cuadro de fuente y usos de fondo de efectivo neto o flujo de caja neto del proyecto

| Fase | Inversión | | Operacional | | | | |
|--|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ENTRADA DE EFECTIVO | | | | | | | |
| 1. Recursos financieros (prestamos) | | 25,000,000 | | | | | |
| 2. Ingresos por concepto de ventas | | | 178,460,000 | 244,360,000 | 263,600,000 | 299,200,000 | 318,440,000 |
| 3. Valor remanentes en el último año | | | | | | | 33,070,927 |
| TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO | | 25,000,000 | 178,460,000 | 244,360,000 | 263,600,000 | 299,200,000 | 318,440,000 |
| SALIDA DE EFECTIVO | | | | | | | |
| 1. Inversiones totales | | 32,687,010 | 17,085,549 | 3,933,905 | 1,210,159 | 4,957,202 | 1,142,826 |
| 2. Costos de operación, de depreciación y de amortización de diferidos | | | 153,627,250 | 183,380,875 | 194,691,398 | 213,550,429 | 224,254,953 |
| 3. Costos de financiación (intereses) | | | 6,705,000 | 5,916,450 | 4,916,410 | 3,648,161 | 2,039,766 |
| 4. Pago de prestamos (abonos a capital) | | | 2,940,157 | 3,728,708 | 4,728,747 | 5,996,997 | 7,605,391 |
| 5. Impuestos | | | 4,475,928 | 17,375,852 | 20,501,182 | 26,640,469 | 30,190,824 |
| TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO | | 32,687,010 | 184,833,885 | 214,335,789 | 226,047,897 | 254,793,258 | 265,233,760 |
| ENTRADAS MENOS SALIDAS | | -7,687,010 | -6,373,885 | 30,024,211 | 37,552,103 | 44,406,742 | 53,206,240 |
| FLUJO DE EFECTIVO NETO | | -7,687,010 | -6,373,885 | 30,024,211 | 37,552,103 | 44,406,742 | 86,277,168 |

*Fuente: Propia de la investigación

3. BONDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

3.1. VALOR PRESENTE NETO (VPN)

El valor presente neto es un método que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y que proporciona información detallada, sobre la viabilidad del proyecto. Es igual a la sumatoria del valor presente de los ingresos a una tasa i , menos la sumatoria del valor presente de los egresos a una tasa de interés i .

Es importante destacar que el valor presente neto mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la tasa de oportunidad.

Cálculo numérico del VPN:

Para calcular el Valor Presente Neto se requiere el cuadro de fuentes y usos de fondo de efectivo (Tabla 7.1) de este estudio. El resumen de dicho cuadro se presenta en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Resumen flujo de efectivo neto o flujo de caja neto del proyecto

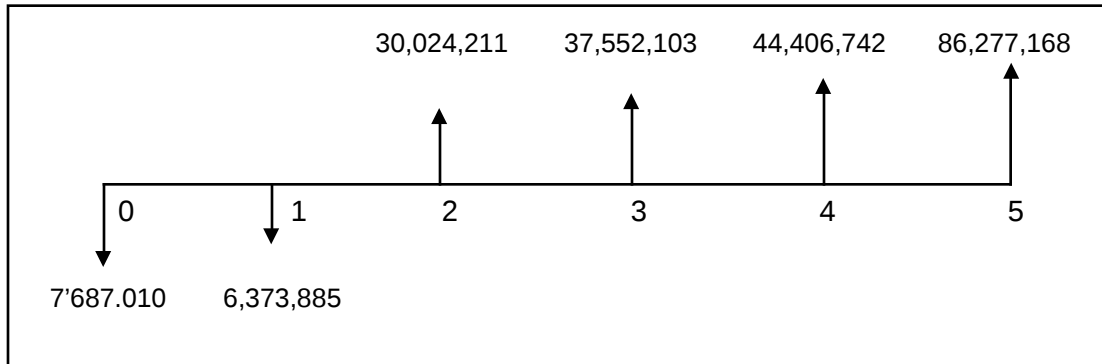
| Año | Flujo de Efectivo Neto |
|-----|------------------------|
| 0 | -7,687,010 |
| 1 | -6,373,885 |
| 2 | 30,024,211 |
| 3 | 37,552,103 |
| 4 | 44,406,742 |
| 5 | 86,277,168 |

*Fuente: Propia de la investigación

A continuación, en la Figura 7.1. se muestra el diagrama de flujo, como representación gráfica del flujo de efectivo neto (Tabla 7.2), donde se puede observar los flujos de efectivo netos positivos y los flujos de efectivo neto

negativos. Estos datos serán necesarios para la correcta evaluación financiera del proyecto.

Figura 7.1. Diagrama de flujo de efectivo neto



*Fuente: Propia de la investigación

Fórmula:

$$VPN(i) = VPI(i) - VPE(i)$$

$$VPN(i) = \sum E VP_j(i) - E VP_j(i)$$

$$VPN(18\%) = (30,024,211 (1+0.18)^{-2} + 37,552,103 (1+0.18)^{-3} + 44,406,742 (1+0.18)^{-4} + 86,277,168 (1+0.18)^{-5}) - (7'687.010 (1+0.18)^0 + 6,373,885 (1+0.18)^{-1})$$

$$VPN(18\%) = \$77'920.959$$

Significado Financiero:

- El Valor Presente Neto, es el valor de oportunidad en pesos actuales de la alternativa en cuestión, al ser positivo representa las ganancias extraordinarias que genera el proyecto.
- También se puede expresar de la siguiente manera, el proyecto en mención, rinde 18% anual, en términos constantes, adicionalmente genera como ganancia extraordinaria \$77.920.959.

3.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR evalúa el proyecto en función a una tasa única de rendimiento por período con la cual la totalidad de los ingresos son exactamente iguales a los egresos en pesos de hoy.

La TIR se encontró por medio de la hoja de cálculo de Excel. La TIR para este proyecto es del **140%**.

Significado Financiero:

- Los dineros invertidos en el proyecto, ganan el 140%. La TIO estimada para este caso es del 18% anual, al ser mayor la TIR, el proyecto se considera más rentable que invertir los dineros en cualquier entidad bancaria.
- Se puede decir que la tasa interna para este proyecto es del 140%, por lo tanto esta es la tasa de interés que generan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto y como es mayor a la tasa de interés de oportunidad, el proyecto es financieramente viable.
- La TIR es la tasa de rentabilidad de los dineros que permanecen invertidos en el proyecto.
- En este caso la TIR es igual a 140% anual, donde el valor presente neto es igual a cero (0), la cual es mayor que la TIO (Tasa de Interés de Oportunidad), 18% anual, se concluye entonces que desde este punto de vista el proyecto es factible financieramente.

En la Tabla 7.3 se presenta la demostración de la tasa interna de retorno – TIR como la tasa de rentabilidad de los dineros que permanecen invertidos en el proyecto.

Tabla 7.3. Demostración de la TIR como la tasa de rentabilidad de los dineros que permanecen invertidos en el proyecto

| Periodo | Inversión al principio del periodo (1) | Saldo acumulado al principio del periodo (2) | Intereses ganados durante el periodo TIR=140% aprox. x (2) (3) | Nuevo saldo (2)+(3) (4) | Retiros al final del periodo (5) | Saldo al final del periodo (4)+(5) (6) |
|---------|---|---|---|----------------------------|-------------------------------------|---|
| 0-1 | 7.687.010 | 7.687.010 | 10.767.462 | 18.454.472 | -6.373.885 | 24.828.090 |
| 1-2 | | 24.828.357 | 34.777.945 | 59.606.302 | 30.024.211 | 29.580.584 |
| 2-3 | | 29.582.091 | 41.436.665 | 71.018.756 | 37.552.103 | 33.462.006 |
| 3-4 | | 33.466.653 | 46.877.906 | 80.334.559 | 44.406.742 | 35.925.496 |
| 4-5 | | 35.937.817 | 50.339.351 | 86.246.338 | 86.246.338 | 0 |

* Fuente propia de la investigación.

El proyecto obtiene un rendimiento del 140% anual en el negocio durante 5 años, pero esta rentabilidad es aplicable sólo a los dineros que se mantienen invertidos en el proyecto durante cada uno de los años que éste dura. Es incorrecto afirmar que el proyecto representa la oportunidad de invertir \$7.687.010 durante 5 años al 140% anual, por que el proyecto, de hecho, devuelve anualmente parte de la inversión inicial. En la Tabla 7.3 se aclara las anteriores afirmaciones.

La TIR se aplica efectivamente sólo al saldo acumulado al principio de cada período. De esta manera vemos que \$7.687.010 ganan 140% de interés durante el primer año, pero que tal rentabilidad anual se obtiene en los años posteriores sólo para las siguientes sumas decrecientes: 24.828.090, 29.580.584, 33.462.006, 35.925.496.

En resumen, el proyecto enfrenta una TIR que es del 140% anual pero que, por devolver dinero a lo largo de su duración, no produce efectivamente el 140% anual compuesto de interés sobre la inversión inicial de \$7.687.010 durante 5 años, sino que tal interés opera sobre las sumas anuales decrecientes que se mantienen atadas al proyecto.

3.3. RELACIÓN BENEFICIO COSTO

La relación beneficio costo (B/C) o índice de rentabilidad se refiere a la cantidad de prima o ganancia extraordinaria, que genera cada peso de inversión, expresada en valor presente.

La relación beneficio – costo del presente proyecto a una tasa de interés i es el cociente que resulta de dividir la sumatoria del valor presente de los ingresos netos a una tasa de interés i entre la sumatoria del valor presente de los egresos netos a una tasa de interés i .

$$B / C (i) = (EVPI / EVPE) - 1$$

$$B / C (18\%) = (\$89'012.999 / \$11'092.040) - 1$$

$$B / C (18\%) = 8.024 - 1$$

$$B / C (18\%) = 8.024$$

Significado financiero:

- Al restar 8.024 menos 1, resulta 7.024 pesos de Octubre de 2005, que es la ganancia extraordinaria que se obtiene por cada unidad monetaria invertida.
- Se puede decir que para el proyecto por cada peso invertido se reciben 7.024 pesos, esta es la ganancia extraordinaria producida por cada peso invertido expresado en valor presente.
- Como (B/C) (18%) es igual a 7.024, mayor que 1, se concluye que desde este punto de vista el proyecto se justifica financieramente.

4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es indispensable en la toma de decisiones, por esto, se debe considerar en la elaboración del proyecto, teniendo en cuenta datos ya establecidos.

Este análisis tiene por objeto determinar la variación que se producirían en estimaciones hechas, como consecuencia de posibles desviaciones en los valores asignados a las variables que intervienen en los cálculos de los distintos índices que permiten medir la bondad de un proyecto.

El análisis de sensibilidad se realiza cambiando diferentes variables que pueden afectar el proyecto y analizando la forma como varían los diferentes indicadores financieros. Para este proyecto se hará en la tasa de interés para la financiación del proyecto, en el precio y en los costos de mano de obra.

4.1. SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE LA TASA DE INTERÉS

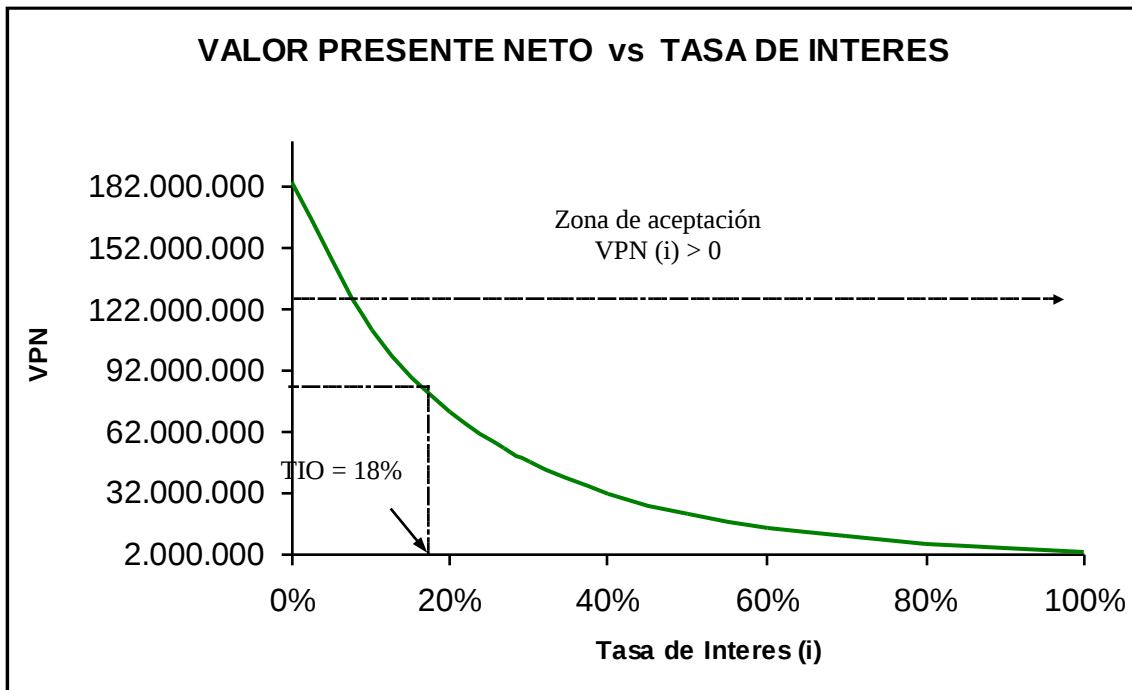
La Tabla 7.4 muestra posibles variaciones en las tasas de interés, para determinar el comportamiento del valor presente neto y así, conocer hasta donde puede llegar la viabilidad del proyecto. Su representación gráfica se presenta en el Gráfico 7.1.

Tabla 7.4. Análisis de sensibilidad: VPN con cambios en la tasa de interés

| Tasa Interés | VPN |
|--------------|-------------|
| 0% | 184,199,329 |
| 10% | 112,224,667 |
| 20% | 71,392,712 |
| 26.82% | 53,487,573 |
| 30% | 46,964,029 |
| 40% | 31,689,425 |
| 50% | 21,778,454 |
| 60% | 15,143,423 |
| 70% | 10,581,981 |
| 80% | 7,374,335 |
| 90% | 5,074,749 |
| 100% | 3,398,848 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 7.1. Análisis de sensibilidad: VPN con cambios en la tasa de interés



*Fuente: Propia de la investigación

Con los resultados de la Tabla 7.4 y el Gráfico 7.1, en donde se tiene que el valor presente neto está en función de la tasa de interés, se puede apreciar que hasta valores de la tasa de interés altos, el valor presente neto es positivo; es decir, el proyecto se justifica desde el punto de vista financiero, definiéndose de esta manera la denominada zona de aceptación del proyecto.

4.2. SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE PRECIO DE VENTA

4.2.1. Sensibilidad a Cambio de Precio de Venta: Servicio de Asesoría

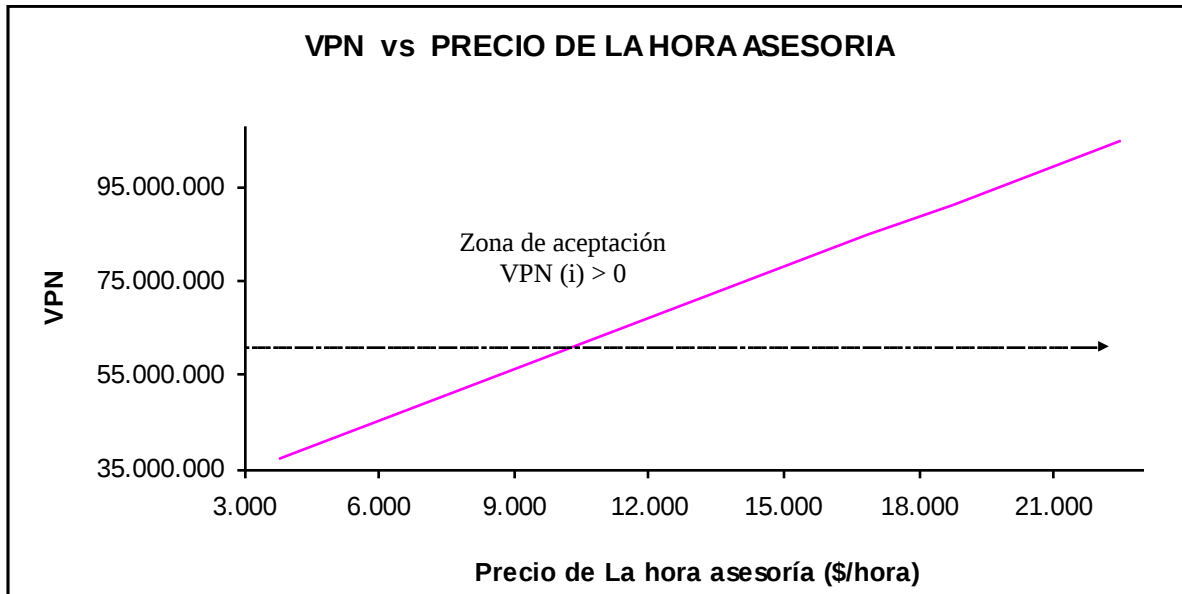
Al realizar cambios en los precios de ventas del servicio de asesoría se modifican los indicadores de la bondad financiera del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 7.5 y el Gráfico 7.2.

Tabla 7.5. Análisis de sensibilidad: VPN y TIR con cambios en el precio de venta del servicio de asesoría

| Variación (%) | Precio (\$/hora) | VPN (\$) | TIR (%) |
|---------------|------------------|-------------|---------|
| 150% | 22,500 | 105,138,001 | 201 |
| 125% | 18,750 | 91,529,480 | 161 |
| 100% | 15,000 | 77,920,959 | 140 |
| 75% | 11,250 | 64,312,438 | 113 |
| 50% | 7,500 | 50,703,917 | 89 |
| 25% | 3,750 | 37,095,396 | 68 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 7.2. VPN vs precio de la hora asesoría



*Fuente: Propia de la investigación

El precio de venta establecido inicialmente de \$15.000 hora asesoría, se puede reducir a precios muy bajos y el proyecto continua siendo atractivo desde el punto de vista financiero gracias al soporte que brinda el servicio de consultoría. Aún con precios bajos, se obtiene: $VPN(18\%) > 0$, $TIR > 18\%$, $B/C(18\%) > 1$. Lo anterior se debe a que el servicio 2 de consultoría soporta al servicio 1 (asesoría), ya que los mayores rendimientos para la empresa son obtenidos por el servicio de consultoría. El servicio de consultoría representa el 83% de la producción total de

la empresa, además su precio de venta está por encima con un 33.3% más que el del servicio de asesoría.

4.2.2. Sensibilidad a Cambio de Precio de Venta: Servicio de Consultoría

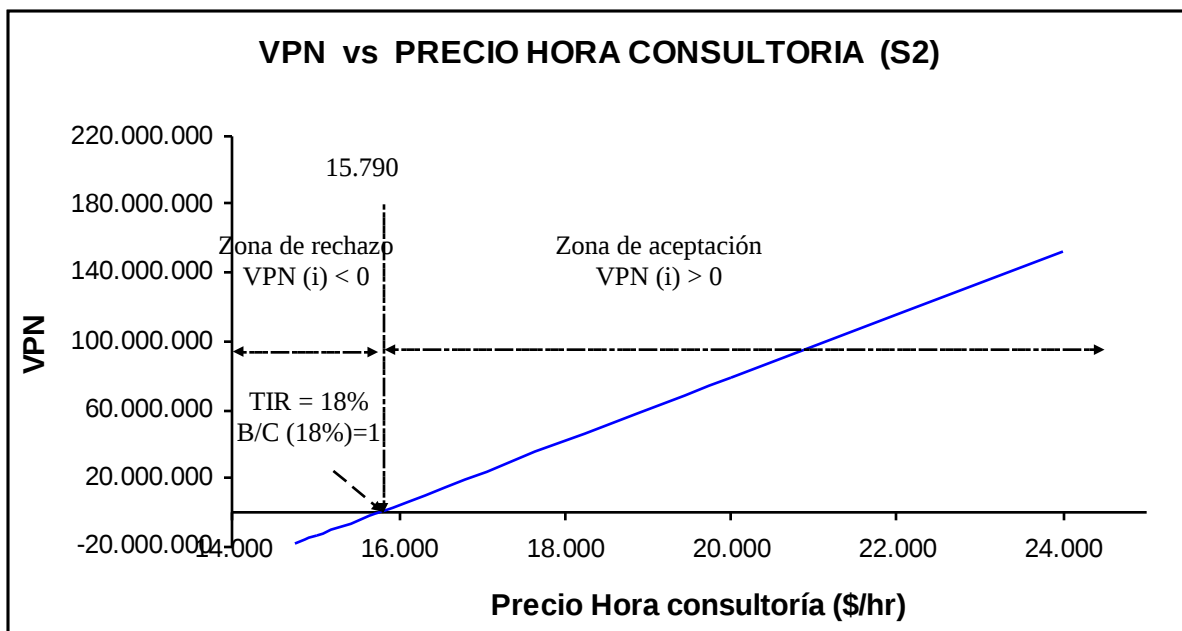
Al realizar cambios en los precios de venta del servicio 2 (consultoría), se modifican los indicadores de la bondad financiera del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 7.6 y el Gráfico 7.3.

Tabla 7.6. Análisis de sensibilidad: VPN y TIR con cambios en el precio de la hora consultoría

| Variación (%) | Precio (\$/hora) | VPN (\$) | TIR (%) |
|---------------|------------------|-------------|---------|
| 120% | 24,000 | 151,820,249 | 323 |
| 100% | 20,000 | 77,920,959 | 140 |
| 78.95% | 15,790 | 141,956 | 18 |
| 78.90% | 15,780 | -42,792 | 18 |
| 75% | 15,000 | -14,453,153 | 1 |
| 74% | 14,750 | -19,071,859 | -4 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 7.3. VPN vs precio de hora consultoría



*Fuente: Propia de la investigación

El precio de la hora consultoría establecido inicialmente es de \$20.000, el cual se puede reducir hasta \$15.790 / hora y el proyecto continúa siendo atractivo desde el punto de vista financiero. Para valores por encima de \$15.790 / hora, se obtiene: VPN (18%) > 0; TIR > 18%; B/C (18%) > 1.

4.3. SENSIBILIDAD A CAMBIOS EN LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

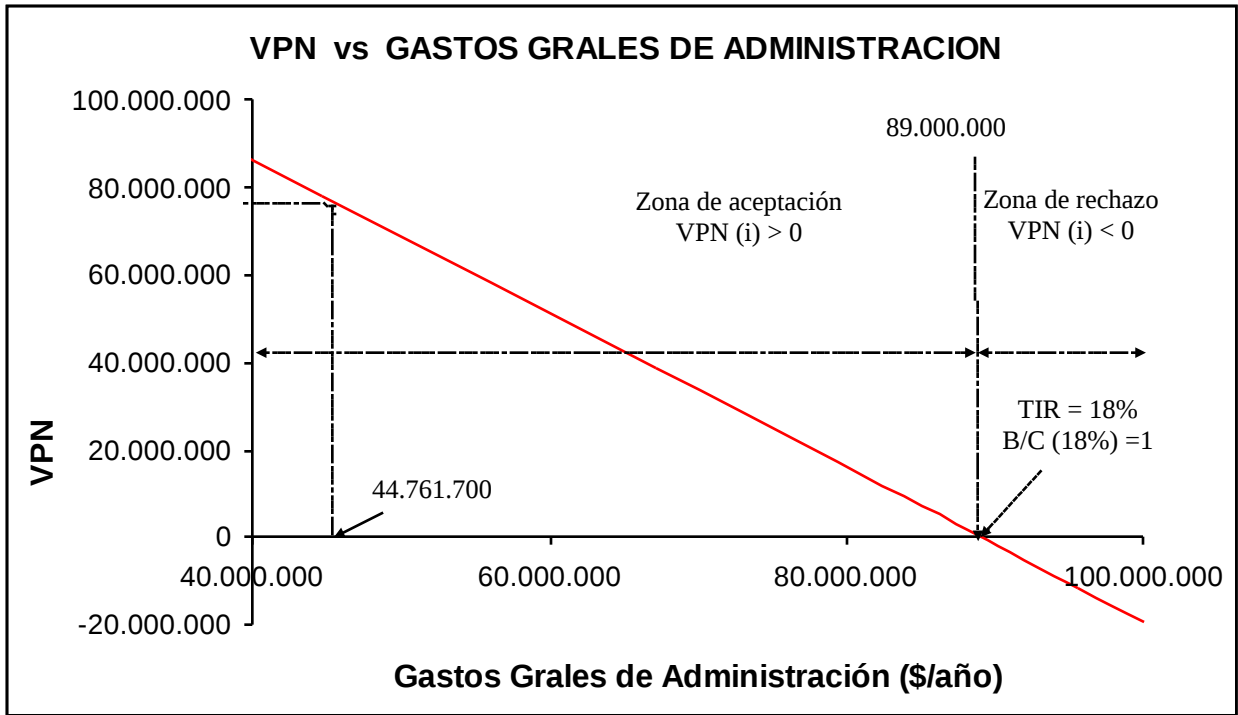
Si se realizan cambios en los gastos generales de administración, se modifican los indicadores de la bondad financiera del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 7.7 y en el Gráfico 7.4.

Tabla 7.7. Análisis de Sensibilidad: VPN y TIR con cambios en los gastos administrativos

| Variación (%) | Costo (\$) | VPN (\$) | TIR (%) |
|---------------|-------------|-------------|---------|
| 223% | 100,000,000 | -19,366,581 | 2 |
| 214% | 95,599,980 | -11,617,118 | 8 |
| 199% | 89,005,000 | -1,819 | 18 |
| 199% | 89,000,000 | 6,987 | 18 |
| 150% | 67,142,550 | 38,503,058 | 62 |
| 100% | 44,761,700 | 77,920,959 | 140 |
| 50% | 22,380,850 | 117,338,860 | 268 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 7.4. VPN vs gastos administrativos



*Fuente: Propia de la investigación

Los gastos generales de administración, establecidos inicialmente en \$44'761.700/año, se puede aumentar hasta \$89.000.000/año y el proyecto continúa siendo atractivo desde el punto de vista financiero.

Para valores por debajo de \$89.000.000/año, se obtiene: $VPN(18\%) > 0$; $TIR > 18\%$; $B/C(18\%) > 1$.

4.4. SENSIBILIDAD A CAMBIOS DE LA TASA DE IMPUESTOS

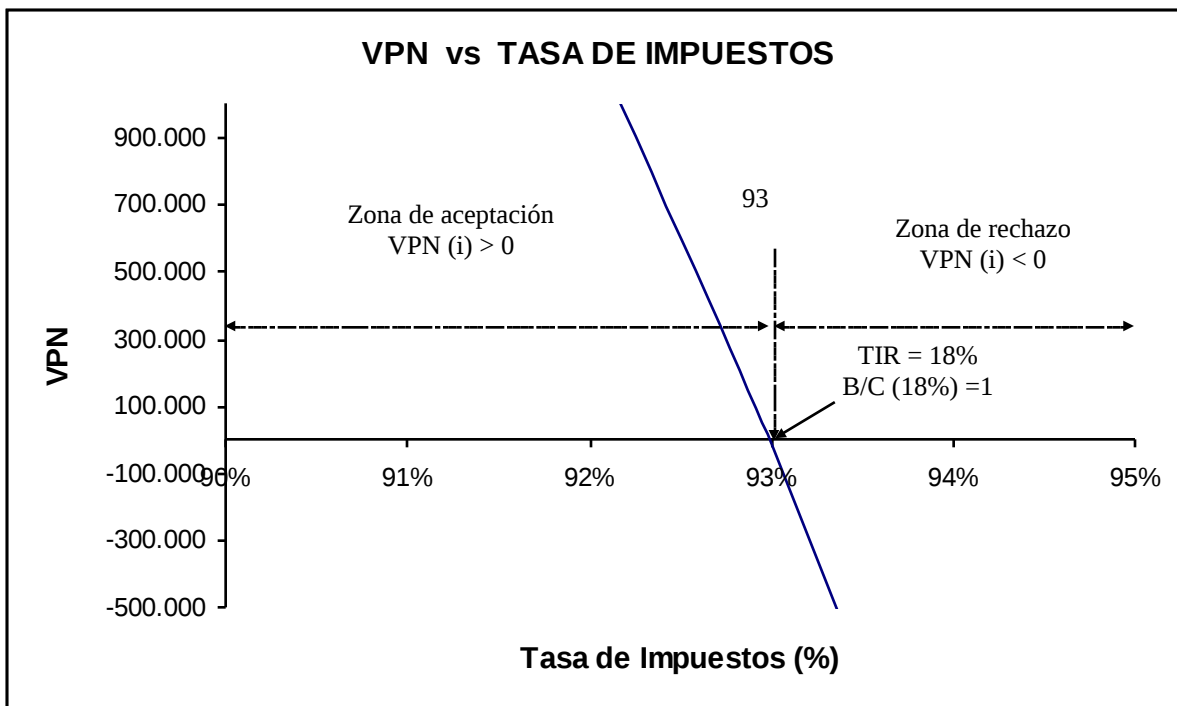
Si se realizan cambios en la Tasa de Impuestos, se modifican los indicadores de la bondad financiera del proyecto, tal como se muestra en la Tabla 7.8 y el Gráfico 7.5.

Tabla 7.8. Análisis de sensibilidad VPN y TIR con cambios en la tasa de impuestos

| Tasa de impuestos (%) | VPN (\$) | TIR (%) |
|-----------------------|------------|---------|
| 96% | -4,329,229 | 10 |
| 95% | -2,980,865 | 13 |
| 93% | -14,465 | 18 |
| 92% | 255,208 | 18 |
| 90% | 3,760,953 | 25 |
| 50% | 57,695,503 | 111 |
| 35% | 77,920,959 | 159 |
| 25% | 91,404,597 | 159 |

*Fuente: Propia de la investigación

Gráfico 7.5. VPN vs tasa de impuestos



*Fuente: Propia de la investigación

La tasa de impuestos establecida inicialmente es del 35%, la cual puede llegar hasta valores del 92% y el proyecto continúa siendo atractivo desde el punto de vista financiero. Para valores por debajo del 93%, se obtiene: $VPN(18\%) > 0$; $TIR > 18\%$; $B/C(18\%) > 1$.

5. CONCLUSIONES

- ✓ La tasa de oportunidad para el proyecto será del 18%, la cual se obtuvo como resultado de la investigación en diferentes bancos de la ciudad y consulta a expertos en evaluación de proyectos de inversión.
- ✓ El Valor Presente Neto (VPN) para el proyecto es de \$77.920.959, este indica que durante los cinco años de vida del proyecto se obtiene una ganancia adicional traída a pesos de hoy, y por ser mayor a cero el proyecto es financieramente viable.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR) para el proyecto es de 140%, lo que indica que el proyecto es financieramente viable debido a que este porcentaje es mayor a cero y mayor a la tasa de oportunidad determinada para este proyecto la cual es de 18%.
- ✓ La relación beneficio - costo para el proyecto es de 8.0249, que indica la ganancia extraordinaria traída a pesos de hoy producida por cada peso invertido. El proyecto es financieramente viable porque esta relación es mayor a 1.

De acuerdo al análisis de sensibilidad se concluye:

- ✓ El precio de venta de la hora asesoría, se puede reducir hasta precios muy bajos y el proyecto continua siendo atractivo desde el punto de vista financiero. Esto se debe a que el servicio de consultoría financia al servicio de asesoría, ya que los mayores rendimientos para la empresa son obtenidos por el primer servicio. El servicio de consultoría representa el 83% de la producción total de la empresa, además el precio de venta es ofrecido con un 33.3% (\$5.000) más que el del servicio de asesoría.

- ✓ La sensibilidad en el precio de la hora consultoría radica en que puede disminuir hasta en un 78.95%, es decir \$15.790, para mantener un VPN apropiado para el inversionista.

- ✓ La sensibilidad en los gastos generales de administración radica en que puede aumentarse hasta en un 198.83%, es decir, \$89.000.000 y sigue ofreciendo un VPN apropiado para los inversionistas.

- ✓ La sensibilidad en la tasa de impuestos radica en que puede llegar hasta el 92% y sigue ofreciendo un VPN apropiado al inversionista.

CAPÍTULO VIII.

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

1. IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

El impacto económico que genera el proyecto es de tipo regional. El proyecto contribuirá al bienestar local y regional, teniendo en cuenta los objetivos de eficiencia y equidad, aportando nuevos ingresos tanto a empleados directos como indirectos del proyecto.

El proyecto contribuirá a la región como una fuente de generación de empleo tanto en su etapa preoperativa como en la operacional. Durante la fase de inversión generará tres (3) empleos directos y otros indirectos y durante la fase operacional contribuirá a la región con la generación de nueve (9) empleos directos para un total de diez (12) empleos directos en el desarrollo del proyecto.

Estas nuevas contrataciones producen lo que en economía se denomina el efecto multiplicador del ingreso, ya que los salarios devengados por los trabajadores permiten el consumo de más bienes y servicios, los cuales alientan la demanda agregada local.

Se experimentará un crecimiento en el sector comercial reflejado en la modificación positiva del valor agregado debido a las demandas de insumos, contribuyendo con las organizaciones que funcionen como proveedoras de materiales, elementos de oficina, implementación básica, equipos y muebles.

El impacto es benéfico, ya que el proyecto genera crecimiento económico a nivel local a través del empleo y del valor agregado, dentro de un marco económico regional caracterizado por la escasez de empresas y fuentes de desarrollo.

En cuanto al impacto social, el presente proyecto contribuirá a que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Popayán mejoren en el direccionamiento de sus acciones empresariales para el alcance efectivo de sus objetivos organizacionales, dado que la futura empresa principalmente coadyuvará a que las Pymes solucionen sus problemas, corrijan sus acciones, aprovechen sus oportunidades y satisfagan sus necesidades, generando de forma directa o indirecta, un incremento en sus niveles de competitividad, lo cual incidirá positivamente para la sociedad, ya que se va a contar con organizaciones más sólidas y productivas las cuales van a producir mejores bienes y servicios para la comunidad en general.

Además, se puede decir que con la implementación del proyecto, se generará competencia en el campo de la asesoría y consultoría para empresas y servicios a fin, lo que a su vez conllevará a un mejoramiento en la calidad de los servicios que actualmente se ofrecen, obteniéndose así un mayor beneficio para las organizaciones que acceden a ellos, lo cual hace que estas empresas clientes reciban una mejor solución a sus necesidades.

2. COSTOS DEL PROYECTO A NIVEL SOCIAL

Se puede decir que un impacto negativo o un costo social de este proyecto es el que al estar segmentado y por lo tanto dirigido a las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Popayán, y ser ésta una empresa privada, se cree que afecta de cierto modo a las Microempresas de la ciudad, dado que su bajo capital fue uno de los factores que influyó en la no inclusión de éstas en el mercado objetivo de esta organización, ya que la limitación de sus presupuestos no les permitiría acceder a los servicios que va a ofrecer la futura empresa.

Sin embargo como ya se ha expresado, la organización desea prestar oportunamente sus servicios a todas las empresas que así lo requieran, para lo cual ésta va a manejar diferentes facilidades pago en los casos especiales que se presenten y sobretodo con respecto a las Microempresas que lo necesiten. Esto con el fin de que todas las organizaciones de la ciudad de Popayán obtengan los beneficios que esta empresa desea generar para sus clientes contribuyendo eficazmente a que éstas logren un óptimo desarrollo organizacional.

3. CONCLUSIONES

- ✓ El impacto económico que generará este proyecto en la sociedad es de tipo regional, el cual contribuirá a que principalmente se originen diferentes empleos, tanto de forma directa con la mano de obra calificada existente en la zona, como indirectamente a través de la adquisición de productos en las diversas empresas que proveerán continuamente los insumos necesarios para la eficiente prestación de los servicios de la futura organización que se establecerá en la ciudad de Popayán. La empresa tendrá como política preferir en primera instancia los recursos de la región caucana, por lo tanto las inversiones y contrataciones se retendrán para esta zona.

- ✓ Principalmente el impacto social de este proyecto se centra en que a medida que las organizaciones acudan a la futura empresa a solucionar sus problemas, ésta propenderá por contribuir eficientemente a satisfacer las necesidades de sus clientes, no solo con el fin de que estos logren mejorar considerablemente su desarrollo organizacional, sino para que de este forma puedan obtener productos de mejor calidad, los cuales estarán disponibles a toda la sociedad payanesa, viéndose así esta comunidad beneficiada en parte gracias al accionar de la organización que se desea crear.

- ✓ Los costos del proyecto no representan riesgo para la sociedad, sin embargo en algunos casos se podría decir que son las microempresas las que se verán un poco afectadas con la creación de la futura organización, en la medida que para ese tipo de empresas se dificulta la adquisición de los servicios de la compañía porque las limita el costo de éstos, no obstante este impacto negativo no es de consideración, dado que se puede contrarrestar fácilmente.

CAPITULO IX.

EVALUACIÓN AMBIENTAL

Este proyecto no generará un impacto ambiental significativo, sobre todo en el ambiente natural, ya que se llevará a cabo en una zona urbana, no se van a presentar construcciones, se va adecuar un local o casa para el funcionamiento de la empresa, por esto, prácticamente no se afectará la flora y la fauna, tampoco generará residuos tóxicos o contaminantes. En caso de resultar este tipo de residuos, entonces serán mínimos, los cuales se empacarán en bolsas como material reciclable y se entregarán a camiones recolectores de basura. La empresa fomentará el cuidado por el medio ambiente, y propiciará espacios adecuados para el aprendizaje y el cuidado de éste.

Esta organización sobresaldrá por aplicar innovaciones en la asesoría y consultoría para empresas, buscando no solo mejorar su nivel organizacional sino también fortaleciendo sus valores y desarrollando sus habilidades empresariales de tal manera que en el futuro sean organizaciones de calidad, que cuiden y protejan su medio ambiente.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, prácticamente no se presenta un impacto ambiental significativo, es decir, modificaciones de las condiciones ambientales o la generación de un nuevo conjunto de condiciones ambientales, negativas o positivas, como consecuencia de las acciones propias del proyecto en consideración, de todas formas a continuación se describen los aspectos básicos de una evaluación ambiental.

1. IMPACTOS Y EFECTOS AMBIENTALES

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS Y EFECTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO

Para la identificación de los impactos ambientales, se utilizará el método matricial, Tablas 9.1 y 9.2.

“El método matricial consiste en formar una matriz, apoyada en las siguientes dos listas:

- Lista de actividades propias (en su etapa de preparación del sitio y en su fase operacional), las cuales se constituyen en los encabezamientos de las columnas de la matriz.
- Lista de componentes ambientales existentes en la zona de influencia del proyecto, e identificados dentro de la descripción de los entornos geográfico y sociales, los cuales se constituyen en los encabezamientos de las filas de la matriz.

Para cada actividad se señalan, mediante un asterisco u otro símbolo, los componentes del medio ambiente que puede impactar. Éstos símbolos se explican en la esquina superior izquierda de las matrices.

Lo recomendable es tener dos matrices, una con las actividades de la etapa de preoperación del sitio otra con las correspondientes a la fase operacional del proyecto”¹.

¹ ARBOLEDA, Germán. “*PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control*”. AC Editores, Cuarta Edición. Colombia 2001

Tabla 9.1. Matriz para identificación de impactos en la fase de inversión, etapa de adecuación del sitio

| SIMBOLOGIA | | | PREPARACION Y ADECUACION DEL SITIO | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|---|
| C: combatible M: moderado S: severo F: critico R: impacto reversible I: impacto irreversible b: beneficio poco significativo B: beneficio significativo *: existe medida de mitigación | | | Limpieza del sitio, inicial | Adecuaciones eléctricas | Modificaciones interiores | Pintura general | Instalación de equipos | Instalación mesas y sillas | Adecuaciones finales | Limpieza del sitio, final | Total Impactos (-) | Total impactos (+) | |
| | | | ENTORNO AMBIENTAL | Factores Bióticos | Flora | Vegetación Secundaria | | | | | | | |
| Estrato Herbáceo y arbustivo | | | | | | | | | | | | | |
| Fauna | Aves | | | | | | | | | | | | |
| | Roedores | | | | | | | | | | | | |
| Factores Abióticos | aire | Producción de polvo | | * | * | * | * | * | * | * | * | 8 | 0 |
| | | Ruido | | | | * | | * | * | * | | 4 | 0 |
| | | Monóxido de carbono | | | | | | | | | | | |
| | agua | Aguas subterráneas | | | | | | | | | | | |
| | | Aguas superficiales | | | | | | | | | | | |
| | | Drenaje | | | | | | | | | | | |
| | Suelo | Calidad del agua | | | | | | | | | | | |
| | | Características físicas | | | | | | | | | | | |
| | | Características químicas | | | | | | | | | | | |
| | Clima | Características biológicas | | | | | | | | | | | |
| Basuras | | * | | | * | * | | | * | * | 5 | 0 | |
| Precipitación | | | | | | | | | | | | | |
| Vientos | | | | | | | | | | | | | |
| ENTORNO SOCIAL | Factor SocioEconómico | Temperatura | | | | | | | | | | | |
| | | Economía regional | | | | | | | | | | | |
| | | Servicios públicos | | | | | | | | | | | |
| | | Salud pública | | | | | | | | | | | |
| | | Empleo | b | b | b | b | b | b | b | b | 0 | 8 | |
| | | Accidentalidad | | * | | * | * | | | | 3 | 0 | |
| | | Seguridad | | | | | | | | | | | |
| | | Uso comercial | | | | | | | | b | 0 | 1 | |
| | Factor Estético | Uso institucional | | | | | | | | | | | |
| | | Uso residencial | | | | | | | | | | | |
| | | Aceptación social | | | | | | | | | | | |
| | | Imagen urbana | | | | | | | | | | | |
| | | Espacio público | | | | | | | | | | | |
| | | Paisaje | | | | | | | | | | | |
| Total Impactos (-) | | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 20 | | |
| Total Impactos (+) | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | | 10 | |

*Fuente: PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control

Tabla 9.2. Matriz para identificación de impactos en la fase operacional

| SIMBOLOGÍA | | | FASE OPERACIONAL | | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------|-------------------------|--------------------|--------------------|---|
| C: combatible M: moderado S: severo F: critico R: impacto reversible I: impacto irreversible b: beneficio poco significativo B: beneficio significativo *: existe medida de mitigación | | | Residuos solidos | Aseo diario instalaciones | Mantenimiento general | Transporte | Prestación del servicio | Total Impactos (-) | Total impactos (+) | |
| ENTORNO AMBIENTAL | Factores Bióticos | Flora | Vegetación Secundaria | | | | | | | |
| | | | Estrato Herbáceo y arbustivo | | | | | | | |
| | | Fauna | Aves | | | | | | | |
| | | | Roedores | | | | | | | |
| | Factores Abióticos | aire | Producción de polvo | | * | | | | 1 | 0 |
| | | | Ruido | | | | | | | |
| | | | Monóxido de carbono | | | | | | | |
| | | agua | Aguas subterráneas | | | | | | | |
| | | | Aguas superficiales | | | | | | | |
| | | | Drenaje | | | | | | | |
| | | | Calidad del agua | | | | | | | |
| | | Suelo | Características físicas | | | | | | | |
| | | | Características químicas | | | | | | | |
| | | | Características biológicas | | | | | | | |
| | | | Basuras | * | * | | | | 2 | 0 |
| | | Clima | Precipitación | | | | | | | |
| | | | Vientos | | | | | | | |
| | | | Temperatura | | | | | | | |
| ENTORNO SOCIAL | Factor SocioEconómico | Economía regional | | | | | | | | |
| | | Servicios públicos | | | | | | | | |
| | | Salud pública | | | | | | | | |
| | | Empleo | | B | b | b | B | 0 | 4 | |
| | | Accidentalidad | | | * | | | 1 | 0 | |
| | | Seguridad | | | | | | | | |
| | | Uso comercial | | | | | | | | |
| | | Uso institucional | | | | | | | | |
| | Factor Estético | Uso residencial | | | | | | | | |
| | | Aceptación social | | | | | b | 0 | 1 | |
| | | Imagen urbana | | | | | b | 0 | 1 | |
| | | Espacio público | | | | | | | | |
| | | Paisaje | | | | | | | | |
| | | Cono visual | | | | | | | | |
| Zonas verdes | | | | | b | 0 | 1 | | | |
| Total Impactos (-) | | | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 | | |
| Total Impactos (+) | | | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | | 7 | |

*Fuente: PROYECTOS: Formulación, Evaluación y Control

De acuerdo con las Tablas 9.1 y 9.2 los niveles de contaminación que se generarán en la fase preoperacional y operacional del proyecto serán mínimos, ya que se producirán, prácticamente, los mismos desechos que se generan en un hogar normal y su evacuación se hará de igual forma.

1.2. POSIBLE ESCENARIO AMBIENTAL MODIFICADO

La fase de inversión, adecuación del sitio, tiene impactos mínimos en el medio ambiente, los cuales serán relacionados más adelante en el plan de manejo ambiental.

En la fase operacional el escenario se modifica, aunque de una manera muy leve, como consecuencia de la implementación del proyecto, las condiciones del medio ambiente natural serán las siguientes:

1.2.1. Factores Abióticos

Los componentes de esta categoría donde se evidencian los impactos ambientales directos del proyecto son los recursos aire y suelo.

- **Recurso aire:** No es significativo, el único impacto que se puede presentar es cuando se esta realizando aseo de las instalaciones, por el polvo que produzca.
- **Recurso suelo:** Aunque tampoco es tan significativo, cabe mencionar que los impactos que se puede presentar tienen que ver con la emisión de residuos sólidos biodegradables básicamente conformados por papel y elementos afines que se utilizan para apoyar las asesorías y consultorías y para trámites de oficina, lo anterior afecta el medio ambiente externo de la empresa antes y después de la consecución del proyecto, ya que en primer lugar la demanda por este tipo de insumos implica necesariamente un proceso de tala de árboles

que afecta la categoría biótica en sus componentes **flora y fauna**, y de otro lado la emisión de estos residuos una vez se encuentra en operación el proyecto afecta directamente la contaminación del suelo en los rellenos sanitarios donde reposan.

La futura empresa fomentará, entre otros valores, el cuidado por el medio ambiente, y propiciará espacios adecuados para el aprendizaje y el cuidado de éste.

Por lo tanto esta organización sobresale por aplicar innovaciones en la asesoría y consultoría a las empresas de la ciudad de Popayán, buscando no sólo mejorar su nivel organizacional sino también fortaleciendo sus valores y desarrollando sus habilidades empresariales de tal manera que en el futuro sean organizaciones destacadas que además, cuiden y protegen su medio ambiente.

2. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL (PMA)

A pesar de que este proyecto, como se ha venido mencionando, es poco el impacto que genera sobre el medio ambiente, a continuación en la Tabla 9.3. se presenta un plan que tienen como objetivo primordial prevenir y/o mitigar los impactos negativos ambientales que generará la empresa.

Tabla 9.3. Plan de manejo ambiental (PMA), para las fases de adecuación y operación

| GENERADOR | MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y / O MITIGACIÓN |
|--|---|
| Limpieza y/o aseo de las instalaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de mamparas (estructura madera y forradas en plástico), para evitar la emanación de polvo. - Adquisición de elementos básicos, bolsas plásticas y recipientes apropiados para el manejo de la basura - Utilización de elementos adecuados para la labor y de protección personal. - Para la prestación del servicio, utilización de papel ecológico |
| Adecuaciones y/o instalaciones eléctricas | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de mamparas (estructura madera y forradas en plástico), para evitar la emanación de polvo. - Adecuación de señales y avisos de prevención. - Desenergizar en momentos claves y de riesgo - Utilización de elementos adecuados para la labor y de protección personal. - Extintores de mano |
| Modificaciones interiores | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de mamparas (estructura madera y forradas en plástico), para evitar la emanación de polvo. - Adecuación del local de tal manera que hacia la calle se emita el menor ruido posible. - Utilización de elementos adecuados para la labor, en especial, diseñados para disminuir el ruido y de protección personal. - Adquisición de elementos básicos, bolsas plásticas y recipientes apropiados para el manejo de la basura |
| Pintura general (Interiores y/o Exteriores) | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de mamparas (estructura madera y forradas en plástico), para evitar la emanación de polvo. - Utilización de elementos apropiadas para el manejo de la basura - Adecuación de papeles protectores para el suelo. - Adecuación de señales y avisos de prevención. - Utilización de elementos adecuados para la labor, en especial, diseñados para disminuir el ruido y de protección personal. |
| Instalación y/o mantenimiento de equipos, mesas, sillas y afines | <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de mamparas (estructura madera y forradas en plástico), para evitar la emanación de polvo. - Adecuación de señales y avisos de prevención. - Adecuación del local de tal manera que hacia la calle se emita el menor ruido posible. - Utilización de elementos adecuados para la labor, en especial, diseñados para disminuir el ruido y de protección personal. |

*Fuente: Propia de la Investigación

2.2. PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

En el Capítulo IV Estudio Técnico, en la programación para la ejecución del proyecto, en la Tabla 4.35, se muestran las actividades, con sus respectivos tiempos, que se requieren para la adecuación del sitio.

La ejecución del proyecto se puede concluir en diecisiete (17) semanas. La actividad I (adecuación e interventoría del sitio e instalaciones de equipos) que corresponde plan de manejo ambiental tiene una duración de tres (3) semanas.

Aquí se deberá supervisar que las remodelaciones sean las correctas, con la calidad exigida, y a la vez verificaciones para lograr la instalación adecuada de todos los equipos.

2.3. COSTO DEL PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

En el Estudio Técnico de esta investigación, en la Tabla 4.38, se indican los costos necesarios en la fase de ejecución del proyecto (fase de inversión): Para los implementos necesarios para la adecuación y ambientación del lugar se presupuestaron \$2'550.000, en gastos legales \$500.000 y la gerencia integral, que incluye actividades administrativas, legales y las que tienen que ver, propiamente dicho, con el plan de manejo ambiental, no tendrá costo dado que estará a cargo por los autores de este estudio.

3. CONCLUSIONES

- ✓ El medio ambiente natural de Popayán posee diversos factores a considerar por la futura organización. Este municipio cuenta con importantes recursos naturales que deben ser objeto de cuidado y atención por parte de la comunidad incluyendo las empresas que se encuentran dentro de él. Con respecto a esto la organización a crear no implica un riesgo significativo sobre este tema, contrariamente la empresa se encargará de propiciar espacios que contribuyan al cuidado y protección del ambiente con sus futuros clientes, logrando así concienciar a las organizaciones de Popayán sobre la relevancia que tiene el medio ambiente natural sobre su actuar en toda la sociedad payanesa.
- ✓ Los impactos y efectos que ocasionaría la empresa de proyectos sobre el medio ambiente natural, son los mismos que se generan en una casa de familia que normalmente reside en una ciudad como Popayán, ya que no hay desechos sólidos relevantes, y la escasa contaminación de aguas dulces es la que se produciría por el aseo y salubridad de la organización.
- ✓ Con el fin de contrarrestar el impacto que la empresa generaría sobre el medio ambiente se ha establecido un plan de manejo ambiental que se llevará a cabo en la fase de inversión del proyecto, a pesar de que dicho impacto es bajo tal y como se ha podido apreciar, se desea que la organización cumpla cabalmente con su filosofía de contribuir con el cuidado del medio ambiente en general.

CAPÍTULO X.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ Al terminar el estudio de mercado se concluyó que el proyecto es viable desde este punto de vista, ya que cuenta con una aceptación favorable por parte de la población objeto de estudio (Alcaldías del Departamento del Cauca, Emprendedores y Pequeñas y Medianas empresas de Popayán). Sin embargo, por los resultados obtenidos, la futura empresa que se denominará "A & C Proyectos" con el slogan "Generamos Soluciones", enfocará sus esfuerzos en las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) de la capital caucana, con las que se tendrá una demanda aceptable de los servicios de Asesoría y Consultoría para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos de tipo comercial, técnico, administrativo y financiero.

- ✓ Después de realizar el estudio técnico se determinó que el proyecto es viable desde este punto de vista. debido a que: En la ciudad de Popayán se cuenta con factores favorables para su buen funcionamiento como recurso humano en la cantidad y calidad requerida, fácil acceso a fuentes de información y a materiales, equipos y suministros requeridos. Además, teniendo en cuenta el tamaño del proyecto el cual está determinado por la cantidad de horas asesoría y horas consultoría a demandar por los futuros clientes de la organización (Pymes) y el análisis realizado para la localización, el lugar óptimo para la prestación de los servicios de la empresa es el Barrio Modelo el cual brinda, facilidades de acceso y transporte, cercanía a la zona empresarial y comercial de la ciudad, disponibilidad y economía de servicios públicos, seguridad del sector, cercanía a fuentes de información, entre otras ventajas.

- ✓ Una vez concluido el estudio administrativo se determinó que "A & C Proyectos" se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, la cual legalmente deberá inscribirse ante la Cámara de Comercio del Cauca, la Superintendencia de Sociedades, la Oficina de Industria y Comercio y la DIAN, para asumir sus deberes y responsabilidades a nivel comercial y empresarial.

El tipo de organización a establecer en la fase operacional es la departamentalización por servicios que complementado con unas políticas como misión, visión y objetivos guiarán el actuar del talento humano, las cuales permitirán desarrollar las actividades de manera eficiente, buscando brindar un servicio de excelente calidad para el crecimiento de la organización.

- ✓ Al finalizar el estudio financiero, se determinó que el proyecto es viable desde este punto de vista por su rentabilidad financiera, desde el primer año el estado de resultados muestra utilidades, el cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo presenta más entradas que salidas, y los indicadores financieros muestran resultados positivos. Además la bondad financiera del proyecto muestra un VPN positivo y una tasa interna de retorno superior a la del inversionista.
- ✓ Al terminar la evaluación económica y social se concluyó que el proyecto contribuirá con la generación de empleo directo e indirecto en la ciudad de Popayán, puesto que se tendrá la política de preferir recursos de la región, es decir, que tanto las inversiones como las contrataciones se realizarán principalmente en tal municipio. Además, al ayudar con soluciones eficientes a los problemas de las empresas que acudan a la organización, no solo se logrará el mejoramiento de estas sino que también la comunidad payanesa se verá beneficiada al obtener productos de calidad en todos sus aspectos.
- ✓ Una vez terminada la evaluación ambiental se concluye que los impactos y efectos que ocasionaría la empresa sobre el medio ambiente natural, son los mismos que genera una casa de familia ya que no hay desechos sólidos relevantes y la contaminación de aguas dulces causada por el aseo y salubridad de la organización es escasa. Para contrarrestar el impacto que la empresa generaría sobre el medio ambiente se ha establecido un plan de manejo ambiental que se llevará a cabo en la fase de inversión del proyecto.

Por los puntos anteriormente expuestos se concluye que es viable la creación de una empresa prestadora de servicios de Asesoría y Consultoría en formulación, evaluación y / o ejecución de proyectos para las Pymes de la ciudad de Popayán, ya que contribuye al mejoramiento, competitividad y desarrollo empresarial de la región y cumple con las expectativas de los proyectistas. Sin embargo, no se descartan las empresas públicas del Departamento del Cauca y los emprendedores de la ciudad de Popayán que quieran acceder a los servicios que la organización ofrecerá.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jailer. *El Método DOFA, Un Método Muy Utilizado para Diagnóstico de Vulnerabilidad y Planeación Estratégica*. México, 2000.

ARBOLEDA, Germán. *“PROYECTOS Formulación, Evaluación y Control”*. AC Editores Cuarta Edición. Colombia 2001

BANGUERO, Harold. *“Prospectiva y Planeación Estratégica Un Enfoque Aplicado”*. Publicación propia del autor Santiago de Cali, 2001.

CLEMENTS, Guido. *Administración Exitosa de Proyectos*. International Thomson Editores. México, 2000.

GOODSTEINM, Nolan. *Planeación estratégica aplicada*, MacGraw-Hill, Colombia, 1997.

Informe Regional del Departamento del Cauca – Segundo Semestre del 2004

Informe Coyuntural del Municipio de Popayán año 2003

KIRGERG, Alejandro. *Mercadeo Estratégico*, UNISUR, Colombia, 1993.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. *“Administración Una Perspectiva Global”*. Editorial Mac Graw Hill, 11ª Edición 1998.

LINARES, Guillermo; PERDOMO, Manuel. *“Cómo hacer procedimientos”*. Librería y Editorial Filigrana. Primera edición. Colombia 2002

Ley 590 de 10 de Julio del 2000, Capítulo I, Artículo 2. (Ley Mipymes)

LOVELOCK, Cristopher. *“Mercadotecnia de Servicios”*. Editorial Prentice Hall 3ª Edición México 1993.

MALHOTRA, Naresh. *“Investigación de Mercados, un Enfoque Práctico”*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Segunda Edición, 1997 México.

MÉNDEZ, Raúl. *Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores*. 2004. Pág. 18-19

MINTZBERG, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

MIRANDA, Juan José. *“LOS PROYECTOS: La Unidad Operativa del Desarrollo”* de, 1993. Santafé de Bogotá: ESAP, 1993.

MIRANDA, Luis. *Normas Contables y Plan Único de Cuentas*. MacGraw-Hill, Colombia, 2000.

Oficina Internacional del Trabajo. *La Consultoría de Empresas*. Editorial Limusa, S.A., Tercera Edición. México 1999.

ORREGO, Fabio; RAMÍREZ, Elías. *El Plan de Mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana*. Universidad del Valle, Universidad Surcolombiana. Colombia, 1999

Plan de Desarrollo 2004 – 2007 del Departamento del Cauca: Diagnóstico

SÁNCHEZ, Pedro. *Gestión Financiera Calidad y Productividad*. Corporación Andina de Fomento . 1ª edición Junio de 1991

STANTONE, William; ETZEL Michael; WALKER Bruce. *“Fundamentos de Marketing”*. Editorial MacGraw Hill 10 Edición. 2000

SERNA, Humberto. *“Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Teoría y Metodología”*. 3R Editores, Tercera Edición. Bogotá, 1997.

SERNA, Humberto. *“Auditoría del Servicio”*. RAM Editores CIA Ltda. 1ª Edición, Bogotá 1996.

TANFIK, Louis. *“Administración de la Producción”*. Arreglo de las instalaciones y manutención.

VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresa*. Editorial Prentice Hall, Segunda edición, Bogota Colombia 2001

www.ciudadblanca.com

www.gestiopolis.com

www.ilo.gov.co

www.monografias.com

www.revistaespacios.com

www.popayan.gov.vo

www.promotora.com.co

ANEXOS

Anexo 1.
Listado de las Pymes de la Ciudad de Popayán – Año 2004

Pequeñas Empresas:

| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
|----|----------|---|--|
| 1 | N851201 | SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE BIENES Y SERVICIOS DEL CAUCA HABITASAL | CRA 10 # 50N-35 INT 114 |
| 2 | G524900 | GÓMEZ POTOSÍ ANA CECILIA | CARRERA 17 # 12 B - 26 |
| 3 | G523101 | BEJARANO OROZCO GERMAN HUMBERTO | KRA. 6A # 5N-17 LOC.113/106 |
| 4 | G523302 | GARCÍA DE MONTILLA ANA MARIA | CARRERA 6 NO. 5-50 |
| 5 | G513501 | SOCIEDAD DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS MENNAR LIMITADA | CARRERA 9 # 1N-20 SEGUNDO PISO BARRIO MODELO |
| 6 | D269301 | AGREDO FIGUEROA GONZALO | CRA 3 SUR CALLE 26 ESQUINA |
| 7 | E402000 | COLGAS DE OCCIDENTE | PARQUE INDUSTRIAL LOTE 8 |
| 8 | K749202 | SEGURIDAD ATLAS | CALLE 10N # 7-44 |
| 9 | I642102 | PACIFIC CELL LTDA | CRA 9 #10N-56 |
| 10 | G512702 | GASEOSAS POSADA TOBON S.A. AGENCIA POPAYÁN | CALLE 69N CON CRA. 9 ALTO CAUCA |
| 11 | G524100 | AMORTEGUI ALFÉREZ JORGE RODRIGO | CRA. 6 NO. 5N-10 |
| 12 | I633103 | REPRESENTACIONES Y VIAJES PALETARA LIMITADA | CARRERA 9 # 4-14 |
| 13 | C141100 | CONSTRUCCIONES Y EXPLOTACIÓN DE MATERIALES PÉTREOS S.A. | CARRERA 5 # 52N-21 CASA 4 |
| 14 | N851200 | NEONATOLOGÍA DEL CAUCA LTDA | CALLE 15N # 2-256 |
| 15 | G523200 | ÑAÑEZ COLLAZOS JAIRO | CARRERA 6 # 5-73 |
| 16 | K742104 | CASTRO ZÚÑIGA DIEGO DARÍO | CALLE 18 NORTE # 8N-36 |
| 17 | A013000 | ARBOLEDA ANGULO & CIA S.A EN C. | URB. PUERTA DE HIERRO 20N-02 |
| 18 | D369902 | ARIAS SUÁREZ S.A. | CALLE 5 # 41A-19 |
| 19 | G501100 | CALIMA MOTOR S A | CALLE 18N # 6-36 |
| 20 | G523100 | VALENCIA TORRES CLAUDIA MILENA | CRA. 14 # 5-46 |
| 21 | J660100 | SEGUROS DEL ESTADO S.A. | CALLE 4 # 8-26 |
| 22 | K742105 | GONZÁLEZ RODRÍGUEZ Y COMPAÑÍA S. EN C. | CALLE 3 # 5-56 OF 404 ED. COLONIAL |
| 23 | F452100 | CASTRILLON Y GIRÓN LTDA | CALLE 3 # 5-56 OFICINA. 402 |
| 24 | J672101 | JAVIER PAZ SUÁREZ Y CIA LTDA SUS ASESORES EN SEGUROS | CARRERA 7 # 2-56 |
| 25 | G505101 | SOLARTE DE ORDAZ FANNY LIDA | KM 3 SALIDA NORTE |
| 26 | H551101 | FERNÁNDEZ Y AMEZQUITA LTDA | CARRERA 9 # 17N-38 |
| 27 | G523302 | OQUENDO DE PALOMINO ANA MILENA | CRA 7 # 5-14 |
| 28 | G524100 | JARAMILLO ORDÓÑEZ ANDREA LILIANA | CRA 17 # 9 - 30 |
| 29 | D221100 | H ESTEFENN PRO LIBROS Y CIA S en C | CLL 6 # 19 A 42 |
| 30 | G517002 | TALLER POPULAR Y CIA LTDA | CALLE 5 # 29-90 LA SOMBRILLA |
| 31 | K749204 | THOMAS GREG AND SONS TRANSPORTADORA DE VALORES S.A. | CALLE 3 # 6-36 |
| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 32 | G505101 | LUBRICOM Y CIA LTDA | CARRERA 17 CALLES 4 Y 5 |
| 33 | J660100 | ASEGURADORA DE VIDA COLSEGUROS | CRA. 8 # 3-25 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|-------------------------------|
| 34 | G523107 | GIRALDO QUINTERO RAMÓN ELI | CARRERA 7 # 6-45 |
| 35 | G524106 | GUEVARA BURBANO ELMER RICARDO | CARRERA 4 # 6-09 |
| 36 | G526900 | GUSTAVO LÓPEZ NAVIA S.A. | HACIENDA LA PAZ |
| 37 | G523200 | NANEZ VELA GONZALO ARTURO | KRA 6 NO. 5-45 |
| 38 | G524302 | COMPU NOTA LTDA | CARRERA 6 # 5-67 LOC 103 |
| 39 | G505101 | ARIAS PELÁEZ ALEJANDRO | CRA 17 NO. 5A-25 |
| 40 | D310000 | TMC ITEL LTDA TECHNOLOGY MARKETING COMPANY LIMITADA | CARRERA 2 # 3-88 |
| 41 | G521102 | CAFÉ ÁGUILA ROJA | CALLE 8N # 9-11 |
| 42 | G515301 | CHACON NARVAEZ JAMES | CARRERA 4 NO. 7-64 |
| 43 | N851201 | COMPADRA DE PATÓLOGOS DEL CAUCA LTDA C P C LTDA | CALLE 15N # 2-256 |
| 44 | I633900 | INVERCOSTA GIROS NACIONALES POPAYÁN | CARRERA 7 # 4-64 |
| 45 | G524100 | MUÑOZ FERNÁNDEZ DIEGO ANDRÉS | CALLE 65N # 10N-99 |
| 46 | G517003 | SANCLEMENTE DAZA HAROLD | CALLE 1 # 9-65 |
| 47 | G524100 | MUÑOZ BALCAZAR LUIS FERNANDO | CARRERA 6 # 4N - 94 |
| 48 | G522100 | PAZ ANAYA EUMELIA YVETTE | CARRERA 3 NO. 9-28 |
| 49 | O924201 | LIDERJUEGOS LTDA. | CALLE 4 NO. 17-68 |
| 50 | K749204 | SEGURIDAD SEGAL LTDA | CARRERA 7 A # 16 AN -38 |
| 51 | K701001 | INVERSIONES ABLANQUE LTDA | CALLE 9 NORTE # 10N-46 |
| 52 | N851300 | ODONTOCAUCA S.A. | CRA 9 # 16N - 30 |
| 53 | G512504 | MOSQUERA LÓPEZ LIMITADA | URB. VILLA MERCEDES APTO 302B |
| 54 | G523100 | DROFARMA LTDA. | CRA. 12 # 4-56 |
| 55 | G521102 | GUEVARA VILLAMARIN GLORIA EUGENIA | CARRERA 4 NO. 8-29 |
| 56 | G522100 | SANCHEZ PRIETO ARY FREDY | CRA 4 NO. 7-75 |
| 57 | G521102 | CASA LUKER S A | CARRERA 3 # 6-73 |
| 58 | I604201 | SOLARTE MOLINA YINA PAOLA | CALLE 45N # 6-33 |
| 59 | H553001 | VÁSQUEZ HINCAPIÉ JOSÉ OTONIEL | CALLE 6 NO. 6-31 |
| 60 | J651300 | OFICINA POPAYÁN CARULLA BANCO COMERCIAL AV VILLAS | CARRERA 9 # 17N-11 |
| 61 | G503001 | MUDOS RUIZ JESÚS ANTONIO | AV. MOSQUERA 8-70 |
| 62 | K749204 | COMPAÑÍA DE VIGILANCIA PRIVADA DEL CAUCA LIMITADA | CARRERA 17 # 8C-18 |
| 63 | D159400 | FABRICA DE GASEOSAS LA REINA LTDA | CALLE 5 # 33-01 |
| 64 | G519002 | ARBOT LTDA | CALLE 5 # 10-149 |
| 65 | J651600 | CASACOOP - POPAYÁN | CALLE 4 # 12-68 |
| 66 | G524109 | HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ JOSÉ ULISES | CRA 17 # 8B - 24 |
| 67 | G524402 | LOZANO DE LASSO ANA SILVIA | CRA. 7 # 5-55 |
| 68 | G512500 | NÚÑEZ TROCHEZ JULIÁN RICARDO | CALLE 8 # 4-29 |
| 69 | G513302 | CASTILLO BURBANO ANICETO - SUCESTORES - | CALLE 7 # 4-03 |
| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 70 | K712201 | VON SNEIDERN DE CAICEDO INGRID | CALLE 1 NORTE CRA 4 ESQUINA |
| 71 | I600000 | FERNÁNDEZ GONZÁLEZ ALIRIO | CARRERA 8 NO 1N BIS-01 |
| 72 | J672101 | JORGE SAA Y CIA. LTDA. | CALLE 1N # 3-08 |
| 73 | G524100 | SOTELO CERON JOSÉ OLIVARES | CALLE 4 # 16-14 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|---|
| 74 | I602101 | TRANSPORTADORA LIBERTAD LIMITADA TRANSLIBERTAD LTDA. | CALLE 5 # 50-195 |
| 75 | A012100 | TIERRAS Y GANADOS DEL CAUCA LTDA | TRANSVERSAL 9 # 6N-11 |
| 76 | G523302 | MUNERA MUNERA JUAN MANUEL | CALLE 6 # 4-75 |
| 77 | D269504 | METALTEC P.I | CALLE 17N #9N-78 LOCAL 105 |
| 78 | H551101 | AYERBE MOSQUERA Y CIA. S. EN C. | CALLE 5 # 8-13 |
| 79 | H552100 | DÍAZ POLANCO ÁNGEL GABRIEL | TRANSVERSAL 9A # 1N-353 |
| 80 | G525200 | RIGOBERTO VILLAA Y CIA LTDA | CARRERA 5 NO. 6-21 |
| 81 | G524103 | BASTIDAS MEZA AURELIO | CARRERA 9 NO. 1-79 |
| 82 | G513604 | QUÍMICOS POPAYÁN LTDA QUIMPO | CARRERA 15 # 1-02 |
| 83 | G523301 | ALMACENES ALBERTO VO5 | CALLE 6 # 5-50 |
| 84 | G523500 | COIEMPO Y CIA LTDA | TERMINAL DE TRANSPORTES LOCAL 1 PTE SUR |
| 85 | G524100 | CASTAÑO HERNÁNDEZ RUBÉN DARÍO | CARRERA 6 # 20 N - 71 |
| 86 | G524603 | ÓPTICA CANADÁ LTDA. | CARRERA 6 #6-33 |
| 87 | G524103 | DIMADERAS SANTA LUCIA | CALLE 3 # 11-42 |
| 88 | A013000 | ANGULO BLUM LIMITADA | CALLE 3 # 5-56 OFICINA 202 |
| 89 | K742105 | CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ MARTÍNEZ Y CIA SOCIEDAD EN COMANDITA. | CARRERA 4 # 2-38 OF. 201 |
| 90 | G521901 | ADORNOS MILE Y COMPAÑÍA LIMITADA- MILE Y CIA LTDA | CARRERA 6 # 5-27 |
| 91 | G524100 | LUGO CERTUCHE DIEGO MARIA | CALLE 6 10A-58 |
| 92 | G503001 | NUNGO TRONCOSO FANNY | CRA 9 # 1-61 |
| 93 | G512100 | AGROGANADERO DEL CAUCA LTDA | CRA 5 # 1N-12 |
| 94 | F452100 | SANTA BÁRBARA CONSTRUCCIONES LTDA | CARRERA 9A # 60N-77 |
| 95 | G521902 | S. DUQUE J. Y CIA LTDA | CALLE 5 #6-25 |
| 96 | D153010 | SÁNCHEZ ASTUDILLO JOSÉ RENE | CALLE 20N # 7-07 |
| 97 | G521102 | MERA GALLEGO JESÚS MILTON | CRA 5 # 7-14 |
| 98 | G502000 | CUARTAS Y CUARTAS LTDA RECTIFICADORA MODERNA | CALLE 5 BIS NO. 16-23 |
| 99 | I604200 | COMPAÑÍA DE TRANSPORTADORES DE CARGA LTDA COTRACARGA LTDA | CARRERA 11 # 3N-41 |
| 100 | K725001 | HUSSEIN ABDULHAMID ANWAR MAHMOD | CRA 9 # 17N - 79 LOCAL 2 |
| 101 | G524100 | FERRETERÍA MUNDIAL LTDA | CALLE 1N # 6-09 |
| 102 | G512704 | COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TABACO | CALLE 4 # 12-61 |
| 103 | G523200 | BOTERO GÁLVEZ CESAR AUGUSTO | -CARRERA 17 # 6-30 B. ESMERALDA |
| 104 | O921301 | RADIO POPAYÁN | CALLE 5A # 11-25 |
| 105 | G525201 | BALDRICH PAREDES CARMEN EUGENIA | CALLE 6 # 4-14 |
| 106 | O930302 | AMANECER S.A. | CALLE 3 # 5-56 CENTRO |
| 107 | D192600 | GRIPOL S A | CALLE 7 # 5-11 |
| Nº | COD-CIUU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 108 | F452100 | CONSTRUCCIONES TÉCNICAS DE OCCIDENTE S A | CRA. 17 # 61N-66 |
| 109 | E402002 | UNIGAS DEL PACIFICO | CRA 14 # 90N-190 |
| 110 | G504000 | GIRALDO QUINTERO JAIME ALBERTO | CARRERA 17 # 6-01 |
| 111 | D156100 | TRILLADORA PUBENZA LIMITADA | CARRERA 6A # 9N-98 |
| 112 | G515301 | MULTIAGRO LIMITADA | CARRERA 6 # 5N-28 |
| 113 | K725001 | SOLUCIONES INFORMÁTICAS INTEGRALES LIMITADA & SITIS LIMITADA | CARRERA 10 NO 4-14 OF. 202 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|-------------------------------------|
| 114 | O924202 | PARADA LÓPEZ MAURICIO | CARRERA 8 NO. 4-14 |
| 115 | G523100 | IMEX EMPRESA UNIPERSONAL | CARRERA 7A # 19N-14 CASA 6 |
| 116 | I633103 | AGENCIA DE VIAJES AVIALOI L ALIANXA LIMITADA | CALLE 4 # 8-53 |
| 117 | G521102 | AGREDO CIFUENTES ANA LUCIA | CARRERA 4 # 7-35 |
| 118 | G513904 | OSSA NARANJO JAIME DE JESÚS | CRA 5 # 7-22 |
| 119 | F452100 | CONSTRUCTORES DEL CAUCA LTDA | TRANSVERSAL 9 # 6N-11 |
| 120 | G524106 | GONZÁLEZ SÁNCHEZ ARMANDO | CALLE 6 # 8-40 |
| 121 | G523200 | DUQUE HOYOS JOEL | CALLE 6 # 17-25 |
| 122 | G502000 | CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE POPAYÁN LIMITADA | TALLERES MUNICIPALES VÍA AL HUILA |
| 123 | I634000 | AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO VIAJES POPAYÁN LTDA | CARRERA 7 # 5-19 |
| 124 | G514100 | BELTRÁN HURTADO LUZ STELLA | CALLE 4 # 15-47 |
| 125 | G515301 | YACUMAL CIFUENTES FELIPE ALBERTO | CALLE 5 # 16-22 |
| 126 | D223201 | GÓMEZ CASTRO CESAR CRISTIAN | CALLE 6 # 9-54 |
| 127 | K742105 | COLOMBIANA DE INVERSIONES Y CIA LTDA | CALLE 4 # 7-32 OFICINA 202 |
| 128 | G512702 | PANAMCO COLOMBIA S.A. AGENCIA POPAYÁN. | CALLE 13 # 13-128 |
| 129 | G523302 | LÓPEZ OLGA | CALLE 6 # 6-30 |
| 130 | G502000 | MAZ AUTOS | CARRERA 8 # 1N-65 |
| 131 | G524100 | COMERCIALIZADORA FERRETERA DEL CAUCA LTDA | CALLE 4 # 17-67 |
| 132 | G513900 | DISTRITIENDAS DEL CAUCA LTDA | CARRERA 11 # 64N-133 |
| 133 | G503001 | VELASCO RODRÍGUEZ JUAN MANUEL | CRA 9 NO. 0-08 |
| 134 | F452100 | LA FLORIDA LTDA | CALLE 3 #5-56 OF.402 |
| 135 | G523500 | BONILLA DE PRADO ANA TERESA | CALLE 6 NO. 4-20 |
| 136 | K742105 | JESÚS PÉREZ LÓPEZ Y CIA S. EN C. | EDIFICIO ANTONIO NARIÑO OFICINA 101 |
| 137 | D221200 | LÓPEZ RAMÍREZ CARLOS REINALDO | CARRERA 8 # 6-73 |
| 138 | G525201 | SAAVEDRA Y VILLAS Y CIA LTDA COMPRAVENTA CENTRO COMERCIAL | CALLE 6 # 5-21 |
| 139 | N851100 | FRESENIUS MEDICAL CARE COLOMBIA SUCURSAL POPAYÁN | CALLE 4 # 0-55 |
| 140 | G524100 | TORRES COLLAZOS ORLANDO MAURICIO | CALLE 5 # 16-22 |
| 141 | G505101 | DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS POPAYÁN LTDA DISERPO LTDA | CRA 8 # 1N BIS 01 |
| 142 | N851201 | CENTRO DE IMÁGENES DEL OCCIDENTE- CIMO | AV.ANTONIO NARIÑO # 8-59 |
| 143 | D156300 | FABRICA DE CAFÉ LA PALMA LTDA. HERMANOS PAREDES TOBAR | CALLE 5 # 20 - 38 |
| 144 | G510000 | CONSTRUCCIONES Y ACABADOS DE OCCIDENTE S.A. | CARRERA 9 # 8N-45 |
| 145 | G524100 | HERIBERTO ALEGRÍA E HIJOS Y CIA LTDA | CARRERA 4 # 6-37 |
| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 146 | D150000 | PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A. | CALLE 6 # 7-78 |
| 147 | G524402 | SÁNCHEZ TOBAR ELSA CECILIA | CARRERA 5 # 5-01 |
| 148 | G524109 | BEATRIZ MEJIA DE GONZÁLEZ & CIA LTDA | CALLE 4 # 12-52 |
| 149 | M803001 | SOCIEDAD PEDAGÓGICA DEL CAUCA LTDA. SOPEDELCA LTDA. | CALLE 54N NO. 9-40 |
| 150 | D322006 | EVEREST ELECTRÓNICA LIMITADA | KILÓMETRO 2 VÍA A CALI |
| 151 | G512702 | DAMA POPAYÁN | CARRERA 14 # 8-70 |
| 152 | H551101 | HOTEL DANN MONASTERIO | CALLE 4 # 10 - 14 |
| 153 | G524500 | MUÑOZ URBANO ELCY YANETH | CRA 7 # 4-80 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|---------------------------------------|
| 154 | C149000 | CONCRETOS Y MINERALES DEL CAUCA S.A. | MANZANA E LOTE 8 PARQUE INDUSTRIAL |
| 155 | D153000 | BELLA VISTA LTDA | HACIENDA BELLA VISTA VÍA A SANTA ROSA |
| 156 | G523302 | GUTIÉRREZ DE MARTÍNEZ NOHEMY | CARRERA 7 NO. 6-40-6-30 |
| 157 | K749900 | INVERSIONES M. GARCÉS & CIA S. EN C. SOCIEDAD CIVIL. | CARRERA 8 #2-44 OF.411 |
| 158 | A020106 | MOLDURAS DE COLOMBIA LIMITADA MOLDUCOL LTDA | CALLE 1N # 3-08 |
| 159 | G524100 | CARDONA GUZMÁN CARLOS CHRISTIAN | CARRERA 14 # 8-83 |
| 160 | K701001 | CONSORCIO COMERCIAL E INDUSTRIAL LIMITADA COCO LTDA | CALLE 4 # 7-32 OF.204 |
| 161 | A020101 | INGENIERÍA FORESTAL CAUCANA LTDA. | CL 3 # 41 - 07 |
| 162 | G521901 | ORDÓÑEZ PEÑA RAMIRO ALONSO | CARRERA 5 # 7-03 |
| 163 | G514100 | CENTRO CERÁMICO DEL CAUCA S.A | CARRERA 9 # 8N-45 |
| 164 | G503001 | ROJAS ORDÓÑEZ CLARA EUGENIA | CARRERA 8 # 1N-28 |
| 165 | G521102 | DISTRIBUIDORA REAL DEL CAUCA JUAN ENRIQUE RESTREPO FLOREZ LIMITAD | CARRERA 3 # 7-56 Y 7-60 |
| 166 | O930301 | FUNERALES LOS LAURELES LTDA | CARRERA 11 # 3-62 |
| 167 | G503001 | MORENO ZAMORA HUMBERTO | CALLE 23 NO. 8N-59 |
| 168 | F453002 | ELECTRO ENERGIZAR INGENIERÍA LIMITADA | CARRERA 17 # 13C-15 |
| 169 | D155100 | MOLINA DÍAZ HERNANDO | CARRERA 12 # 7-24 |
| 170 | G521102 | DISAGIL LTDA | CALLE 9N # 6A-29 |
| 171 | G523200 | PAVA OSPINA ALBERTO | CRA. 7 NO. 5-57 |
| 172 | E402002 | GASES DEL CAUCA S. A. E.S.P. | CALLE 8N # 8-03 |
| 173 | I633103 | JARAMILLO DE ZAMBRANO LIMITADA | CALLE 5 # 6-83 |
| 174 | G515301 | ALMACÉN COOPERAGRO | CARRERA 6 # 1N-35 |
| 175 | A020106 | CONSULTAS Y ASESORÍAS FORESTALES LTDA. CONASFOR LTDA. | CALLE 7 # 12-32 |
| 176 | G523301 | MARTÍNEZ OSPINA LUIS | CARRERA 7 NO. 6-40 |
| 177 | O924200 | RECREAR S.A. | CALLE 6 # 7-78 |
| 178 | K749101 | ECHEVERRI PÉREZ LIMITADA | CALLE 5 # 1 - 62 |
| 179 | N851202 | RODRÍGUEZ ANTE HNOS. MEDICINA DIAGNOSTICA DEL CAUCA - MEDICA Y CI | CALLE 19 NORTE NO. 8-30 |
| 180 | G524401 | HUGO CUERVO Y CIA LTDA | CARRERA 5 # 5-55 |
| 181 | F452100 | CONSTRUCTORA ALPES LTDA | CARRERA 17 # 12-07 |
| 182 | F454300 | PÉREZ JOSÉ FERNEY | CALLE 1 # 7-14 OFICINA -107 |
| 183 | D281101 | METÁLICAS E INGENIERÍA S A | LOTE 13 MANZANA E PARQUE INDUSTRIAL |
| N° | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 184 | I632001 | ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFÉ S.A. | PARQUE INDUSTRIAL |
| 185 | G521102 | SOLARTE SOLARTE JOSÉ MOISÉS | CARRERA 4 # 7-45 |
| 186 | G502006 | ENERGITECA | K 9 # 3N-53 |
| 187 | G505101 | CHÁVEZ ZARAMA JOSÉ IGNACIO | CRA 9 CALLE 18 PLAZA. ANTONIO NARIÑO. |
| 188 | G521101 | FUENTES MENESES FRANCISCO | CRA 3 NO. 8-27 |
| 189 | G524103 | PRIETO CASTILLO WILLIAM | CALLE 6A # 18 - 13 |
| 190 | G523502 | VIVEROS VÁSQUEZ FRANCISCO JAVIER | CALLE 6 # 7-51 |
| 191 | H552100 | BRAVO FERNÁNDEZ MARIA EUGENIA | CALLE 80N # 13-94 |
| 192 | G504000 | VANAUTOS LTDA. | CARRERA 9 # 16AN-21 |
| 193 | G505101 | BRAVO ROJAS MARTHA LEONOR | CARRERA 9 NO. 6N-59 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|--|
| 194 | G521103 | SUPERTIENDA OLÍMPICA 580 POPAYÁN | CARRERA 9 # 24N-80 |
| 195 | D153000 | AGROPECUARIA YERBABUENA LIMITADA | KM. 9 VARIANTE PANAMERICANA |
| 196 | G505101 | INVERSAV S.A | CARRERA 9 # 3N-20 |
| 197 | K749916 | MERA HERMANOS LTDA | CARRERA 5 # 7-14 |
| 198 | G521102 | FUENTES ALEJANDRO | CARRERA 4 # 8-05 |
| 199 | H550000 | SIMMONDS TRUJILLO EDGAR JOSÉ | CALLE 5 # 5-59 |
| 200 | D159201 | VILLEGAS ROMERO JORGE | CARRERA 9A # 18-17 |
| 201 | G524103 | BASTIDAS CHÁVEZ TOMAS MIGUEL | CARRERA 19A NO. 5-12 |
| 202 | G521103 | CARULLA VIVERO S.A. | CARRERA 9 # 17N-11 |
| 203 | O924202 | ACERTEMOS S.A. | CRA. 7 NO. 1N-28 OF. 506 |
| 204 | G513502 | AGROINSUMOS DEL CAUCA LTDA. | CARRERA 6 # 5 N - 22 |
| 205 | I604200 | COTRANCAUCA S A | CARRERA 3 # 9-46 Y 9-53 |
| 206 | F452100 | ARBOLEDA ECHEVERRI LIMITADA | CENTRO COMERCIAL ANARKOS OF.207 |
| 207 | F452100 | PROCOVISA S.A | CALLE 64BN NO. 10-71 CONJUNTO MALLORCA |
| 208 | F453000 | CASTRILLÓN MUÑOZ RODRIGO | CALLE 6 # 6-38 APARTAMENTO 210 |
| 209 | G524402 | VALENCIA CASTRILLÓN LILIANA | CRA 6 NO. 9-80 |
| 210 | K742100 | PAULO EMILIO BRAVO Y CIA LTDA | CARRERA 4 # 0-55 |
| 211 | I642301 | CABLE CAUCA S.A. | CALLE 7 # 11-36 |
| 212 | G505101 | FERNÁNDEZ ARROYABE GUILLERMO LEÓN | CARRERA 9 # 17N-58 |
| 213 | G505101 | SOCIEDAD TRANSPORTADORA DEL CAUCA S.A. | CARRERA 9 # 60 N - 113 |
| 214 | F452100 | MADECONS LTDA | CARRERA 9A # 60N-77 |
| 215 | D156100 | COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COMPAÑÍA CAFETERA AGRÍCOLA DE SANT | CALLE 66 # 9N-35 |
| 216 | L753000 | ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A | CALLE 2 NORTE # 7-72 |
| 217 | O924202 | JUGUEMOS S.A. | CALLE 5A # 15-88 |
| 218 | G523105 | DEPOSITO NORTE S.A. | CALLE 1 NORTE # 5 - 55 |
| 219 | G504000 | PULGARIN GALEANO ENRIQUE | CARRERA 17 NO. 7A-35 |
| 220 | E402002 | EMPRESA CAUCANA DE GAS S.A. E.S.P. | CARRERA 9 # 13N-32 |
| 221 | D193100 | ALMAR MARROQUINERA SOCIEDAD DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL S.A | CRA. 2 # 8-26 |
| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 222 | D231001 | ANTONIO RODRÍGUEZ Y CIA S EN C | CARRERA 9 # 60N-151 |
| 223 | J660100 | CEDULAS COLON DE CAPITALIZACIÓN COLSEGUROS S.A. | CRA. 8 # 3-25 |
| 224 | K749204 | SEGURIDAD DEL CAUCA LIMITADA | CARRERA 11 # 4-37 |
| 225 | N851200 | SALUD MEDICA S.A. | CALLE 5 # 3-50 |
| 226 | G519000 | MUÑOZ EMERITA | CARRERA 3 # 9-46 Y 9-53 |
| 227 | N851100 | VALLEJO VEJARANOS CICA I P S OPCIÓN SALUD S EN C | CALLE 11N # 9-94 |

*Fuente: Cámara de Comercio del Cauca

Medianas Empresas:

| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
|----|----------|---------------------|---------------------|
| 1 | G523103 | GÓMEZ PAZ ANA LUCIA | CL 5 # 5-97 |

| | | | |
|-----------|-----------------|---|---------------------------------------|
| 2 | G524100 | LA DISTRIBUIDORA MARACAIBO S A | CALLE 5 # 16-38 |
| 3 | J660100 | ASEGURADORA COLSEGUROS | CRA. 8 # 3-25 |
| 4 | F452200 | INVERSIONES Y DESARROLLOS S A INDESA S A | AV MOSQUERA 3N-45 OFICINA 218 |
| 5 | D221200 | EDITORIAL EL LIBERAL S A | CARRERA 3 # 2-60 |
| 6 | F452100 | INVERSIONES EMPRESARIALES DE COLOMBIA S A INVECOL S A | CARRERA 7 #10N-22 |
| 7 | K749204 | SERVAGRO LTDA | CALLE 5 # 1-62 |
| 8 | G523500 | PERAFAN FERNÁNDEZ DIEGO RENE | CALLE 7 # 7-61 |
| 9 | G524100 | FERROPINTURAS DEL CAUCA LIMITADA -VIGILADA- | CALLE 5 # 14-36 |
| 10 | G523101 | DROGUERÍAS ALIANZA DE OCCIDENTE S.A | CARRERA 6 # 10N-135 |
| 11 | N851202 | SERVICIOS MÉDICOS PROFESIONALES DEL CAUCA (S.M.P.LTDA) | CALLE 1N # 3-08 |
| 12 | K742105 | EMPRESA DE CONSTRUCCIONES CIVILES LIMITADA - ECOCIVIL | CALLE 6 # 6-38 APTO.210 |
| 13 | G523103 | MUÑOZ ASOCIADOS LTDA | CARRERA 6 # 7N-65 |
| 14 | N851202 | SERVICIOS DE TERAPIA RENAL DEL CAUCA LTDA | CRA. 7 # 10N - 141 |
| 15 | D156100 | TRILLADORA CARCAFE LTDA CI | AVENIDA MOSQUERA 2N-140 |
| 16 | A011811 | FRUTALES DEL MACIZO COLOMBIANO S.A. | CALLE 1N # 7-14 OFICINA 211 |
| 17 | B050103 | PISCIFACTORIA EL DIVISO LIMITADA | CARRERA 8 #2-44 OFICINA 411 |
| 18 | K742105 | ARINSA ARQUITECTOS E INGENIEROS S.A. | CARRERA 8 # 17N-40 |
| 19 | D174900 | EMPAQUES DEL CAUCA - PLÁSTICOS S.A. | CALLE 10 NORTE # 9-60 |
| 20 | J651201 | BANCO DAVIVIENDA S. A. | CALLE 5 NO. 6-07 |
| 21 | G513501 | SOTO MEJIA NELSON | CALLE 7 # 5-72 |
| 22 | E401002 | EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA S.A. -E.S.P- | CARRERA 9 # 5-41 OF.103 |
| 23 | G521103 | ALMACÉN LEY | CARRERA 5 # 6-45 |
| 24 | A012100 | GANADERA HISPALA LTDA | VEREDA JULUMITO |
| 25 | F452100 | EMPRESA CONSTRUCTORA DEL CAUCA LIMITADA | CALLE 3 # 5-56 OF 402 |
| 26 | G503001 | ANDINA MOTORS CAUCA S.A. - VIGILADA - | CARRERA 9 # 8N-32 |
| Nº | COD-CIIU | NOM-INSC1 | DIRECCIÓN COMERCIAL |
| 27 | K701001 | CÓRDOBA & CIA. S.C.A. | CALLE 10-A # 1-A-ESTE-61 BARRIO FUCHA |
| 28 | A012100 | FONDO GANADERO DEL CAUCA S.A. | CARRERA 11 # 8N-50 |
| 29 | N851100 | NEFROLÓGICA SAN JOSÉ LTDA | CARRERA 6 # 9N-02 PRIMER PISO |
| 30 | O930300 | CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA PARQUE CEMENTERIO DE POPAYÁN S.A. | CALLE 5 # 3-38 |
| 31 | J660100 | LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS SUCURSAL POPAYÁN | CARRERA 6 NO. 4-21 PISO 2 BANCOLOMBIA |
| 32 | F452100 | PROMOTORA MARVAL S A | CALLE 54 BN # 9-59 CASA 7 MANZANA L |
| 33 | J651201 | BANSUPERIOR | CARRERA 6 # 3-89 |
| 34 | F452100 | CONSTRUCTORA CIUDAD EL BOSQUE NORTE SOCIEDAD ANÓNIMA | CALLE 2 # 8-69 |
| 35 | K749900 | INVERSIONES M. GARCÉS Y CIA. S. EN C. Y CIA. S. EN C.# 1 SOCIEDAD | CARRERA 8 # 2-44 OF.411 |

*Fuente: Cámara de Comercio del Cauca

Anexo 2.
Listado Alcaldías del Departamento del Cauca

| Nº | MUNICIPIO | NOMBRE DEL ALCALDE | TELÉFONO | FAX |
|----|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | POPAYÁN | VÍCTOR LIBARDO RAMÍREZ FAJARDO | 8242640-8242614 | 242032 |
| 2 | ALMAGUER | RICHARD EUGENIO ROMERO PABÓN | 267521-267666-8319178 oficina | 267575-267589-267613 |
| 3 | ARGELIA | ELIO GENTIL ADRADA SAMBONI | 5223200compar-of.Pop.8204394 | 8204394 Of. Popayán |
| 4 | BALBOA | HERIVERTO ORDÓÑEZ GIRÓN | 265212-8310809 Of.Popayán | 265212-265001 |
| 5 | BOLÍVAR | ESAU PERAFAN PÉREZ | 272252-8200961Residencia | 272383-272399Telecom |
| 6 | BUENOS AIRES | VENANCIO MINA LEÓN | 466705-466737 Policía | 466798-466746Regis. |
| 7 | CAJIBÍO | ABSALON CHARO TOMBE | 490109 | 490008Tesorería |
| 8 | CALDONO | BRICEIDA TROCHEZ | 473485-473402-473484 | 473402-473484 |
| 9 | CALOTO | CARLOS ALBERTO TORRES LUNA | 258336-258339-258337-38 | 258336-258337 |
| 10 | CORINTO | JOSÉ DIEGO HENAO GIRALDO | 270178-270873-270242 | 270177 |
| 11 | EL TAMBO | GERARDO PÉREZ MENESES | 276017-276013casa 8391126 | 276017-276090-276013 |
| 12 | FLORENCIA | EVELIO MUÑOZ CERON | 264696-264684-224866 | 264696-264686Regis. |
| 13 | GUAPI | BRASILIA ROMERO SINISTERRA | 400372-400187-84000937 | 400372-400361-400148 |
| 14 | INZA | ELIECER MORALES POLANCO | 252510-Tel. 252501Regis.252508 | 252556Alcal.-Telec252501 |
| 15 | JÁMBALO | MARCO ANTONIO CUETIA ULCUE | 252626-252704 | 252626-252704 |
| 16 | LA SIERRA | GUIDO ALBERTO HOYOS | 255013-Telec2525052-8205133 | 255014 |
| 17 | LA VEGA | SALOMÓN MELENJE MUÑOZ | 269571-269502 | 269502-269749 |
| 18 | LÓPEZ DE MICAY | FEDERICO TORRES PERLAZA | 405030-405038 Núcleo Educ. | 405030-405019Bco,Agrario |
| 19 | MERCADERES | LUIS HERNANDO GUERRERO SANTA C. | 460072-460285Personería | 460072-460237Telecom |
| 20 | MIRANDA | WALTER BARONA ZÚÑIGA | 676090-676013 | 676090 |
| 21 | MORALES | FRANCLIN VILLEGAS OROZCO | 493014-493051-8238546 | 493014 |
| 22 | PADILLA | CELIMO BANGUERO MERA | 268124Telec.0725504340-41 | 268124-0725504509Telecom |
| 23 | PÁEZ - BELALCÁZAR | ARNETH CASTRO COMETA | 252406-252417 | 252407 |
| 24 | PATÍA - EL BORDO | JOSÉ DEMETRIO GALÍNDEZ MUÑOZ | 262295-262008-262090 | 262090-262295 |
| 25 | PIAMONTE | JOSÉ RICARDO ROSERO ARCOS | 5215868-5215869 | 0985223235-5223236 |
| 26 | PIENDAMÓ | ESMERALDA SARRIA VILLA | 260921-250099 | 260921-250099-250061 |
| 27 | PUERTO TEJADA | DANILO ORTIZ PAZ | 280151-283061-281806-282109 | 280151-283061-282109 |
| 28 | PURACE - COCONUCO | NELSON MAZABUEL QUILINDO | 277002-8319358 Of.Popayán | 277002-8319358Of.Popayán |
| 29 | ROSAS | FRANCISCO RIVERA ROJAS | 254013-254014-254025Casa | 254013-254014 Personería |
| 30 | SAN SEBASTIÁN | YOBANY ANACONA ANACONA | 272594-8205773Of.Popayán | 272594 |
| Nº | MUNICIPIO | NOMBRE DEL ALCALDE | TELÉFONO | FAX |
| 31 | SANTANDER DE QUILICHAO. | CARLOS JULIO BINILLA SOTO | 292114-293131-292293 | 293903-292114-293971 |

| | | | | |
|----|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 32 | SANTA ROSA | JAIME ALBERTO URRUTIA J. | 5215868-8231129Popayán | 5215868-5215869 |
| 33 | SILVIA | JOSÉ GUSTAVO CUENE CORREA | 251011-251168-251573Concejo | 251108-251573Consejo |
| 34 | SOTARÁ - PAÍS PAMBA | HUGO HERNÁN COLLAZOS MENDEZ | 489017-489016 | 489016 |
| 35 | SUÁREZ | JAVIER ORDÓÑEZ AMBUILA | 288048-8243868-Of.Popayán | 288034-288031 |
| 36 | SUCRE | LAURO EDUARDO MONTILLA GÓMEZ | 272815-Oficina Popayán 8242919 | 272815-8242419 |
| 37 | TIMBÍO | MARTÍN EMILIO ARROYAVE LÓPEZ | 278014-278536-278124 | 278014-278540 |
| 38 | TIMBIQUÍ | HERNANDO HURTADO CARABALÍ | 403005-403006 Bco Agrario 403011 | 403005-403008Emp.Energía |
| 39 | TORIBIO | ARQUÍMEDES VITONAS NOSCUE | 498281-498326 Proyecto Nasa | 498281 |
| 40 | TOTORÓ | ALEXANDER EDUARDO HUILA RAMÍREZ | 275023-275130 | 275023 |
| 41 | VILLA RICA | MARIA EDIS DINAS | Telec486201-486553 Cons.munipal. | 486212 |

*Fuente: Gobernación del Cauca


Anexo 3. Listado Emprendedores

| Nº | Nombre | Carrera | Semestre | Proyecto |
|----|------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| | Claudia Mostacilla | Fonoaudiología | X | Casa Fonoaudiológica |
| 1 | Sara E. Cajiao | Fonoaudiología | IX | Casa Fonoaudiológica |
| 2 | Ernesto Felipe González Peña | Ingeniería automática | X | Avicultura |
| | Diego Alejandro Collazos | Ingeniería electrónica | Opción de grado | Soluciones Integrales - Magnus |
| 3 | Carlos Manuel Trujillo | Ingeniería electrónica | Opción de grado | Soluciones Integrales - Magnus |
| | Andrea del Pilar Tovar | Fisioterapia | X | IPS Fisioterapia |
| 4 | Carolina Tróchez | Fisioterapia | X | IPS Fisioterapia |
| | Ronald Andrés Pantoja | Ingeniería física | X | Tomate diferenciado |
| 5 | Juan Sebastián Cabrera | Ingeniería física | Egresado | Producción automática tomate fresco |
| 6 | Adriana Arteaga Orozco | Biología | X | S & A Colombia |
| 7 | John Jairo Acosta Pérez | Biología | VIII | Conservas de chontaduro |
| 8 | Carlos Julio Cortés | Ingeniería electrónica | X | Electronian |
| | Leider Duvany Escobar | Fisioterapia | Egresado | Institución |
| 9 | Cristian Carvajal | Fisioterapia | Egresado | Educación no formal |
| 10 | Gustavo A. Gómez | Ingeniería Civil | Egresado | Modelo hidráulico Redes Ac. |
| 11 | Didier Restrepo Bravo | Ingeniería automática | VII | Básculas mecánicas |
| 12 | Elizabeth Maca Gómez | Ingeniería electrónica | X | Código electrónico producto |
| | Dayana Carolina Moreno | Ingeniería automática | | Club ambiental |
| 13 | Paula Caicedo | Derecho | | Club ambiental |
| 14 | Carlos Alberto Ramírez | Geografía | Opción de grado | CREASIG |
| | Paola A. Portilla | Ingeniería automática | X | Sistemas inalámbricos |
| 15 | Julián Arana | Ingeniería automática | X | Sistemas inalámbricos |
| 16 | Gabriel Camacho | Geotecnia | Egresado | Academia auxiliar lab. |
| 17 | Carlos Eduardo Estupiñán | Fisioterapia | X | Centro de acondicionamiento |
| 18 | Jorge Giraldo Caiza | Economía | Opción de grado | Oficina de consultoría |
| | Yenny A. Mendez A. | Ingeniería de sistemas | IX | Software Educativo |
| 19 | July Jiménez Orjuela | Ingeniería de sistemas | IX | Software Educativo |
| 20 | Karol Castro | Administración de Empresas | IX | Parque de diversiones |
| 21 | Carlos Julio Realpe | Administración | X | Strategos |
| 22 | Eliana Mosquera Astaiza | Lic. Educación básica | Egresado | Escuela taller de artes |
| 23 | José Dorian Meza | Contaduría | Opción de grado | Helados naturales |
| 24 | Lorena Nieto C. | Agrozootecnia | VIII | Invernaderos |
| 25 | Pablo Agudelo López | Agrozootecnia | VIII | Abonos Orgánicos |
| 26 | Mary Luz Casamachin F. | Agrozootecnia | VIII | Controladores Biológicos |
| 27 | Guillermo A. González | Agrozootecnia | VIII | Champiñones |
| | Cesar Alberto Serna Villa | Ingeniería física | X | Educación Robótica |
| 28 | Diego F. Sánchez Gómez | Ingeniería física | X | Educación Robótica |
| 29 | Darío Grimaldo | Agrozootecnia | IX | Ganadería doble propósito |
| 30 | Wilfredo Alfonso Ruales | Ingeniería Agroindustrial | X | Granola |

*Fuente: Universidad del Cauca

Anexo 4. Folleto Informativo: Pymes

Lado Exterior:


| | | |
|---|---|---|
| <p>Qué es A&C Proyectos? Es una empresa asesora y consultora de proyectos, la cual por medio de sus servicios, busca satisfacer de manera integral las necesidades del cliente en el campo de la Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos, permitiendo el desarrollo exitoso y efectivo de los mismos.</p> <p>Los servicios ofrecidos por la organización se personalizan y se ajustan a las necesidades y requerimientos del cliente, con el objetivo de responder a todas sus expectativas en cuanto a proyectos se refiere.</p> <p>A quién van dirigidos los servicios de A&C Proyectos? Los clientes de la futura empresa serán:</p> <p>Empresarios Entidades públicas Organizaciones privadas ONGs Emprendedores</p> | <p>Cuáles son los beneficios de adquirir los servicios de A&C Proyectos? Entre los beneficios que los clientes pueden obtener mediante el acceso a los servicios ofrecidos por la organización están:</p> <p>Alcance de sus fines y objetivos;</p> <p>Solución a problemas gerenciales y empresariales;</p> <p>Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades de inversión;</p> <p>Mejoramiento en el aprendizaje de aspectos relacionados con la gestión de proyectos, entre muchos otros.</p> <p><i>¡Contribuir con el mejoramiento de su organización es nuestra prioridad!</i></p> <p style="text-align: center;">A&C PROYECTOS aycproyectos@hotmail.com 3157673798-3103981716-3113092200 Popayán - Cauca</p> | <p style="text-align: center;">INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS JULIO DE 2005</p> |
|---|---|---|

Lado Interior:

| | | |
|---|--|--|
| <p>Qué es Proyecto para A&C Proyectos? Es una unidad temporal y organizada para la realización de un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes no repetitivas orientadas hacia un objetivo específico en donde se contará con unos recursos limitados (Tiempo, Costo).</p> <p>En las empresas, dónde tienen origen los proyectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas • Necesidades • Oportunidades • Plan estratégico <p>Porqué son importantes los proyectos? En la actualidad los proyectos han adquirido gran importancia en las empresas de éxito, puesto que son una herramienta efectiva para la solución de sus problemas, satisfacción de sus necesidades y para el aprovechamiento de oportunidades organizacionales, conduciendo de esta forma al logro de los objetivos planteados en el plan estratégico de la organización.</p> | <p>Cómo se desarrolla un proyecto en A&C Proyectos? El método que nuestra organización desarrollará es el siguiente:</p> <p><u>Planeación (Formulación):</u> En esta etapa se realiza una enumeración detallada de todo lo necesario para ejecutar y terminar el proyecto con éxito siguiendo las tres medidas vitales de tiempo, costo y calidad.</p> <p><u>Ejecución:</u> La fase de ejecución se refiere a coordinar y guiar a los integrantes del equipo del proyecto con el propósito de garantizar la realización del trabajo en el tiempo y con los recursos presupuestados.</p> <p><u>Evaluación:</u> Una vez ejecutado el proyecto, se requiere de la evaluación de los resultados para saber si se lograron los objetivos y se solucionó el problema que le dio origen.</p> | <p>De que forma A&C Proyectos prestará sus servicios? Nuestra organización brindará los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, ejecución y/o evaluación del proyecto.</p> <p>Qué es Asesoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento puntal para el proyecto, en donde la acción la ejecuta la empresa-cliente, en la cual la responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación asesorada.</p> <p>Qué es Consultoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento que presta el consultor en el diagnóstico, diseño, montaje, desarrollo y evaluación del producto (bien o servicio). La responsabilidad de todo el proceso es del consultor.</p> |
|---|--|--|

Anexo 5. Folleto Informativo: Entidades Públicas

Lado Exterior:


| | | |
|--|--|--|
| <p>Qué es A&C Proyectos? Es una empresa asesora y consultora de proyectos, la cual por medio de sus servicios, busca satisfacer de manera integral las necesidades del cliente en el campo de la Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos, permitiendo el desarrollo exitoso y efectivo de los mismos.</p> <p>Los servicios ofrecidos por la organización se personalizan y se ajustan a las necesidades y requerimientos del cliente, con el objetivo de responder a todas sus expectativas en cuanto a proyectos se refiere.</p> <p>A quién van dirigidos los servicios de A&C Proyectos? Los clientes de la futura empresa serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas • Empresarios • Organizaciones privadas • ONGs • Emprendedores | <p>Cuáles son los beneficios de adquirir los servicios de A&C Proyectos? Entre los beneficios que los clientes pueden obtener mediante el acceso a los servicios ofrecidos por la organización están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de sus fines y objetivos; • Solución a problemas gerenciales y empresariales; • Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades de inversión; • Mejoramiento en el aprendizaje de aspectos relacionados con la gestión de proyectos, entre muchos otros. <p><i>¡Contribuir con el mejoramiento de su organización es nuestra prioridad!</i></p> <p style="text-align: center;">A&C PROYECTOS aycproyectos@hotmail.com 3157673798-3103981716-3113092200 Popayán - Cauca</p> | <p>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA</p>  <p>UNIVERSIDAD DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS JULIO DE 2005</p> |
|--|--|--|

Lado Interior:

| | | |
|--|--|--|
| <p>Qué es Proyecto para A&C Proyectos? Es una unidad temporal y organizada para la realización de un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes no repetitivas orientadas hacia un objetivo específico en donde se contará con unos recursos limitados (Tiempo, Costo).</p> <p>En las entidades públicas, dónde tienen origen los proyectos? Plan de Desarrollo Municipal Plan de Ordenamiento Territorial Consulta comunitaria (Proble-mas, necesidades)</p> <p>Porqué son importantes los proyectos? En la actualidad los proyectos han adquirido gran importancia dado que contribuyen efectivamente a la solución de los problemas existentes, al desarrollo económico y social de una región o del país, proporcionando beneficios comunitarios en donde tienen influencia las actividades de los proyectos.</p> | <p>Cómo se desarrolla un proyecto en A&C Proyectos? El método que nuestra organización desarrollará es el siguiente:</p> <p><u>Planeación (Formulación):</u> En esta etapa se realiza una enumeración detallada de todo lo necesario para ejecutar y terminar el proyecto con éxito siguiendo las tres medidas vitales de tiempo, costo y calidad.</p> <p><u>Ejecución:</u> La fase de ejecución se refiere a coordinar y guiar a los integrantes del equipo del proyecto con el propósito de garantizar la realización del trabajo en el tiempo y con los recursos presupuestados.</p> <p><u>Evaluación:</u> Una vez ejecutado el proyecto, se requiere de la evaluación de los resultados para saber si se lograron los objetivos y se solucionó el problema que le dio origen.</p> | <p>De que forma A&C Proyectos prestará sus servicios? Nuestra organización brindará los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, ejecución y/o evaluación del proyecto.</p> <p>Qué es Asesoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento puntal para el proyecto, en donde la acción la ejecuta la empresa-cliente, en la cual la responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación asesorada.</p> <p>Qué es Consultoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento que presta el consultor en el diagnóstico, diseño, montaje, desarrollo y evaluación del producto (bien o servicio). La responsabilidad de todo el proceso es del consultor.</p> |
|--|--|--|

Anexo 6. Folleto Informativo: Emprendedores

Lado Exterior:

| | | |
|---|--|---|
| <p>Qué es A&C Proyectos? Es una empresa asesora y consultora de proyectos, la cual por medio de sus servicios, busca satisfacer de manera integral las necesidades del cliente en el campo de la Formulación, Evaluación y Ejecución de proyectos, permitiendo el desarrollo exitoso y efectivo de los mismos.</p> <p>Los servicios ofrecidos por la organización se personalizan y se ajustan a las necesidades y requerimientos del cliente, con el objetivo de responder a todas sus expectativas en cuanto a proyectos se refiere.</p> <p>A quién van dirigidos los servicios de A&C Proyectos? Los clientes de la futura empresa serán:</p> <p>Emprendedores Empresarios Entidades públicas Organizaciones privadas ONGs</p> | <p>Cuáles son los beneficios de adquirir los servicios de A&C Proyectos? Entre los beneficios que los clientes pueden obtener mediante el acceso a los servicios ofrecidos por la organización están:</p> <p>Alcance de sus fines y objetivos;</p> <p>Solución a problemas gerenciales y empresariales;</p> <p>Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades de inversión;</p> <p>Mejoramiento en el aprendizaje de aspectos relacionados con la gestión de proyectos, entre muchos otros.</p> <p style="text-align: center;">A&C PROYECTOS aycproyectos@hotmail.com 3157673798-3103981716-3113092200 Popayán - Cauca</p> | <p style="text-align: center;">INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS JULIO DE 2005</p> |
|---|--|---|

Lado Interior:

| | | |
|---|--|--|
| <p>Qué es Proyecto para A&C Proyectos? Es una unidad temporal y organizada para la realización de un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes no repetitivas orientadas hacia un objetivo específico en donde se contará con unos recursos limitados (Tiempo, Costo).</p> <p>En las empresas, dónde tienen origen los proyectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas • Necesidades • Oportunidades <p>Porqué son importantes los proyectos? En la actualidad los proyectos han adquirido gran importancia dado que contribuyen efectivamente a la solución de problemas, satisfacción de necesidades y para el aprovechamiento de oportunidades, conduciendo de esta forma al logro de los objetivos personales que se plantean.</p> | <p>Cómo se desarrolla un proyecto en A&C Proyectos? El método que nuestra organización desarrollará es el siguiente:</p> <p><u>Planeación (Formulación):</u> En esta etapa se realiza una enumeración detallada de todo lo necesario para ejecutar y terminar el proyecto con éxito siguiendo las tres medidas vitales de tiempo, costo y calidad.</p> <p><u>Ejecución:</u> La fase de ejecución se refiere a coordinar y guiar a los integrantes del equipo del proyecto con el propósito de garantizar la realización del trabajo en el tiempo y con los recursos presupuestados.</p> <p><u>Evaluación:</u> Una vez ejecutado el proyecto, se requiere de la evaluación de los resultados para saber si se lograron los objetivos y se solucionó el problema que le dio origen.</p> | <p>De que forma A&C Proyectos prestará sus servicios? Nuestra organización brindará los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, ejecución y/o evaluación del proyecto.</p> <p>Qué es Asesoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento puntal para el proyecto, en donde la acción la ejecuta la empresa-cliente, en la cual la responsabilidad del asesor va hasta el diagnóstico de la situación asesorada.</p> <p>Qué es Consultoría para A&C Proyectos? Es un servicio de acompañamiento que presta el consultor en el diagnóstico, diseño, montaje, desarrollo y evaluación del producto (bien o servicio). La responsabilidad de todo el proceso es del consultor.</p> |
|---|--|--|

Anexo 7.

Nº _____

CUESTIONARIO PYMES
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y
CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN
EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad del Cauca, y en la actualidad estoy realizando una investigación de mercados sobre la creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y/o Ejecución de Proyectos en el Departamento del Cauca; por lo tanto le solicito muy comedidamente contestar un breve cuestionario, con fines netamente académicos, el cual busca conocer sus gustos y preferencias con respecto al servicio que va a ofrecer la futura empresa. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos de su valioso tiempo.

Fecha: _____
Nombre de la Entidad: _____
Actividad que Desarrolla: _____
Nombre del Encuestado: _____
Ocupación Actual: _____
Dirección de la Entidad: _____
Teléfono de la Entidad: _____
E-mail de la Entidad: _____
Tipo de empresa: Pequeña () Mediana ()

1) En el último año su organización ha realizado algún tipo de proyecto?

- a. Si () Pase a la pregunta # 5
b. No () Continúe

2) Cuáles son los motivos por los que su organización no realiza proyectos?

- a. Falta de presupuesto ()
b. Falta de Asesoría o Capacitación ()
c. No lo requiere su organización ()
d. Otro () Cuál? _____

3) Usted ha identificado en su organización algún necesidad, deseo, oportunidad o problema?

- a. Si () Cuál? _____

b. No () Porqué? _____

4) Usted ha pensado en alguna alternativa para solucionar la necesidad, deseo, oportunidad o problema organizacional?

a. Si ()Cuál? _____
_____ Pase a la pregunta # 15

b. No () Porqué? _____
_____ Finalice la encuesta

5) Con qué frecuencia la organización realiza proyectos?

- a. Cada 2 meses ()
- b. Cada 3 meses ()
- c. Cada 4 meses ()
- d. Cada 6 meses ()
- e. Cada año ()
- f. Otro ()Cuál? _____

6) Qué proyecto(s) ha desarrollado su organización en el último año?

7) Para la formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos, la organización:

- a. Lo realiza internamente () Finalice la encuesta
- b. Contrata la Asesoría ()
- c. Contrata la Consultoría ()

8) Con cuál empresa y/o profesional independiente la organización ha contratado los servicios de asesoría y consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos?

a. Asesoría: _____

b. Consultoría: _____

9) De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la organización para la asesoría?

- a. Proyectos Comerciales ()
- b. Proyectos Técnicos y/o Logísticos ()
- c. Proyectos Administrativos ()
- d. Proyectos Financieros ()
- e. Otro ()

Cuál? _____

10) De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la organización para la consultoría?

- a. Proyectos Comerciales ()
- b. Proyectos Técnicos y/o Logísticos ()
- c. Proyectos Administrativos ()
- d. Proyectos Financieros ()
- e. Otro ()

Cuál? _____

11) El grado de satisfacción de la organización, con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría contratados con la(s) persona(s) y/o empresa(s) externa(s), es:

- a. Muy satisfactorio ()
- b. Satisfactorio ()
- c. Indiferente ()
- d. Insatisfactorio ()
- e. Muy insatisfactorio ()

12) En los servicios contratados con persona(s) y/o empresa(s) externa(s), cuál ha sido la modalidad de pago?

- a. Valor hora asesoría ()
- b. Valor hora consultoría ()
- c. Valor proyecto asesoría ()
- d. Valor proyecto consultoría ()

13) Con los servicios contratados con persona(s) y/o empresa(s) externa(s), ha tenido la organización facilidad de pago?

- a. Si () Cuál? _____
- b. No ()

14) Cómo se enteró Usted o la organización de la existencia de la(s) persona(s) y/o empresa(s) que la entidad contrató para la elaboración del(los) proyecto(s)?

- a. Correo directo ()
- b. Internet ()
- c. Periódicos () Cuál? _____
- d. Propaganda (Boca a Boca) ()
- e. Radio () Cuál? _____
- f. Recomendación por un tercero ()
- g. Televisión () Cuál? _____
- h. Otro () Cuál? _____

15) Piensa la organización desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

- a. Si ()
- b. Probablemente Si ()
- c. Probablemente No ()
- d. No ()

16) Para el(los) proyecto(s) que piensa realizar la organización, cree Usted que va a necesitar de:

- a. Asesoría ()
- b. Consultoría ()
- c. Ninguna de las anteriores () Porqué? _____
- d. No sabe/ No responde ()

17) Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos, estaría su organización interesada en adquirir el servicio?

- a. Definitivamente si () Porqué? _____
- b. Probablemente si () Porqué? _____
- c. Indiferente () Porqué? _____
- d. Probablemente no () Porqué? _____
- e. Definitivamente no () Porqué? _____

Sugerencias y/o recomendaciones:

En nombre de la Universidad del Cauca, le agradezco su valiosa colaboración!

Elaborado por: _____

Anexo 8.

Nº _____

CUESTIONARIO ENTIDADES PÚBLICAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad del Cauca, y en la actualidad estoy realizando una investigación de mercados sobre la creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y/o Ejecución de Proyectos en el Departamento del Cauca; por lo tanto le solicito muy comedidamente contestar un breve cuestionario, con fines netamente académicos, el cual busca conocer sus gustos y preferencias con respecto al servicio que va a ofrecer la futura empresa. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos de su valioso tiempo.

Fecha: _____
Nombre de la Entidad: _____
Nombre del Encuestado: _____
Ocupación Actual: _____
Dirección de la Entidad: _____
Teléfono de la Entidad: _____
E-mail de la Entidad: _____

1) En el desarrollo de sus actividades, la administración municipal formula y ejecuta proyectos?

- a. Si () Pase a la pregunta # 3
- b. No () Por que? _____
_____ Continúe

2) Por lo general cada municipio tiene un plan de gobierno denominado Plan de Desarrollo Municipal. ¿Cómo la administración municipal lo implementa y alcanza los objetivos especificados en él?

3) Para la formulación de los Proyectos el municipio se basa en:

- a. Plan de Desarrollo Municipal ()
- b. Consulta Comunitaria ()
- c. Otro () Cual? _____

4) Qué tipo de proyectos ha desarrollado la administración municipal en el último año?

- a. Agropecuario ()
- b. Industrial ()
- c. Infraestructura económica ()
- d. Infraestructura Social ()
- e. Investigativo ()
- f. Servicios ()
- g. Social ()
- h. Otro () Cual? _____

5) Cuántos Proyectos ha desarrollado el municipio en el último año?

6) Con qué frecuencia el municipio desarrolla proyectos?

- a. Cada 2 meses ()
- b. Cada 3 meses ()
- c. Cada 4 meses ()
- d. Cada 6 meses ()
- e. Cada año ()
- f. Otro ()Cuál? _____

7) En el municipio quiénes son los actores proponentes de proyectos?

- a. La Alcaldía ()
- b. La Comunidad ()
- c. Sector Empresarial ()
- d. ONGs ()
- e. Entidades de Cooperación Internacional ()
- f. Otro () Cual? _____

8) Cuáles son los requisitos y procedimientos para:

- a. Presentación de Proyectos:

- b. Aprobación de Proyectos:

9) Tiene el municipio un banco de Proyectos?

- a. SI ()
- b. NO ()

10) De los Proyectos que se encuentran en el banco de proyectos, qué porcentaje de ellos son ejecutados en el año?

11) Para el desarrollo de los proyectos del municipio existe una metodología establecida?

- a. Si () Cuál? _____
b. No ()

12) Para el proceso de formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos, el municipio:

- a. Lo realiza internamente ()
b. Contrata Servicios de Asesoría ()
c. Contrata Servicios de Consultoría ()

13) Con cuál empresa y/o profesional independiente la entidad ha contratado los servicios de asesoría y/o consultoría para la formulación, evaluación y/o ejecución de los proyectos?

a. Asesoría: _____

b. Consultoría: _____

14) De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la entidad para la asesoría?

- a. Proyectos Comerciales ()
b. Proyectos Técnicos y/o Logísticos ()
c. Proyectos Administrativos ()
d. Proyectos Financieros ()
e. Otro ()

Cuál? _____

15) De los siguientes tipos de proyectos, cuál(es) ha utilizado la organización para la consultoría?

- a. Proyectos Comerciales ()
b. Proyectos Técnicos y/o Logísticos ()
c. Proyectos Administrativos ()
d. Proyectos Financieros ()
e. Otro ()

Cuál? _____

16) Cómo es el sistema de vinculación para la contratación externa?

17) En su opinión, ¿Cuál ha sido el balance en la ejecución de los proyectos, se alcanzaron los objetivos trazados en su formulación?

18) El grado de satisfacción de la organización, con respecto a los servicios de asesoría y/o consultoría contratados con la(s) persona(s) y/o empresa(s) externa(s), es:

- a. Muy satisfactorio ()
- b. Satisfactorio ()
- c. Indiferente ()
- d. Insatisfactorio ()
- e. Muy insatisfactorio ()

19) Cómo se enteró de la existencia de la(s) empresa(s) y/o profesional(es) independiente(s) que la organización ha contratado para la realización del(los) proyecto(s)?

- a. Correo directo
- b. Internet ()
- c. Periódicos () Cuál? _____
- d. Propaganda (Boca a Boca) ()
- e. Radio () Cuál? _____
- f. Recomendación por un tercero ()
- g. Televisión () Cuál? _____
- h. Otro () Cuál? _____

20) Cuál es la fuente de financiación para el desarrollo de los proyectos que el municipio realiza?

21) Piensa el municipio desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

- a. Si ()
- b. No ()

22) Para el(los) proyecto(s) que piensa realizar la entidad, cree Usted que se va a requerir de:

- a. Asesoría ()
- b. Consultoría ()
- c. Ninguna de las anteriores ()
- d. No sabe, no responde ()

23) Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y/o Consultoría para la Formulación, Evaluación y/o Ejecución de Proyectos estaría la entidad interesada en adquirir el servicio?

a. Definitivamente si () Porqué? _____

b. Probablemente si () Porqué? _____

c. Indiferente () Porqué? _____

d. Probablemente no () Porqué? _____

e. Definitivamente no () Porqué? _____

Sugerencias, Recomendaciones, Observaciones: _____

En nombre de la Universidad del Cauca, le agradezco su valiosa colaboración!

Elaborado por: _____

Anexo 9.

Nº _____

CUESTIONARIO EMPRENDEDORES

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y/O EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ soy estudiante de la Universidad del Cauca, y en la actualidad estoy realizando una investigación de mercados sobre la creación de una Empresa de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y/o Ejecución de Proyectos en el Departamento del Cauca; por lo tanto le solicito muy comedidamente contestar un breve cuestionario, con fines netamente académicos, el cual busca conocer sus gustos y preferencias con respecto al servicio que va a ofrecer la futura empresa. Esta encuesta no le tomará más de 10 minutos de su valioso tiempo.

Fecha: _____
Nombre del Encuestado: _____
Ocupación Actual: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
E-mail: _____

1) En el último año Usted ha realizado algún tipo de proyecto?

- a. Si ()
- b. No () Finalice la encuesta

2) Qué tipo de proyecto(s) ha desarrollado Usted?

- a. Agropecuario ()
- b. Industrial ()
- c. Investigativo ()
- d. Servicios ()
- e. Social ()
- f. Otro () Cuál? _____

3) Cómo surgió la idea de su proyecto?

4) Usted ha presentado su proyecto ante:

- a. Una convocatoria () Cuál? _____
 - b. Una entidad de financiación () Cuál? _____
 - c. Otro () Cuál? _____
 - d. Ninguna de las anteriores () Porqué? _____
-

5)Cuál es el balance de su proyecto ante la entidad que lo presentó?

- a. Muy bueno ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()
- e. Muy malo ()

Porqué?

6)Cuál fue la metodología que Usted utilizó para la elaboración y desarrollo de su proyecto?

7) Para su(s) proyecto(s), Usted ha realizado:

- a. Anteproyecto ()
 - b. Estudio de mercados ()
 - c. Estudio técnico ()
 - d. Estudio administrativo ()
 - e. Estudio financiero ()
 - f. Evaluación ()
 - g. Plan de negocio ()
 - h. Ninguna de las anteriores () Porqué? _____
-

8) Para la elaboración de su(s) proyecto(s), Usted ha recibido:

- a. Asesoría ()
- b. Consultoría ()
- c. Ninguna de las anteriores ()

9) Con cuál empresa y/o profesional independiente ha recibido los servicios de asesoría y/o consultoría para la elaboración de su(s) proyecto(s)?

a. Asesoría: _____

b. Consultoría: _____

10) Con la asesoría y/o consultoría que recibió para la elaboración de su proyecto, Usted se siente:

- a. Muy satisfecho(a) ()
- b. Satisfecho(a) ()
- c. Indiferente ()
- d. Insatisfecho(a) ()
- e. Muy insatisfecho(a) ()

Porqué? _____

11) Cómo se enteró Usted de la existencia de la(s) persona(s) y/o empresa(s) que contactó para la elaboración su(s) proyecto(s)? (Puede marcar más de una opción)

- a. Correo directo ()
- b. Internet ()
- c. Periódicos () Cuál? _____
- d. Propaganda (Boca a Boca) ()
- e. Radio () Cuál? _____
- f. Recomendación por un tercero ()
- g. Televisión () Cuál? _____
- h. Otro () Cuál? _____

12) Con la(s) persona(s) y/o empresa(s) externa(s), que ha recibido asesoría y/o consultoría, cómo ha sido la modalidad de pago?

13) Cuál fue la fuente de financiación de su proyecto?

14) Piensa Usted realizar alguno de los estudios mencionados en la pregunta # 7, o desarrollar algún tipo de proyecto en los próximos 6 meses?

- a. Si () Cuál? _____
- b. No ()
- c. No sabe/ No responde ()

15) Para el(los) estudio(s) o el(los) proyecto(s) que Usted piensa realizar, cree que va a necesitar de:

- a. Asesoría ()
- b. Consultoría ()
- c. Ninguna de las anteriores () Porqué? _____
- d. No sabe/ No responde ()

16) Si en el Departamento del Cauca se creara una empresa que ofrezca los servicios de Asesoría y Consultoría para la Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos, estaría Usted interesado(a) en adquirir el servicio?

- a. Definitivamente si ()
- b. Probablemente si ()
- c. Indiferente ()
- d. Probablemente no ()
- e. Definitivamente no ()

Porqué?

17) Estaría usted dispuesto(a) a realizar algún tipo de alianza u otro similar con una entidad privada con el propósito de brindarle asesoría y/o desarrollar su proyecto?

- a. Si () Porqué? _____
- b. No () Porqué? _____

Sugerencias y/o recomendaciones:

En nombre de la Universidad del Cauca, le agradezco su valiosa colaboración!

Elaborado por: _____