



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN
EL MUNICIPIO DE ANDES - ANTIOQUIA**

**JUAN DAVID COLORADO MEJÍA
MARCELA ALEJANDRA GARCÍA QUINTERO**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
MEDELLÍN**

2020



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL MUNICIPIO DE ANDES-
ANTIOQUIA.

JUAN DAVID COLORADO MEJÍA
MARCELA ALEJANDRA GARCÍA QUINTERO

Monografía para optar al título de especialista en Evaluación Socioeconómica de
Proyectos

Asesora:
ORFI NELLY ALZATE MONTOYA
Magíster en educación
Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
MEDELLÍN
2020

CONTENIDO

	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
1 INTRODUCCIÓN	4
1. GENERALIDADES	5
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 ALCANCE	9
2 MARCO REFERENCIAL	10
2.1 MARCO TEÓRICO	10
2.1.1 Etapas para la elaboración de proyectos	10
2.1.2 Asesoría y consultoría	13
2.2 MARCO LEGAL	14
2.3 MARCO CONCEPTUAL	16
3 ESTUDIO DE LOS MERCADOS	17
3.1 SERVICIO	17
3.1.1 Portafolio de servicios.	17
3.2 ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO	18
3.2.1 Análisis de las dimensiones entorno	18
3.2.2 Clasificación CIIU y análisis sectorial	19
3.2.3 Análisis del ambiente competitivo	21
3.3 EL CLIENTE	24
3.3.1 Caracterización del usuario o consumidor	24
3.3.2 Cubrimiento geográfico	26

3.3.3	Comportamiento de compra de los servicios	27
3.3.4	Listado de clientes potenciales	28
3.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
3.4.1	Objetivo	30
3.4.2	Tipo de investigación	30
3.4.3	Metodología	30
3.4.4	Tabulación y presentación de los resultados	30
3.4.5	Conclusión general de la investigación de mercados	39
3.5	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	40
3.6	ANÁLISIS DEL MERCADO PROVEEDOR	42
3.6.1	Determinación de los insumos principales	42
3.7	ANÁLISIS DE LAS TARIFAS	42
3.8	LA COMPETENCIA	44
3.8.1	Competencia directa	44
3.8.2	Competencia indirecta	44
3.9	COMERCIALIZACIÓN	44
3.9.1	Descripción de los canales de distribución de la competencia	44
3.9.2	Políticas de promoción y publicidad de la competencia	45
3.9.3	Descripción de políticas de promoción y publicidad	45
3.10	TAMAÑO DEL MERCADO	45
3.11	PLAN DE MERCADEO	46
3.11.1	Objetivos	46
3.11.2	Metas	47
3.11.3	Análisis DOFA y estrategias DOFA	47
3.11.4	Estrategias de comercialización para el proyecto	48
3.11.5	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	49
3.12	CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADOS	49
4	ESTUDIO TECNICO	50
4.1	TAMAÑO DE LA PLANTA	50
4.1.1	Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad nominal de la planta.	50
4.1.2	Análisis de obsolescencia de la tecnología que se emplearía frente a la competencia y la vida del proyecto	51
4.1.3	Tipo de maquinaria y equipo a utilizar en producción	51

4.2 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA	52
4.2.1 Macro localización. Variables localización	52
4.2.2 Emplazamiento. Variables localización	52
4.2.3 Método para definir la localización	53
4.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	53
4.3.1 El servicio. Determinar los insumos para la prestación del servicio.	53
4.3.2 Procesos. Descripción del proceso.	61
4.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta	62
4.3.4 Costos directos de producción	62
Fuente. Elaboración propia	62
4.3.5 Distribución física de la planta.	63
4.4 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO TECNICO	64
5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL	65
5.1 ESTUDIO LEGAL	65
5.2 ORGANIZACIÓN	67
5.2.1 Organización jurídica	67
5.2.2 Direccionamiento estratégico	67
5.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas	68
5.2.4 Organigrama	68
5.2.5 Perfiles y funciones de cargos	69
5.2.6 Relación de muebles, enseres y equipo de oficina.	70
5.3 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.	70
6 ANALISIS FINANCIERO	71
6.1 PLAN DE INVERSIONES	71
6.1.1 Inversión en activos fijos	71
6.1.2 Inversión en activos diferidos	71
6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS	72
6.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS	72
6.4 FLUJO DE CAJA	73
6.5 ESTADOS FINANCIEROS	74
6.6 INDICADORES FINANCIEROS	76

6.7 CONCLUSIONES GENERALES DEL ANALISIS FINANCIERO	77
7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS	78
7.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	78
7.2 ANÁLISIS DE RIESGO	79
8 ANÁLISIS ECONÓMICO-SOCIAL	81
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
10 BIBLIOGRAFIA	86
11 ANEXOS	89
11.1 Encuesta.	89

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1.ARBOL DE PROBLEMAS	6
FIGURA 2.ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL SUROESTE	21
FIGURA 3. DENSIDAD POBLACIONAL DEL SUROESTE	25
FIGURA 4.DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL SUROESTE POR EDADES	26
FIGURA 5. MAPA DEL MUNICIPIO DE ANDES	27
FIGURA 6. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	29
FIGURA 7. ACTIVIDADES ECONOMICAS ANDES	31
FIGURA 8. SECTORES DE ACTIVIDADES	31
FIGURA 9. NUMERO DE PERSONAS QUE PERTENECEN A LOS EQUIPOS.	32
FIGURA 10. MERCADO AL QUE ESTA DIRIGIDO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
FIGURA 11. TIEMPO EN EL SECTOR	33
FIGURA 12. PRESTACIÓN DE ASESORIAS EN EL MUNICIPIO.	34
FIGURA 13. EMPRESAS QUE RECIBEN CAPACITACIÓN	35
FIGURA 14. PARTICIPACIÓN DE LA ALCALDIA DE ANDES	35
FIGURA 15. REPROCESOS EN LABOR DIARIA	36
FIGURA 16. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEFINIDO POR EL INSTRUMENTO APLICADO	37
FIGURA 17. REQUISITOS PARA TOMA DE ASESORIAS	38
FIGURA 18. ESTRATEGIAS COMERCILAES PARA COMUNICACIÓN	39

FIGURA 19. PORCENTAJE DE PERSONAS OCUPADAS FORMALMENTE	41
FIGURA 20. NUMERO DE EMPRESAS GENERADORAS DE EMPLEO	41
FIGURA 21. MAPA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA-ANDES	52
FIGURA 22. MAPA DE PROCESOS	61
FIGURA 23. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.	63
FIGURA 24. ORGANIGRAMA	68
FIGURA 25.FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	76

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1.NORMATIVIDAD QUE REGULA LOS SERVICIOS DEL PROYECTO	15
TABLA 2.PORTAFOLIO DE SERVICIOS	17
TABLA 3.ANALISIS PESTAL	19
TABLA 4. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA A PARTIR DE LAS FUERZAS DE PORTER	21
TABLA 5.CLIENTES POTENCIALES PARA EL PROYECTO	28
TABLA 6. PROPIETARIOS Y NUMERO DE PREDIOS POR RANGO DE ÁREA	29
TABLA 7. PLAN DE VENTAS LOS PRIMEROS 5 AÑOS	46
TABLA 8. OBJETIVOS CUANTITATIVOS-CUALITATIVOS	46
TABLA 9. ANÁLISIS DOFA	47
TABLA 10. TAMAÑO DEL PROYECTO	50
TABLA 11. RELACION DE MUEBLRES A ADQUIRIR PARA EL PROYECTO	51
TABLA 12. EQUIPOS DE COMPUTO PARA EL PROYECTO	51
TABLA 13. INTAGIBLES NECESARIOS PARA EL PROYECTO	51
TABLA 14. METODO DE LOCALIZACIÓN POR PUNTOS	53
TABLA 15. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	53
TABLA 16. FICHA TÉCNICA SERVICIO AL CLIENTE Y PROMOCIÓN	55
TABLA 17. FICHA TÉCNICA ASUNTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS	56
TABLA 18. FICHA TÉCNICA FINANZAS CORPORATIVAS	57
TABLA 19. FICHA TÉCNICA PRODUCCION Y COSTOS	58
TABLA 20. FICHA TÉCNICA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	59
TABLA 21. FICHA TÉCNICA MERCADEO Y VENTAS	60
TABLA 22. MANO DE OBRA DIRECTA	62
TABLA 23. MANO DE OBRA INDIRECTA	62
TABLA 24. COSTO POR SERVICIO	62
TABLA 25. PASOS PARA FORMAR UNA SOCIEDAD EN COLOMBIA	66
TABLA 26. REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	68
TABLA 27. ACTIVOS FIJOS	71
TABLA 28. DIFERIDOS	71
TABLA 29. PRESUPUESTO DE VENTAS	72
TABLA 30.PRESUPUESTO DE GASTOS	73
TABLA 31. FLUJO DE CAJA	74
TABLA 32.ESTADO DE RESULTADOS	74

TABLA 33. BALANCE GENERAL	75
TABLA 34. INDICADORES FINANCIEROS	76
TABLA 35. FLUJO DE CAJA	76
TABLA 36.INDICADORES FINANCIEROS_TIR_VNA	76
TABLA 37. SENSIBILIDAD	78
TABLA 38. MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD.	79
TABLA 39. EVALUACIÓN SOCIOECONOMICA	82

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de asesoría y consultoría es una compañía identificada en la cámara de comercio como una SAS, ofrecerá servicios de asesoría y capacitación a personas naturales y jurídicas, principalmente empresarios y comerciantes de la región del municipio de Andes, que estén interesados en entrenarse en temas que aporten y resuelvan cada una de las necesidades puntuales que se tengan en sus emprendimientos iniciales, o para complementar su actividad económica.

Se desea aportar un desarrollo personal y profesional a los emprendedores, para que el comercio continúe siendo una actividad fuerte y atractiva en el municipio, con calidad en la información impartida, actualidad y contenidos de alta calidad.

Para ello fue necesario realizar un estudio de factibilidad de la empresa, con el fin de evaluar y analizar desde todos los ámbitos necesarios, la factibilidad de la inversión en este proyecto. Bajo estos estudios fue posible verificar que es viable el montaje de una empresa de asesoría y capacitación en el Municipio de Andes, ubicada en la periferia del parque principal, zona que cuenta con una ubicación geográfica estratégica, se ofrecerán 3 asesorías y 3 capacitaciones, los contenidos pueden variar de acuerdo con la demanda.

El mercado objetivo son los comerciantes de la región, sin embargo, se podrá ampliar a otro tipo de usuarios como empresas grandes y agremiaciones públicas y privadas, para ello se realizó su respectivo estudio de mercado, el cual arroja información valiosa para la toma de decisiones y el enfoque de mercadeo de la empresa.

Finalmente, luego de realizar los diferentes estudios, se pudo evidenciar que el proyecto es atractivo y rentable, se mostró viabilidad financiera, técnica y social, la TIR fue superior a la TIO.

A través de los diferentes estudios realizados, se puede concluir que el proyecto es atractivo para los hoteles de Medellín, así como viable financiera y socialmente, la Tasa interna de Retorno y el Valor Actual Presente Neto fueron positivos, de igual manera los flujos de caja y los demás indicadores financieros presenta un horizonte real y sostenible, generando utilidades netas, bajo los parámetros de las respectivas proyecciones.

Palabras claves: Factibilidad, Consultoría, Asesoría, Comercio, Capacitación, Emprendimiento, Desarrollo económico.

1 INTRODUCCIÓN

La agricultura es una de las principales actividades económicas en el departamento de Antioquia, convirtiéndolo en el principal productor de café y banano, no sólo para el consumo y comercio regional, sino para la exportación.

El departamento tiene variedad de cultivos, por su diversidad y características climatológicas y geográficas, la gran mayoría de municipios se destacan en un producto y dinamizan sus economías alrededor de estos. Es el caso del municipio de Andes Antioquia, dónde el café juega un papel fundamental para su economía, al ser el principal ingreso de las familias de esta región de suroeste.

A pesar de ser un producto de historia y tradición el municipio debe estar a la vanguardia de la tecnología y de la diversificación de productos, la competencia productora de café en el país es amplia, porque el grano crece con facilidad en varias regiones y su demanda en el exterior lo hace un producto apetecido. Pero la realidad es que la mayoría de los productores, tanto grandes como pequeños no tienen mayores incentivos para desarrollar la actividad agropecuaria.

Por tanto, es necesario implementar nuevos proyectos que resinifiquen el uso de la tierra como proceso impulsador de la economía, que busquen impulsar el desarrollo sostenible de las familias, mejorando las condiciones de vida de la población. Para ellos es necesario evaluar la factibilidad de una empresa de asesoría técnica a caficultores en el municipio de Andes, que promueva el crecimiento agropecuario y turístico del municipio.

Para ello se realizarán diferentes estudios que permitan evaluar la factibilidad del proyecto propuesto partiendo de un estudio de mercado, que ayuden a identificar el producto, la forma de distribución, el precio idóneo, publico objetivo, seguido de un estudio técnico que arroje la localización y el tamaño ideal, acompañado de su respectivo estudio financiero, para dimensionar la cuantía económica necesaria y las formas de financiación y si existe viabilidad financiera, por ultimo un estudio económico social, para verificar sus efectos sobre la población afectada.

A partir de esto, surge un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoría y capacitación, para comerciantes del municipio de Andes, la cual pretende impactar de forma positiva el crecimiento empresarial desarrollo comercial del municipio, ampliando los conocimientos de las personas que quieren o ya están emprendiendo y a su vez mejorar la forma en como los empresarios están direccionando sus negocios.

Se realizo previamente cada uno de los estudios necesarios para verificar la factibilidad de la empresa, a continuación, se detallan cada una de las etapas y de los resultados obtenidos en cada estudio en torno a la factibilidad de la empresa de asesoría y capacitación.

1. GENERALIDADES

Andes es uno de los municipios más importantes del Suroeste de Antioquia en cuanto a la producción y comercialización de café se refiere. Tiene una importante vocación al cooperativismo, no en vano una de las Cooperativas más importantes del sector cafetero nació en este municipio; lo cual lo convierte en epicentro del proceso productivo del grano. Andes cuenta con cerca de 45.000 habitantes distribuidos en 66 veredas y 7 corregimientos, el eje de su economía es el café y la agricultura en general.

Las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio; se destaca la ganadería vacuna, se explotan minas de oro y hay reservas carboníferas. Los principales cultivos son de café, plátano y banano, caña, frijol, maíz, yuca, frutales y tomate.

El uso actual del suelo rural se distribuye en 28.17% en cultivos silvoagrícolas, 23.70% en potreros, 22% en reservas naturales, 18% en bosques protectores productores, 5.7% en rastrojos, 2.2% en cultivos semilunios y densos y 0.23% en áreas urbanizadas". Tomado de, Página oficial del Municipio de Andes, <http://www.andes-antioquia.gov.co/Paginas/default.aspx>, febrero 4 de 2020.

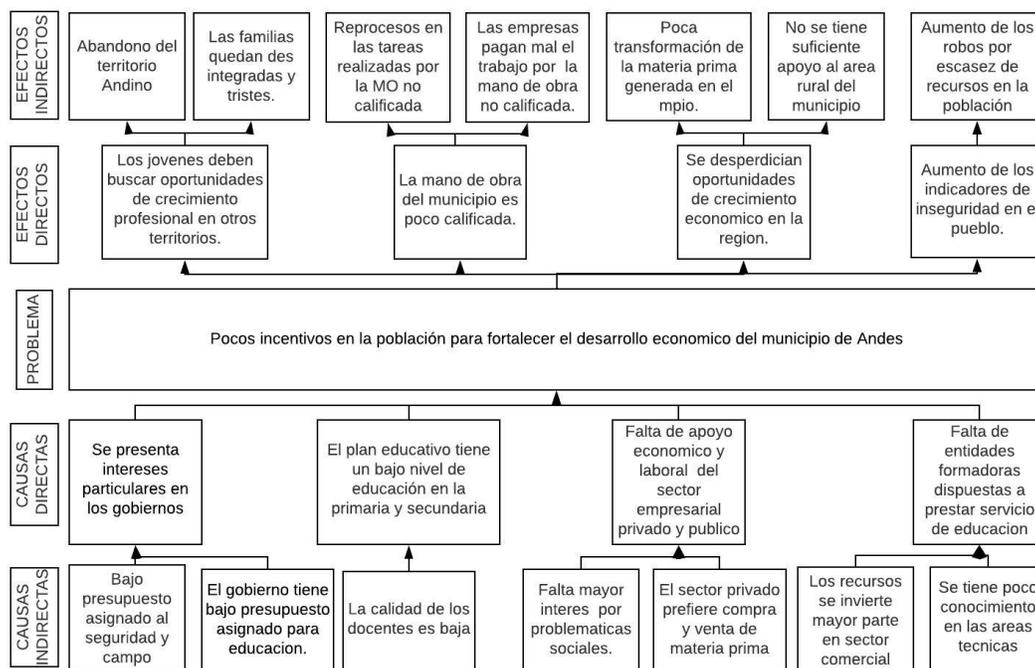
Aunque los sectores económicos con mayor potencial en el Suroeste antioqueño sean la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, los sectores industriales y financieros están siendo cada vez más relevantes, lo que señala que la región está generando mayores recursos.

Otro de los sectores que cada día toma más fuerza en el Suroeste, es el sector turístico, ya que las características de la región son un gran atractivo que, junto con las estrategias para fomentarlo, contribuyen a impulsar y dinamizar la economía, generando desarrollo económico para los habitantes de la región.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto surgió en torno a la identificación de la falta de incentivos para el desarrollo económico de la región, ver figura 1, dónde se desarrolla el árbol de problemas.

Figura 1. Arbol de problemas



Fuente. Elaboración propia

Usando como insumo el Mapa de Problemas se logró identificar que en el municipio de Andes se da un fenómeno de migración de la población joven, debido a que los jóvenes encuentran pocas oportunidades en su municipio, pues tienen dificultades para formarse. Esto, socava el potencial productivo de la región, pues impide alcanzar puntos óptimos de producción y crear un desarrollo estable. Esta problemática se deriva de la asignación pública ineficiente y del poco acceso y la baja calidad de la educación. En el municipio se presenta una ineficiente distribución de recursos públicos, los cuales son asignados por la alcaldía, la gran mayoría de veces, a otros sectores o entes responsables y no a poblaciones vulnerables para mitigar los problemas sociales y económicos del municipio, por otro lado, en comparación con otros municipios de características similares, se encuentra que Andes presenta un bajo nivel de la educación primaria y secundaria.

Esta problemática hace que la mayoría de los jóvenes cuando finalizan sus estudios busquen oportunidades académicas o de crecimiento personal, en otros territorios, dejando al municipio y a sus familias, generando una disminución importante en la fuerza laboral del municipio, pues los jóvenes son un eslabón importante, en cuanto aportan su creatividad y vitalidad a los procesos productivos y permiten con innovaciones traer mejoras en la cadena productiva y con estas, mayor desarrollo económico. Así, la fuerza laboral se envejece y no evoluciona, pues los adultos, por lo general no están cualificados.

En cuanto a la búsqueda de soluciones potenciales, se encuentra que no existen empresas que proporcionen servicios o proyectos encaminados a evitar esta migración, en particular se evidenció que no existen centros que presten servicios de asesoría técnica y consultoría en buenas prácticas de emprendimiento y desarrollo social.

Habiendo analizado estos factores y las características estructurales del municipio, se plantea la creación de una institución de asesoría y consultoría, que propenda por brindar oportunidades de formación que se traduzcan en una disminución sustancial de la migración del municipio, cuya principal causa es la falta de estas, y así aumentar la cualificación de la actividad agrícola y contribuyendo considerablemente el desarrollo económico.

El Plan de Desarrollo generado por la alcaldía 2016-2019 resalta y prioriza la problemática del abandono de los jóvenes a sus familias en busca de oportunidades y de crecimiento personal, e impactar esta cuestión es el objetivo principal del presente estudio. Así, el estudio se puede enmarcar en el Plan de Desarrollo, y este último se convierte en el punto de partida para caracterizar al municipio, en cuanto a sus condiciones demográficas y socioeconómicas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando la importancia que tiene la actividad agropecuaria para el municipio y la economía del país, el estudio se justifica porque contempla una transformación económica, social y cultural, el fenómeno de capacitación en temas como emprendimiento, técnicas y nuevas tecnologías, buenas prácticas y ecoturismo, requiere de estrategias a largo plazo y acompañamiento permanente del Estado, pero se considera primordial, propiciar una transformación, con ideas y acciones incluyentes de tipo social y educativo que puedan impactar positivamente a la comunidad.

Diariamente se ve como el agro es fundamental en el crecimiento de la economía, el municipio no es ajeno a esta situación y también toma iniciativas en pro del crecimiento, iniciativas que hacen pensar en la posibilidad de una transformación del sector económico, acompañadas de prácticas que buscan la modernización en los sistemas tradicionales de producción y las formas de distribución de los frutos, fomentando la creación de nuevos nichos de mercados, interesados en el conocimiento del producto que ofrezcan una experiencia completa alrededor de estos.

Andes es la capital comercial del Suroeste antioqueño y esto lleva a que sea visitado por muchas personas de la región y del país; el aumento de la producción de café hace que el flujo de personas se intensifique y por lo tanto se requieran estrategias que el pueblo pueda sobrepasar las temporadas turísticas, sin sufrir consecuencias costosas, sin sacrificar el desarrollo económico de la región, por esto es importante que el municipio se vincule a esta transformación.

La capacitación de la fuerza laboral en técnicas de agricultura significa un crecimiento personal, el entender cómo se estructuran los sistemas de procesos de nuestro país y adicionalmente fortalecer el crecimiento como persona, fomentando las buenas prácticas, profundizando en valores, ética profesional y aspectos humanos se puede ayudar a generar una sana convivencia en el municipio, de igual manera se ayuda al desarrollo para uno de los sectores que más impacta la economía de Andes. Cuando se contempla el aumento de las buenas prácticas en las fincas del municipio no solo se requiere tecnificar los procesos si no proporcionar un trasfondo que incluya una transformación social y laboral en la región.

Profesionalmente el proyecto afianza los conocimientos impartidos durante la especialización, contribuye al desarrollo de las cualidades y capacidades desarrolladas en cada uno de los cursos y experiencias académicas, amplía y aporta la experiencia profesional, como un logro obtenido, y además, sería gratificante y satisfactorio impactar a la población del municipio, ejerciendo la labor de asesoría y consultoría, es una motivación a seguir buscando alternativas viables, que permitan mejorar condiciones de vida y a su vez contribuyan al desarrollo económico y social de la región.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad para el montaje de una empresa de servicios de asesoría y consultoría en el municipio de Andes - Antioquia

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado, para identificar la demanda de asesorías en procesos técnicos y agropecuarios, oferta, tarifas y procesos de comercialización que permitan definir el portafolio de servicios para el proyecto y de esta manera identificar la viabilidad comercial.
- Aplicar un estudio técnico con el fin de estimar el tamaño del proyecto, la tecnología requerida y la localización apropiada teniendo en cuenta cambios ambientales, que permita identificar los aspectos necesarios para desarrollarlo en el municipio de Andes.
- Examinar el marco legal que pueda ser relevante en el desarrollo de las asesorías y consultorías, constitución empresarial, teniendo como referente el plan de desarrollo del municipio de Andes, el plan departamental y nacional.
- Determinar el modelo administrativo que sea más pertinente la creación y puesta en marcha del proyecto, en caso de demostrar su viabilidad.
- Realizar un estudio financiero y análisis de sensibilidad, para definir la viabilidad de la creación de la empresa de asesoría y consultoría para los agricultores del suroeste antioqueño.

- Realizar un análisis de riesgos cualitativo que permite proponer acciones para prevenir, mitigar, compensar relacionados con la desarrollo y puesta en marcha del proyecto

1.4 ALCANCE

El presente estudio de factibilidad abarca, desde una mirada económica y social, los principales aspectos para evaluar la implementación de una empresa de asesoría y consultoría que se enfoque en los principales sectores económicos del Municipio de Andes.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta revisión es exponer referencias teóricas relevantes para el desarrollo del proyecto de asesoría y consultoría, abarcando desde las etapas necesarias para ejecutar un proyecto hasta las referencias conceptuales. Asimismo, se encuentran bases teorías y conceptuales que apoyen y aporten al desarrollo de una empresa de consultoría y asesoría, que ofrece servicios y productos a los sectores de comercio y agricultura en el Municipio de Andes Antioquia. A partir de las características de los servicios ofrecidos, se hace referencia a autores que consideran importante las asesorías y consultorías en los procesos de producción agrícola, para el mejoramiento continuo de la producción y comercialización de productos. Uno de los principales referentes en este respecto, fue el Ministerio de Agricultura, pues propugna por el acompañamiento y apoyo a pequeños productores en el país.

Partiendo de la definición del autor Gabriel Bacca Urbina “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera. El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad”, Gabriel B,U (2013) México. 7 edición. Evaluación de proyectos, se considera oportuno pensar el proyecto de asesoría y consultoría en el Municipio, por el bien y los servicios útiles que puede representar este proyecto para la comunidad general del municipio de Andes. Se benefician tanto los pequeños como los grandes productores agrícolas, comerciantes y empresas turísticas de la región.

El aporte a mejorar los procesos técnicos y administrativos que se manejan actualmente resuelve varias necesidades y problemas que limitan el crecimiento económico y social de la región y su población. Dentro de estas referencias teóricas, se hace necesario mencionar el análisis PESTAL y el modelo estratégico de las Fuerzas de Porter, de los cuales se hace uso para evaluar el entorno macro y realizar un análisis competitivo del sector, respectivamente. Las 5 fuerzas de Porter constituyen un marco para analizar el nivel de competencia, rivalidad y atractivo dentro de la industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Después de haber mencionado los referentes teóricos para la implementación del proyecto en cuestión, se presentan a continuación, las etapas necesarias para su elaboración.

2.1.1 Etapas para la elaboración de proyectos

Para llevar a cabo un proyecto es necesario realizar cada una de las siguientes etapas: Según el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social - ILPES- (2009), la etapa de la prefactibilidad corresponde a la evaluación de

alternativas identificadas de las posibles soluciones, se realiza para descartar las alternativas no factibles y seleccionar la alternativa que técnica y económicamente es mejor. Esta etapa, es seguida de la factibilidad, etapa en la que se perfecciona y precisa la alternativa identificada. A continuación, es el momento de la ejecución, en esta se hace posible verificar si la solución o alternativa planteada es buena, si es conveniente y si entre las demás alternativas no existe otra mejor.

Por su parte, Miranda (2005) expone que la fase de la preinversión corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular, esta fase incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto, fase en la cual se encuentra el objetivo general de este trabajo. La factibilidad debe conducir a la identificación plena del proyecto a través de estudios de mercado, debe incluir el diseño del modelo administrativo adecuado, la estimación de los niveles de inversión necesaria, los costos, los ingresos, las fuentes de financiación y la evaluación financiera, económica y social, pues todos estos aspectos son necesarios para tomar la decisión de realizar el proyecto (Miranda 2005).

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario empezar con un estudio de mercado, este se compone de la demanda insatisfecha, la oferta actual y proyectada, precios o tarifas y mecanismos de comercialización (Miranda, 2005). Y su importancia recae en que la información que resulta de su realización da los primeros indicios de la factibilidad. En el presente estudio, la factibilidad de establecer una institución que preste servicios de asesoría y consultoría en el municipio de Andes. Además, como manifiesta Miranda (2005), teniendo como punto de partida los aspectos del estudio de mercado, se hace más sencillo el análisis financiero y la identificación de la factibilidad de la institución. Por lo anterior, se incluye el estudio de mercado como un objetivo específico del trabajo

En este punto se hace necesario, como sugiere la academia, realizar los diferentes estudios y evaluaciones que se hacen determinantes a la hora de analizar la viabilidad y factibilidad de los proyectos, en particular el estudio técnico y el estudio financiero, según (Miranda, 2005) el primero arroja información sobre el tamaño, la localización y la definición de las actividades que se desarrollarán en la ejecución y el segundo arroja el presupuesto y la cronología de la inversión de forma agregada basada en cotizaciones actualizadas. Estos estudios aplicados al proyecto en cuestión constituirán un importante referente a considerar para la toma de decisiones.

Zarur define el entorno... "ambiente que rodea una cosa (...) el entorno se refiere a la totalidad de factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas y tecnológicas que en tanto rodean, condicionan el comportamiento de la situación de los sujetos que están siendo objeto de referencia" (Zarur R, 2004)

Para el estudio técnico se toma la definición de Miranda, el cual define este estudio principalmente como las diferentes opciones de tamaño y su relación con el

mercado; las alternativas de localización y criterios para su definición; la identificación y selección de procesos técnicos utilizables; la aproximación al modelo administrativo tanto para el período de ejecución como para la operación; y definición en lo posible de las actividades que se desarrollarán en la etapa de ejecución y su cronología, para determinar en lo posible el momento de puesta en marcha. Seguido del estudio técnico miranda define el estudio financiero como Estudio financiero: presupuesto y cronología de las inversiones, estimadas en forma agregada y basadas en cotizaciones actualizadas. Presupuesto de costos clasificados en: de producción, administrativos y ventas, sugiere que cuando no se tenga información suficiente, se debe incluir los costos financieros, importante el presupuesto de ingresos con base a los estimativos de producción y precios.

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido. se busca determinar la existencia de normas o regulaciones legales que impidan la ejecución u operación del proyecto. De esta forma los asuntos legales son pertinentes para recoger informaciones económicas derivadas del marco normativo que impactan el flujo de caja del proyecto; por consiguiente, sus rendimientos y viabilidad financieros.

En la sexta edición del libro Evaluación de Proyectos de Bacca Urbina, se define el estudio administrativo de riesgo, como un enfoque analítico-administrativo. Este análisis y administración del riesgo presenta un enfoque totalmente nuevo sobre el riesgo. La ventaja de este concepto es que puede aplicarse en economías inestables, a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida, el resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o a medianos plazos, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis. El enfoque que presenta Bacca se llama analítico-administrativo porque no sólo cuantifica de cierta forma al riesgo, sino que, mediante su administración, previene la quiebra de la inversión hecha al anticipar la situación para evitarla. Por último, en cualquier proyecto debe haber una conclusión general, en la que se declare abierta y francamente cuáles son las bases cuantitativas que orillan a tomar la decisión de inversión en el proyecto estudiado.

Después de las conclusiones que se puedan obtener del estudio técnico, se debe realizar el estudio financiero, el cual desde las perspectiva de Bacca, este análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

2.1.2 Asesoría y consultoría

La asesoría es fundamental para la transformación de los procesos tradicionales de producción y de cultivo, el uso de nuevas técnicas y tecnología contribuye a un cambio positivo en la producción. Arnold Holde, citado por Braun (1976), manifiesta que una persona con mayor nivel de alfabetización tiene mayor nivel de autonomía y por lo tanto es menos conformista y más receptivo a nuevas ideas, las cuales pueden generar mayores ingresos o disminución de costos. Todo el engranaje establecido para producir el cambio social es inducido y manipulado por extraños al contexto social llamados Agentes de Cambio, en este caso los profesionales y técnicos que impartirían sus conocimientos para guiar y asesorar a los pequeños productores. Esta premisa la rescata Fajardo I.F en su libro ¹ y está estrechamente ligado con lo que se pretende lograr con el proyecto.

En un estudio emitido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (1998), se hace referencia a los obstáculos para el desarrollo que tienen los productores agrícolas en el país, enfatizando en la falta de asistencia técnica, la dificultad de acceso al crédito y la dificultad para comercializar los productos. Pese a que el documento es de hace 20 años, las dificultades continúan siendo muy similares para los productores y en la mayoría de los casos, es necesario un acompañamiento que identifique las principales necesidades para trabajar en ellas, como también las fortalezas que se tienen en cada uno de los procesos de producción y comercialización.

Parreira (1997, p.12) expresa el concepto de consultoría como proporcionar, dar, solicitar y pedir conceptos, opiniones y estudios de un experto para que auxilie y oriente un trabajo administrativo. Por su parte, Rodríguez, E. (2002) la considera como la contratación de un profesional, promotor de cambios, dado que las soluciones deben llegar mediante procesos de percepción de una realidad en términos de conocimiento y especialización propias de expertos, en este caso el consultor. En esta misma línea, Lozano (2009, p. 216), manifiesta que “la consultoría es un hecho que requiere de una gran habilidad en el manejo de aspectos específicos reconocidos por los expertos” y De Padua y Duarte (2005) afirman que el quehacer del consultor es mostrar a la empresa como aquel lugar en donde los miembros necesitan subsanar dificultades, pasando del discurso a prácticas efectivas; por tanto, los gerentes deberán demostrar su liderazgo para resolver problemas de la compañía en términos de una buena gestión empresarial.

López y otros (2010, p. 152) hacen énfasis en que la consultoría “es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”. De esta manera se entiende la consultoría como un servicio

¹ Fajado, I.F, (2002) Factibilidad de adopción tecnológica para el beneficio ecológico del café en la micro cuenta de la quebrada granizales.

prestado por una persona con conocimiento, criterio y capacidad para la toma de decisiones.

Para Schein, citado por Becerra (2002, p. 16) la consultoría es un ciclo de ayuda organizacional, en donde existe la relación cliente-consultor; en esta misma línea Miranda y Vitta (2008, p. 5) la definen como “el conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en el ambiente y a influir sobre ellos”. Viadu y otros (2006) la conceptúan como una secuencia para proporcionar ayuda sobre el contenido, el proceso y la estructura de tareas en que el consultor cumple, únicamente la labor de asesor.

Las anteriores definiciones enmarcan el núcleo de lo que se pretende ofrecer a los pequeños empresarios del Municipio de Andes; pues no se trata de tomar las decisiones de los agricultores y comerciantes de la región sino de guiar y proporcionar fundamentos para esa toma de decisiones, para condensar se trae a colación la definición del profesor Antornosi (2010, p.48) , “proceso que proporciona ayuda sobre contenidos, procesos o estructuras cuando la persona que la ofrece no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea, sino que colabora con quienes lo son”.

2.2 MARCO LEGAL

Según datos oficiales a junio de 2017 en el país se encontraban inscritas ante la Secretaria de Agricultura Departamental y ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 559 empresas dedicadas a la prestación de servicios de asistencia técnica agropecuaria, de las cuales sólo 67 corresponden al departamento de Antioquia y sólo una al municipio de Andes, el cual por sus características geográficas y por su perfil productor de café, se esperaría que contara con una mayor oferta de empresas que presten servicios de asesoría y consultoría para los agricultores de la región.

La institución proyectada para ofertar servicios de capacitación y asesoría en el Suroeste Antioqueño brindaría apoyo a los agricultores, pese de tener cobertura a nivel nacional como la mayoría de las empresas inscritas ante el Ministerio de Agricultura, el nicho principal sería el municipio de Andes, los usuarios del servicio tendrían la posibilidad de acceder a la asistencia técnica que guarde relación con la actividad.

El fin es atender la mayoría de las necesidades y situaciones problema que afecten a la comunidad y el sector agrícola del municipio, por desconocimiento y falta de tecnificación, contribuir así a mejorar la productividad de la actividad agrícola y por ende la calidad de vida de la población, que depende en gran medida de este sustento.

En Colombia las normas, decretos y resoluciones que rigen la creación de empresas que presten servicio de asistencia técnica, se encuentran relacionadas en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Normatividad que regula los servicios del proyecto

NORMAS	
Ley 101 de 1993	Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero. Desarrolla los artículos 64,65 y 66 de la Constitución Nacional con miras a proteger el desarrollo de las actividades pecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.
Ley 607 de 2000	Modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el SNCTA.
Ley 1133 de 2007, LEC en la actualidad	Crea la implementación de Agro Ingreso Seguro el cual contempla la existencia de apoyos a la competitividad, entre los cuales incluyen instrumentos como la destinación de recursos orientados a fortalecer la asistencia técnica, actualmente Ley Especial de Crédito.
DECRETOS	
Decreto 077 de 1987	Descentralización de beneficios de los municipios.
Decreto 3199 de 2002	Reglamenta la prestación de Servicio Público Obligatorio de Asistencia Técnica Directa Rural, previsto en la ley 607 de 2000
Decreto 2980 de 2004	Se reglamenta parcialmente la ley 607 de 2000 en lo relativo a la asociación de Municipios para la prestación de servicio público obligatorio de asistencia técnica rural, mediante la creación de centros provisionales de Gestión Agroempresarial y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1985 de 2013	Modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de
RESOLUCIONES	
Resolución 189 de 2005	Establece procedimiento y los requisitos para la acreditación de entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia técnica Directa Rural con enfoque

	Agroempresarial y se reglamenta el registro de Usuarios de asistencia técnica directa rural.
Resolución 140 de 2007	Reglamenta incentivo a la Productividad para el fortalecimiento de la Asistencia Técnica.
Resolución 0026 de 2008	Reglamento de Incentivos a la Asistencia Técnica prestada por los gremios.
Resolución 129 de 2010	Reglamento el incentivo a la Productividad para el fortalecimiento de la Asistencia Técnica.
Resolución 178 de 2012	Se crean instrumentos, incentivos y estímulos para fortalecer el Servicio de Asistencia técnica Agropecuaria.

Fuente. Construcción propia basada en la legislación colombiana

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Asistencia técnica: La asistencia técnica es la asistencia no financiera proporcionada por especialistas locales o internacionales. Puede tomar la forma de compartir información y conocimientos, instrucción, formación de habilidades, la transmisión de conocimientos prácticos y servicios de consultoría y también puede implicar la transferencia de datos técnicos (Unesco, n.d.)

Marketing: El marketing, mercadotecnia o mercadeo es el conjunto de actividades destinadas a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores (Economipedia, 2020)

Engagment: en el mundo empresarial para definir el nivel de implicación y compromiso de un trabajador con su organización. Una traducción de engagement puede ser fidelidad o compromiso. El engagement se puede ver reflejado en los resultados de trabajo y en el nivel de implicación, traduciéndose al mismo tiempo en un mejor rendimiento laboral y satisfacción personal (Economía simple, 2018)

Consultoría: La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas (PwC Inter américas, 2020)

3 ESTUDIO DE LOS MERCADOS

Con el estudio de mercado se busca identificar una viabilidad comercial, en busca de tener un panorama más amplio de todos los factores, de los clientes, los servicios, los canales de distribución y canales de comunicación.

3.1 SERVICIO

A continuación, se presenta el portafolio de servicios y un análisis de productos sustitutos y complementarios que hacen presencia en la región, específicamente en el Municipio de Andes.

3.1.1 Portafolio de servicios.

El portafolio de productos se compone de cursos y asesorías, inicialmente se pretende impactar a los comerciantes de la región teniendo como referente que son un grupo importante de la población y que carecen de conocimiento sobre procesos técnicos, optimización de recursos, normatividad, aspectos legales y administrativos, con lo que posteriormente se busca generar una transformación a uno de los sectores más importantes de la economía colombiana buscando una expansión del mercado agrícola.

Andes no solo presenta falencias en las capacidades enfocadas al agro, el municipio cuenta con desarrollo incipiente de las industrias ferreteras, el sector comercial y de telecomunicaciones, entre otros. Pero con un gran potencial para desarrollarlas, al ser la capital comercial del Suroeste, es por esto por lo que el municipio cuenta también con un segmento atractivo en formación contable y manejo administrativo.

Se hace necesario comenzar con un proceso sensibilización encaminado a preparar a la comunidad andina a las transformaciones sociales que se desprenden de la implementación del proyecto, pues el ingreso a las comunidades siempre trae riesgos asociados al cambio de costumbres, y el proceso de adaptación allana el terreno para empezar a impartir los contenidos académicos y la construcción de conocimiento que permitirán el aumento del bienestar y la calidad de vida de la población del municipio y la región, ya que se espera obtener un efecto *spillover* de conocimiento dada la posición estratégica de andes, tanto geográfica como en la cadena de producción.

Tabla 2. Portafolio de servicios

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
Temática general	Descripción general
Servicio al Cliente y promoción	Atención al cliente
Asuntos Legales y administrativos	Normatividad empresarial y laboral

Finanzas Corporativas	Informes financieros
Producción y Costos	Optimización de costos
Gestión del Talento Humano	Comportamiento humano
Mercadeo y ventas	Estrategia de comunicación
Gerencia Estratégica	Estructura estratégica
Investigación de mercados	Métodos de investigación
Comportamiento del consumidor	Evaluar estrategias óptimas para el cliente
Desarrollo de producto	Producto óptimo para la empresa
Engagement	Relacionamiento con el cliente
Mapa de procesos	Orden organizacional
Cultura organizacional	Sentido de pertenencia por la organización

Fuente. Construcción propia.

Los principales sustitutos que se encuentran en el municipio de Andes son:

- Cámara de Comercio.
- Instituto Compujer
- Profesionales independientes

Estos institutos cuentan con programas de educación y capacitación en temas relevantes en el sector.

Por su parte la tecnología, los procesos contables y las instituciones de educación superior y media técnica son productos o servicios complementarios con los que cuenta el municipio en la actualidad, estos pueden constituir herramientas bastantes útiles de realizar una buena cohesión entre estos y los servicios a prestar.

En las asesorías se contar con profesionales independientes, los cuales presentan servicios por demanda generada en el Municipio o en la región, permitiendo tener optimización en la operación.

3.2 ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO

3.2.1 Análisis de las dimensiones entorno

Sector económico: El proyecto se ubica en el sector terciario, debido a que se prestará servicios a pequeños agricultores del municipio de Andes, específicamente en la actividad de la caficultura.

Se realiza un análisis PESTAL para identificar los factores del entorno que pueden afectar o influir en la operación de la empresa, los resultados se presentan en el Cuadro 4:

Tabla 3. Analisis PESTAL

ANALISIS PESTAL	
P	El plan de desarrollo municipal se acopla a nuestro proyecto, ya que sus estrategias buscan incrementar la participación del área rural y el crecimiento económico de los sectores.
E	El municipio tiene como principales actividades económicas y de gran participación el sector cafetero, la ganadería y por ultimo los cultivos de plátano, el cual inicio como sombrero del café y se convirtió en gran fuente de ingreso para la región.
S	La sociedad se ve afectada por el deterioro social en épocas de mayor recolección, pero también es consciente de la importancia del crecimiento de la economía y de lo que significa el desarrollo, la tecnificación de los sectores para el municipio.
T	Proyectos como la trilladora de los farallones desarrollado por la Cooperativa dan una luz al desarrollo tecnológico de la región y del sector, adicionalmente aumentan las conexiones a la red en las localidades del pueblo, generando una mayor conectividad con la actualidad.
A	Las condiciones ambientales de la región se prestan para la creación de los cultivos, región montañosa que cuenta con 7 corregimientos principales, los cuales cuentan con excelentes vías de acceso que permiten la recolección de frutos y transporte de materiales.
L	Las normas planteadas en el plan de desarrollo y en los planes de educación que rigen para nuestra actividad, adicionalmente se tiene un componente cultural con etnias o comunidades afro que requieren el cumplimiento de los parámetros definidos por cada uno de estas.

Fuente. Elaboración propia

3.2.2 Clasificación CIU y análisis sectorial

Se realizó la búsqueda en la base de datos del Ranking de las 10.000 empresas más grandes del país para tener una idea de donde se encontraban con mayor participación y que región tenía mayor número de empresas.

Se pudo evidenciar que la mayor participación se encuentra en Cundinamarca

Adicionalmente se relaciona el código CIU

7020: Actividades de consultoría de gestión y se encontró que existen en el país 81 empresas que hacen parte del ranking de las diez mil más grandes y en la región de Antioquia especialmente en la ciudad de Medellín solo una hace parte del ranking. Es importante tener como referente el mercado a nivel nacional para identificar las principales zonas del país donde mayor impacto genera la actividad.

Según el DANE, en la clase 7020 Actividades de consultoría de gestión, se incluye:

- La prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos.
- Los servicios que se prestan pueden abarcar asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de:
 - Las relaciones públicas y comunicaciones.
 - Las actividades de lobby.
 - El diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos, procedimientos de control presupuestario.
 - La prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las entidades públicas en materia de planificación, organización, dirección y control, información administrativa, etcétera.
- Las zonas francas, es decir, las unidades económicas que se dedican a la promoción, creación, desarrollo y administración del proceso de industrialización de bienes y la prestación de servicios destinados prioritariamente a los mercados externos.

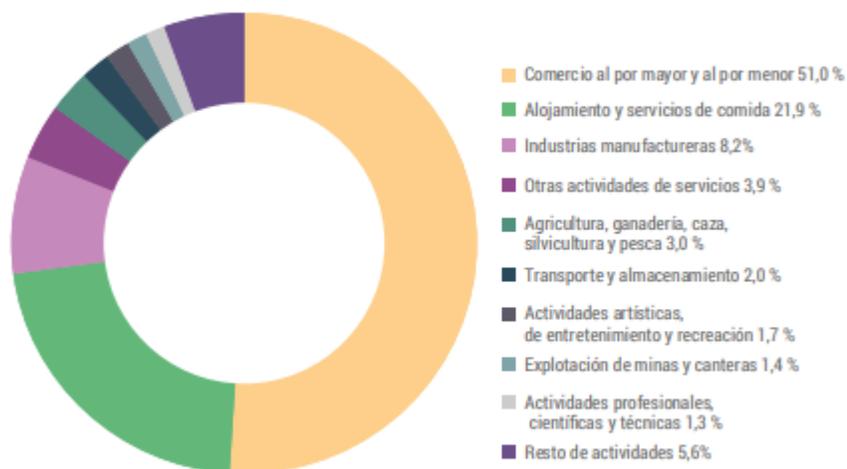
Y se excluye:

- Las actividades de estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública. Se incluyen en la clase 7320, «Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública».
- Las actividades de consultoría de educación. Se incluyen en la clase 8560, «Actividades de apoyo a la educación».

En lo que respecta a la estructura empresarial del Suroeste Antioqueño se encontró que esta está compuesta principalmente de comercio, alojamiento y servicios de comida, industria manufacturera y agricultura.

Figura 2. Estructura empresarial del Suroeste

Estructura empresarial del Suroeste según sectores de la economía, 2017



Fuente: Registro Público Mercantil, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017.

Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas.

Fuente. Registro Público Mercantil. Cámara de Comercio

3.2.3 Análisis del ambiente competitivo

El análisis del ambiente y de la industria es realmente importante para identificar las amenazas y oportunidades que tiene el proyecto.

Tabla 4. Análisis competitivo de la industria a partir de las fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Análisis
Poder de negociación de los clientes o compradores	Los clientes potenciales son cooperativas, agremiaciones, pequeñas empresas y productores independientes, el poder de negociación de los primeros dos es medio pues concentran varios pequeños productores, por lo cual pueden pretender imponer condiciones. Mientras que las pequeñas empresas y los productores independientes están más dispersas, tienen un volumen más alto y un poder de negociación bajo, así estos usuarios no podrán influir en gran medida en la asignación de las tarifas de los servicios ofrecidos por la empresa. Por otro lado, al no existir empresas con los mismos

	servicios de asesoría, consultoría y capacitación en el municipio que permitan al cliente seleccionar entre diferentes paquetes de servicio con diferentes combinaciones de precio-calidad, se aminora el poder de negociación de los usuarios
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	En lo que se refiere a los proveedores de los insumos como equipos y aparatos tecnológicos, el poder de negociación de estos es bajo pues se cuenta con una gran variedad de oferta, que reduce la dependencia de la empresa a proveedores particulares. Por otro lado, en lo que respecta a los expertos y el personal profesional, su poder de negociación es medio debido a que existen tarifas por hora o por periodos de contratación preestablecidas, que no dependen de las condiciones del mercado. Además, en gran medida los profesionales requerirán desplazarse. Sin embargo, existe una amplia disponibilidad de profesionales en las diferentes áreas requeridas para el proyecto y estos no se requieren por periodos prolongados, lo que aminora un poco su poder de negociación
Amenaza de nuevos competidores entrantes	<p>La amenaza de nuevos entrantes es baja, pues ni la problemática ni el beneficio económico son evidentes, el sector agro en la región se ha subestimado como se ha subestimado la necesidad de asistencia técnica y desarrollo del agro en la región. Las inversiones en la región se encaminan a fomentar el sector turístico, por lo cual se espera que lleguen más empresas a este sector, pero al sector agro no, y menos ofertas que le apuesten a la formación. Adicionalmente, existe una barrera de entrada que es la Cooperativa de Andes, pues los potenciales entrantes consideran que esta abarca las necesidades del mercado y que su poder obstaculizaría la operación. No obstante, esta está enfocada en el café y se queda corta en los servicios de asistencia.</p> <p>Por otro lado, el proyecto podría gozar las ventajas de ser el primero en entrar, como alianzas, fidelización y posicionamiento, junto con un anclaje al Plan de Desarrollo de municipio que cobije al proyecto y contribuya a su sostenibilidad, aminorando aún más las posibilidades de nuevos entrantes.</p>

Amenaza de productos sustitutos	La amenaza de sustitutos es media, pues al establecer la empresa de asesoría, capacitaciones y consultorías, los potenciales usuarios podrían buscar sustitutos imperfectos, con menores precios, como cursos en línea o asesorías remotas, por lo cual uno de los factores diferenciadores de la empresa debe ser el acompañamiento constante.
Rivalidad entre los competidores	<p>Específicamente en el municipio de Andes sólo está establecida una entidad, la cual es la cooperativa de caficultores del municipio – COOPERAN- esta se encuentra certificada actualmente. Esta cooperativa lleva 60 años en el mercado, lo que le representa una amplia experiencia en el mercado, actualmente atiende seis municipios y cuenta con 3.677 asociados, de los cuales 1.110 son mujeres, y 260 son cabeza de familia, presta servicios tales como sostenimiento de precios a los asociados, otorgamiento de créditos para la producción, servicios de certificación técnica y laboratorio de suelos.</p> <p>Otro principal proveedor de servicios de asesoría en temas de cultivo de café es la Federación Nacional de Cafeteros -FNC-, no tiene una sede propiamente en el Municipio, pero es reconocida por las acciones de cooperación que realiza a través de la Cooperativa y la autoridad municipal. Los servicios ofrecidos varían de acuerdo con la política de fomento y desarrollo sostenible de la FNC y la agremiación realizada con algunas entidades interesadas en el sector.</p> <p>De acuerdo con los temas ofertados por estas instituciones, la Cooperativa, no representan una competencia directa para el proyecto, ya que tiene diferentes líneas de acción. Sin embargo, por el lado de la FNC si se presenta una competencia directa en el tema de asistencia técnica especializada. Pero es</p>

	<p>importante anotar, que esta entidad puede convertirse en aliada y cliente del proyecto, contribuyendo a la sostenibilidad de este y logrando vincular los esfuerzos en pro de llegar a más familias cafeteras y agricultoras de la región.</p> <p>La rivalidad es baja, en la región existen muy pocas empresas que presten servicios de asesoría, y ninguna encaminada en el desarrollo de los sectores productivos.</p> <p>Tomando como referencia la información del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a nivel nacional existen más de quinientas entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica agropecuaria "EPSAGROS" inscritas ante las Secretarías de con certificado de calidad, que asegure la continuidad de su oferta.</p>
--	---

Fuente. Construcción propia

3.3 EL CLIENTE

3.3.1 Caracterización del usuario o consumidor

La población identificada como principal usuario potencial de los servicios de asesoría en temas de cultivo de café y en asuntos gremiales o empresariales serían las cooperativas y agremiaciones de la región, quienes requieren de constante acompañamiento en temas relacionados con el producto terminado, métodos de producción y comercialización.

La Federación Nacional de Cafeteros, tiene una sede en el Municipio y realiza continuamente acciones de cooperación a través de la Cooperativa y el gobierno municipal por cual puede ser un cliente potencial. La tradicional Cooperativa de los Andes, fue intervenida el año pasado por malos manejos, pero se espera que tras su recuperación también sea usuario.

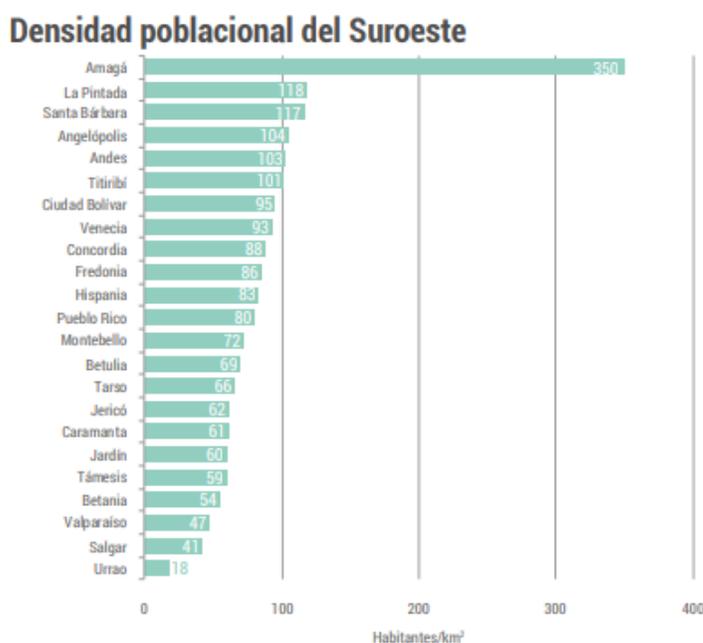
La mayoría de las empresas del municipio, requieren de asesoría y acompañamiento en la promoción de servicios, seguro de vida familiar, créditos, incentivos y descuentos, compra de fertilizantes, programas de reparación y mantenimiento de maquinaria, apoyo en la educación superior o cualificación de las técnicas.

El SENA, con una de sus sedes en el municipio de Santa fe de Antioquia, conocida como

Complejo Tecnológico, Turístico y Agroindustrial del Occidente Antioqueño, en la actualidad solo presenta oferta educativa en temas de gestión documental, gestión hotelera y topografía, por su deficiencia en temas agro podría constituir un importante cliente.

Comité Municipal de Cafeteros, constantemente está ofertando capacitaciones y proyectos de fomento para los diferentes municipios de Antioquia. Algunos de las capacitaciones son en temas de preservar la calidad del café, nutrición de cafetales, importancia de los periodos de carencia de productos químicos, estándares de seguridad y salud en el trabajo. Podría ser un importante aliado y cliente.

Figura 3. Densidad poblacional del Suroeste



Fuente: Anuario Estadístico de Antioquia, 2016.

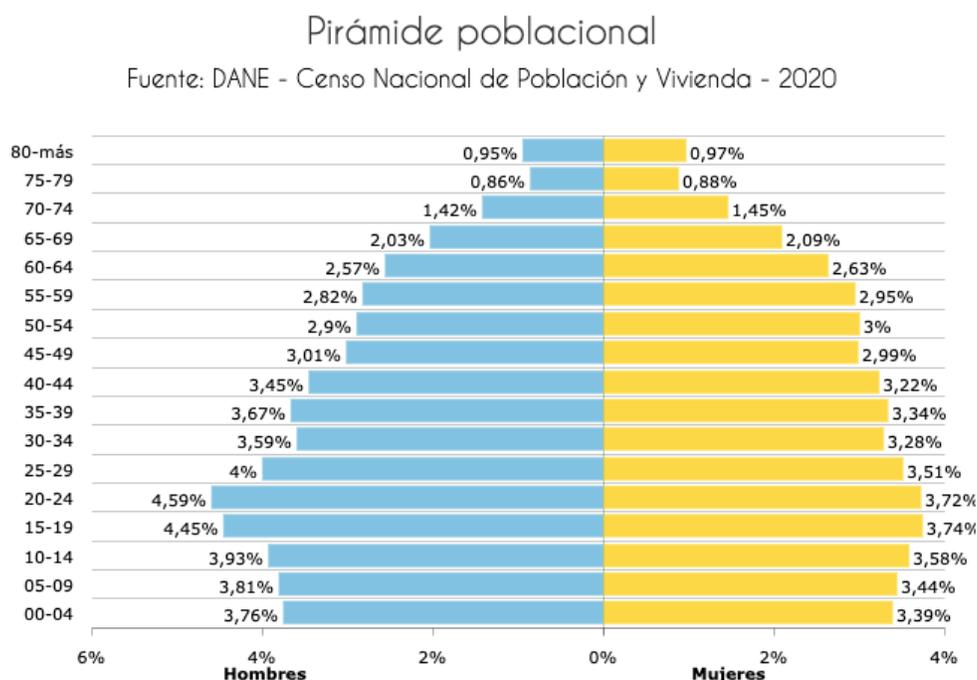
Fuente. <file:///D:/Downloads/Informes%20Regionales%20Suroeste%202019.pdf> tomado de marzo 2 de 2020.

El Suroeste de Antioquia cuenta con una población de aproximadamente 377.482 habitantes según proyecciones del DANE para el año 2017; es decir, representa el 5,7 % de la población total del departamento de Antioquia. Los municipios con el mayor número de habitantes son Andes y Urrao, cada uno con alrededor del 12 % de la población de la subregión; El análisis de la estructura hectárea arroja una clara formación piramidal; es decir, los grupos poblacionales más jóvenes representan el grueso de la población conformando así la base de la pirámide (el 45,4 % de la población es menor de 24 años); mientras que los grupos con edades mayores van disminuyendo su representatividad en la medida en que aumenta el rango de años

(solo el 11,8 % es mayor de 60 años). Esto permite comprender que la subregión Suroeste está caracterizada por una amplia dotación de fuerza laboral, ya que más del 64 % de su población está en edad de trabajar (entre 15 y 64 Perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste de Antioquia 9 años) y el 47,8 % tiene entre 20 y 40 años; esta situación puede mejorar si la subregión logra retener el importante volumen de población joven, por cuanto la disminución de la población mayor de 30 años puede asociarse con menores oportunidades laborales. Finalmente, la distribución según el género es bastante homogénea: 51,1 % hombres y 48,9 % mujeres.

A continuación se puede observar la pirámide poblacional del Municipio al año 2020. Ver figura 4

Figura 4. Distribución de la población en el Suroeste por edades



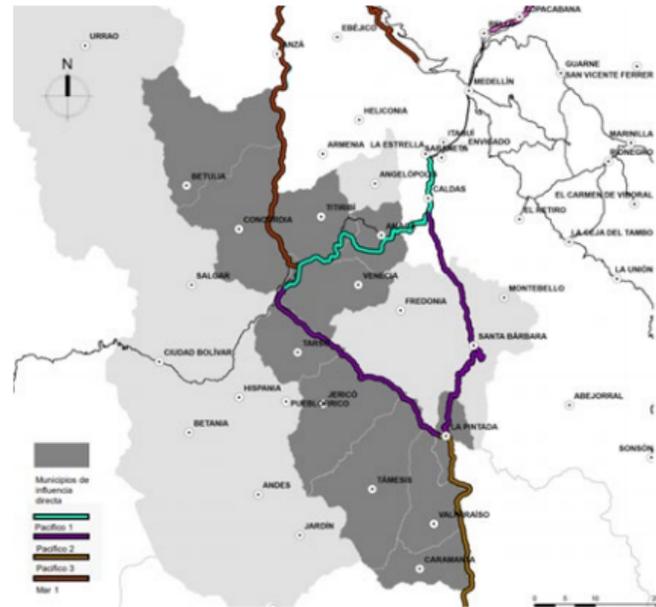
Fuente. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05034>

3.3.2 Cubrimiento geográfico

El proyecto está pensado para tener sede principal en el municipio de Andes, sin delimitar la actividad sólo a este municipio, debido a las características de los dos servicios a prestar se puede tener un cubrimiento más amplio, ya que Andes colinda con más municipios que comparten características económicas y agrícolas similares. Dada la centralidad de Andes y las características compartidas en la región, se espera ofrecer el servicio para municipios aledaños con Jardín, Jericó, Támesis, Hispania, Betania y Valparaíso. De manera interna en el Municipio se

pretende abarcar población de las 9 veredas ya que las empresas que se busca impactar varias desarrollaran las actividades en esta zona del Municipio.

Figura 5. Mapa del Municipio de Andes



Fuente: Análisis de las implicaciones sociales y económicas de las Autopistas para la Prosperidad en el departamento de Antioquia.

Fuente. Tomado de fuente cálculos: Unidad de investigaciones Económicas.

3.3.3 Comportamiento de compra de los servicios

El municipio de Andes tiene un constante crecimiento y así se presentan en el país las capacitaciones en los diferentes temas que fortalecen el crecimiento empresarial, la disminución de costos, la disminución de tiempo y muchos otros de los factores relevantes para los empresarios hacen que servicios de calidad sean más necesarios cada día.

Para el desarrollo del proyecto es importante tener en cuenta que en la región del suroeste se planean cada día proyectos que tiene una mirada internacional y nacional, la búsqueda de aumentar la participación en el mercado hace que las empresas aumenten su presupuesto para los servicios de capacitación al personal.

Por esto los usuarios comprarán los servicios de mayor duración de manera semestral, se abren las convocatorias durante dos meses, dos veces al año, con el fin de planear los cursos más extensos. Sin embargo, constantemente habrá ofertas variadas que responderán a la demanda de los usuarios.

3.3.4 Listado de clientes potenciales

En el municipio de Andes se tienen gremios por vereda y cabecera municipal estos son las posibles agremiaciones y clientes. Ver tabla 5

Tabla 5. Clientes potenciales para el proyecto

NOMBRE DE AGREMIACIÓN	LIDER	TELEFONO
Bella vista	María Patricia Correa	3113125591
Santa Rita	Juan Carlos Cardona	3216047134
Santa Inés	Jaime López	3122568557
Santa Elena	Gildardo Enrique Restrepo Franco	3113074072
San Peruchito	Clara Inés Rondón	3108637471
San Pedro abajo	Gustavo Alberto Patiño Bustamante	3103871475
Vereda San Miguel de la esperanza	Luz Adriana Taborda	3218164277
Barrio San Luis	Jhon Jairo Henao	3147308901
Alianza Cívica Campesina	Ricardo Luis Montoya	3137488155

Fuente. Elaboración Propia con información disponible en la página oficial del Municipio de Andes

Según el DNP el municipio de Andes tiene de sectores de mayor importancia la asesoría de empresas con una participación del 14% aproximadamente seguido del cultivo de café con una participación del 12% y seguido de la industria manufacturera, comercio, construcción de edificaciones, hoteles y restaurantes.

Lo que se hace importante definir como clientes potenciales estos sectores que presentan gran participación en el municipio. Ver figura 6.

Figura 6. Participación del mercado

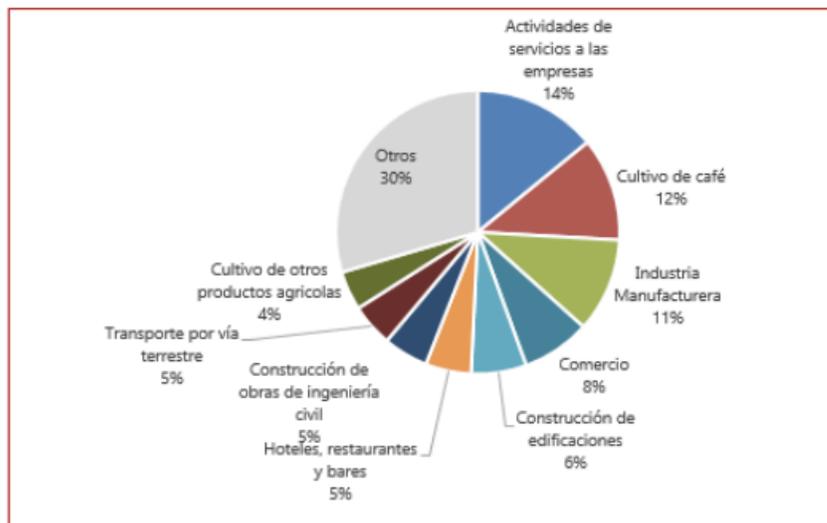


Ilustración 43 Ingreso Per cápita. Andes, Antioquia. Fuente: DANE 2013.

La distribución de los terrenos se hace importante debido a las actividades desarrolladas, el trabajo de la tierra es de la principal actividad económicas del municipio y como se puede apreciar en la tabla 6 el municipio cuenta con un número importante de predios en la región y un número importante de propietarios en la región del suroeste Antioqueño.

Tabla 6. Propietarios y numero de predios por rango de área

Propietarios y numero de predios		
Municipio	Total propietarios	Total predios
Andes	11.008	7.205
Fredonia	10.414	6.174
Amaga	7.623	5.445
Betulia	6.168	4.168
Concordia	5.310	3.571

Fuente. Elaborado con la información del plan de desarrollo del municipio 2016-2019

3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para la realización de la investigación se presentará el objetivo, el tipo de investigación, metodología utilizada, tabulación, presentación de resultados y la proyección de la demanda lo cual permitirá dar una idea más clara de la viabilidad económica del proyecto presentada en el estudio de mercado.

3.4.1 Objetivo

La siguiente investigación de mercados se realiza con la finalidad de conocer a los clientes potenciales; identificar los principales procesos y actividades que desarrollan las empresas del municipio de Andes e identificar los servicios en que los clientes potenciales están interesados para tener insumos para la definición de portafolio de servicios del proyecto.

3.4.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, en la cual se busca indagar a los sectores más importantes del municipio de andes, que desarrollan sus actividades en el área rural y el área urbana en sus diferentes costumbres y facetas empresariales y finalmente determinar qué tan actualizado y formados se encuentran las empresas que representan la economía de la capital comercial del sur oeste.

3.4.3 Metodología

Se realizó una investigación de mercados mixta, donde por medio de información cuantitativa y cualitativa se pudiera generar una caracterización de los principales sectores económicos del municipio, la agricultura, el comercial y el sector hotelero.

3.4.4 Tabulación y presentación de los resultados

A continuación, se presenta el instrumento utilizado para la recolección de información primaria y los resultados obtenidos:

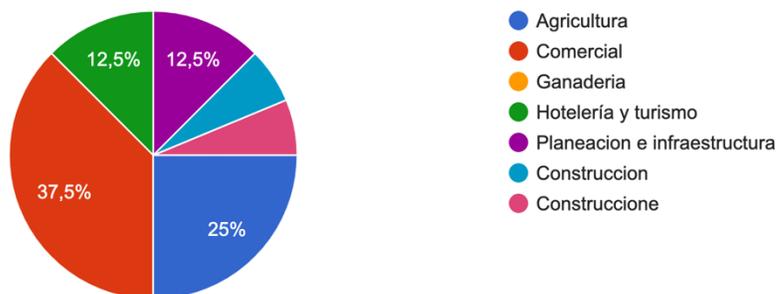
ENCUESTA PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN A LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ANDES.

La siguiente encuesta se desarrolló entre el 14 de abril y 21 de abril de 2020 mediante una modalidad digital, teniendo en cuenta que por estos días se presentaba a nivel mundial una pandemia que ocasiono grandes modificaciones en todas las industrias entre estas las de transporte.

De la muestra utilizada el 56% de los encuestados son propietarios del negocio y los restantes hacen parte de la parte administrativa, es importante tener en cuenta este tipo de resultados a la hora de generar estrategias y como llegar al municipio.

Figura 7. Actividades económicas Andes

¿Actividad económica a la que pertenece?
16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

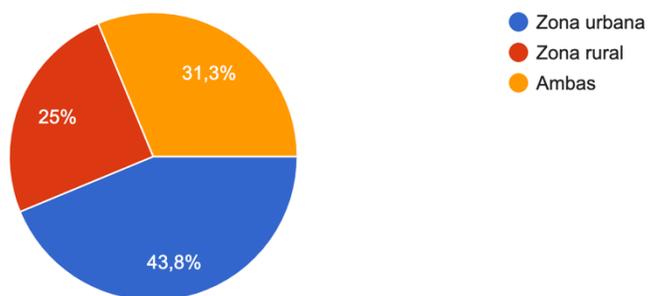
Inicialmente se buscaba determinar cuál actividad económica representaba más ingresos en el municipio, esto con el fin de determinar un segmento de impacto.

Podemos ver que con una participación del 37% el sector comercial tiene gran importancia seguido del sector agricultura.

Es importante tener en cuenta que este sector comercial es potenciado por el mercado que abre el sector de la agricultura, la dinámica que se presenta en el municipio es de gran porcentaje estas dos actividades económicas.

Figura 8. Sectores de actividades

¿En qué sector desarrolla su actividad?
16 respuestas

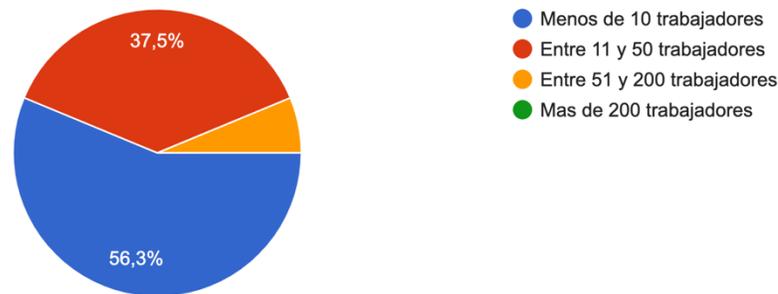


Fuente: Elaboración propia

El sector comercial generalmente desarrolla sus actividades en la zona urbana, lugar donde la mayoría de los visitantes o personas del campo realizan el intercambio comercial.

Figura 9. Número de personas que pertenecen a los equipos.

¿Cuántas personas hacen parte de su equipo de trabajo?
16 respuestas

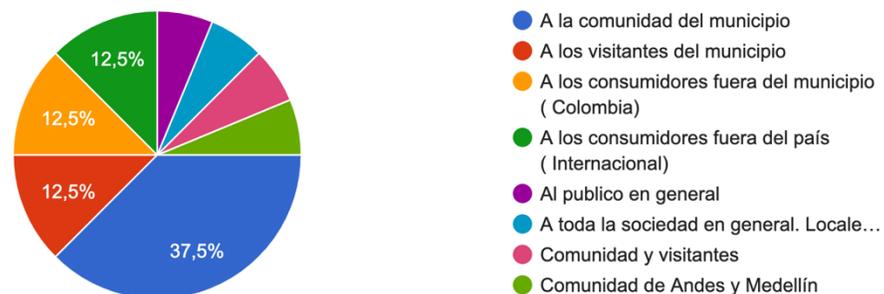


Fuente: Elaboración propia

El municipio no se caracteriza por tener empresas de gran superficie, el manejo de los cultivos y de la zona comercial se dejan la responsabilidad a pocos trabajadores, uno de los puntos que se deben de tener en cuenta que gran parte de las personas que colaboran para las labores entran en el indicador de trabajadores informales.

Figura 10. Mercado al que está dirigido los productos y servicios

¿A qué mercados esta dirigido los productos o servicios que ofrece?
16 respuestas



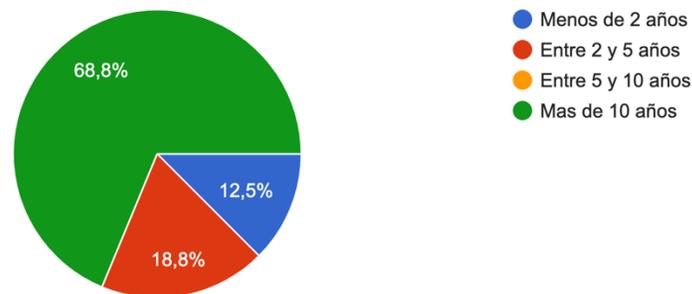
Fuente: Elaboración propia

Como oportunidad de negocio se da la transformación de materia prima y la apertura de mercados a lo largo del país y del mundo, la mayor parte de los servicios o productos que se encuentran en el municipio son para el consumo propio y esto lleva a que el crecimiento económico sea lento y localizado.

Es importante para la investigación identificar este tipo de oportunidades, la formación en la creación de empresa, en la transformación de materia prima, el conocimiento del cliente y la expansión del mercado.

Figura 11. Tiempo en el sector

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su sector? (Agrícola, comercial, hotelera, ganadera).
16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El municipio de Andes al igual que gran parte de nuestras comunidades antioqueñas se encuentran unas costumbres muy arraigadas y las cuales por generaciones pasando sus actividades económicas, lo podemos evidenciar en esta pregunta al ver que la mayoría de las personas, con un porcentaje del 68,8% desarrollan actividades académicas, esto en la mayoría de las ocasiones son temas hereditarios.

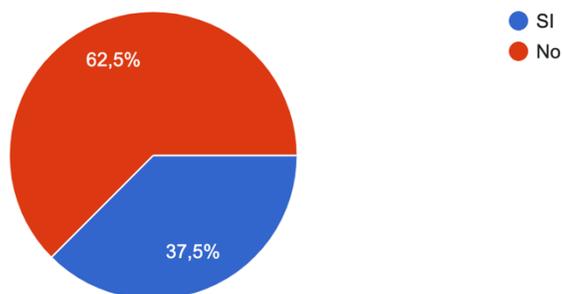
¿Hace parte de alguna agremiación o asociación? ¿Cuál?

Las agremiaciones o asociaciones de mayor reconocimiento en el municipio es la Cooperativa de Caficultores de Andes o Delos Andes Cooperativa, Asoandes y hace presencia Servientrega/ Efecty como canal de distribución de encomiendas y fendipetroleo/AES Colombia.

Figura 12. Prestación de Asesorías en el Municipio.

¿En algún momento se le ha prestado el servicio de asesoría a su organización?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

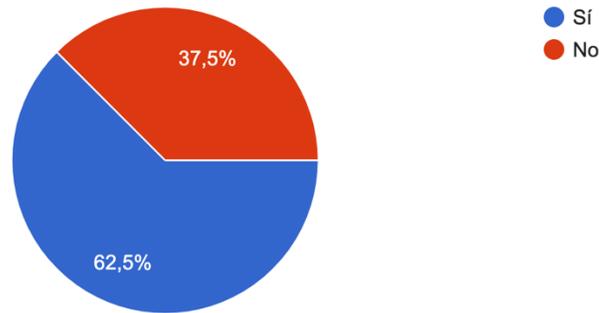
En esta pregunta identificamos nuevamente oportunidad, es una pregunta clave para el desarrollo de nuestra investigación, el acompañamiento de asesoría a las organizaciones del municipio de Andes es poco, el 62,5% de los encuestados manifestaron que no habían tenido asesoría en cuanto a las labores de sus organizaciones, esto sin tener en cuenta la calidad de las asesorías y la mejora en cada organización.

En las asesorías identificadas se tienen temas técnicos como promotores de locación y lavado de café especialmente en mejores prácticas de producción y de temas cruciales como fue una intervención por parte de Supersolidaria para definir la viabilidad en la autonomía de la Cooperativa, así mismo como la asignación de un agente especial cuyo objetivo fue reemplazar el cargo gerencial, debido a que el último gerente que ocupó el cargo; fue destituido por irregularidades en el manejo de los recursos, tema que golpeó fuertemente al municipio dejando una gran incertidumbre.

Figura 13. Empresas que reciben capacitación

¿Su equipo de trabajo recibe algún tipo de capacitación en procesos relacionados con sus labores?

16 respuestas



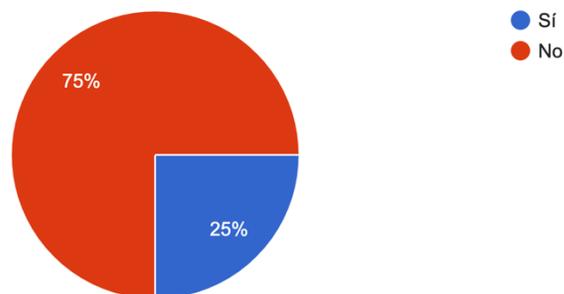
Fuente: Elaboración propia

Estas capacitaciones se desarrollan en brigadas que realizan los proveedores, Cámara de Comercio, fondo de pensiones protección y hace parte de una serie de visitas de control formando en atención al cliente, capacitaciones técnicas y comerciales, manipulación de alimentos, manejo de caja.

Figura 14. Participación de la alcaldía de Andes

¿Hace presencia la alcaldía municipal con cursos de formación en temas relacionados con su operación?

16 respuestas



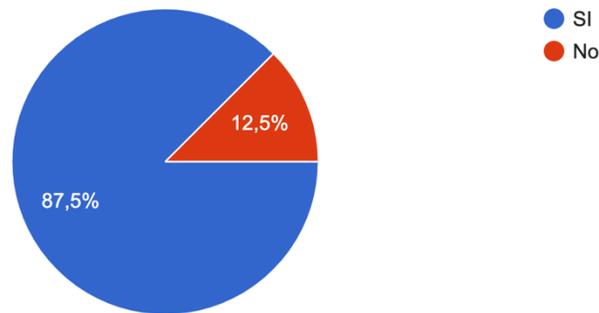
Fuente: Elaboración propia

La alcaldía como referente de la comunidad es muy poca la presencia que hace en estos escenarios, el desarrollo de las empresas es poco porque siempre se ha contado con una gran participación de la industria cafetera y con la presencia de la Federación de Caficultores el municipio puede mantener sus indicadores económicos, el tema es preocupante ya que la actividad económica está en un periodo de transformación, desde los años 90 el café representa uno de los mayores indicadores en términos de exportación y consumo interno pero este indicador cambio por minerales como el petróleo y el carbón lo que representa alarma para el sector cafetero, esto obliga a una transformación del sector.

Figura 15. Reprocesos en labor diaria

¿Experimenta en su labor diaria re proceso, dificultades en su labor y evidencia que podría realizar las actividades de una manera diferente?

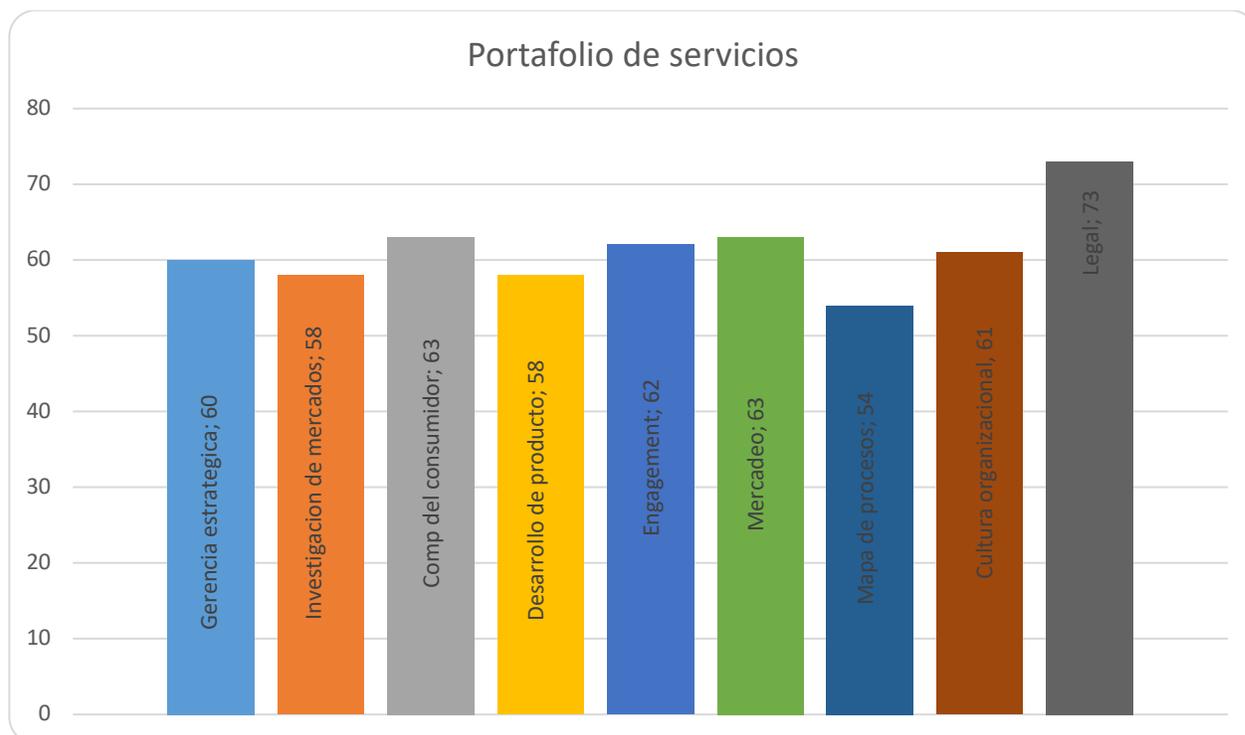
16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

¿En caso de que se generara en el municipio una organización donde se pudieran trabajar todos los temas relacionados con sus labores diarias cuales de los siguientes aspectos considera que son relevantes para usted? Califique de una escala de 1 a 5, donde 5 es de mucho interés y 1 poco interés.

Figura 16. Portafolio de servicios definido por el instrumento aplicado



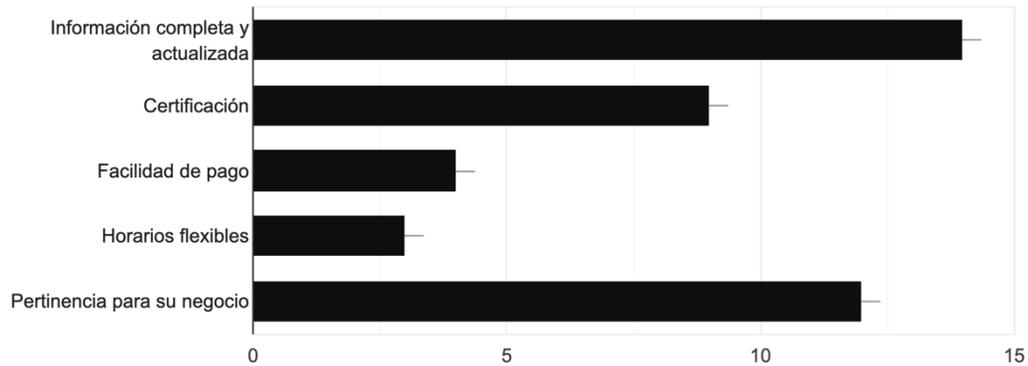
Fuente: Elaboración propia

De nuestro portafolio de servicios la línea de conocimiento más requerida es en términos legales, la estructuración de las organizaciones y los temas ante los entes gubernamentales son de gran preocupación para la población andina, adicionalmente se maneja una línea de tendencia en las demás líneas de servicios, los procesos, la investigación de mercados y el desarrollo de los productos no es tan atractivo para los andinos y se manifiesta un gran interés por las plataformas digitales, marketing digital, contabilidad.

Figura 17. Requisitos para toma de Asesorías

¿ Qué requisitos tiene su organización para tomar asesoría de temas relacionados con su actividad económica? Puede seleccionar varios?

16 respuestas

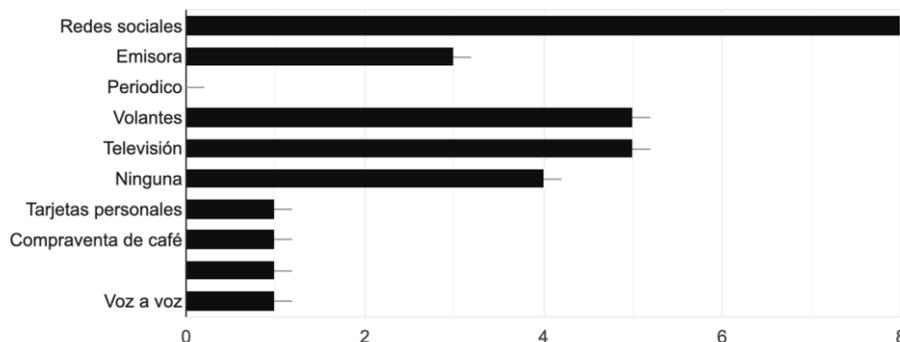


Fuente: Elaboración propia

Uno de los mayores temores a la hora de realizar un proyecto en comunidades conservadoras es poder vencer la barrera que se tiene a la hora de hacer las cosas diferentes, las comunidades antioqueñas son de grandes costumbres y el ingreso de estas nuevas metodologías genera desconfianza, la finalidad de esta pregunta es ver que tan abierto se encuentra el público y cuáles son los requisitos que tienen al a hora de tomar asesorías, en este caso la pertinencia para el negocio, la información completa y actualizada son los principales atributos que prefieren los Andinos.

Figura 18. Estrategias comerciales para comunicación

¿Qué estrategias comerciales utilizan para la comunicación con sus clientes?
16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

3.4.5 Conclusión general de la investigación de mercados

Finalmente, con el objetivo de identificar cuáles son los canales más comunes que utilizan en el municipio donde las tendencias tecnológicas llegan con fuerza, vemos que las redes sociales tienen gran participación, aunque igualmente se conservan muchos canales tradicionales como las emisoras, los volantes como medio de comunicación, este punto es importante a la hora de la actualización empresarial. Adicional, se identificó un gran potencial en los temas de promoción, distribución y disposición final de los productos en el sector agrícola más que en la tecnificación de los procesos, lo cual representa una oportunidad en la producción y el producto.

El mercado del municipio se concentra en el público de la región y turistas, pocos están interesados en mercados internacionales, en ocasiones se identifica que existen dificultades en determinar el alcance que cada una de las empresas del municipio puede tener, lo que da como señal el fortalecimiento de la calidad y cantidad de servicio al cliente que las empresas del municipio están prestando a los clientes internos y externos de la región. La mayoría de los encuestados cuentan con trayectoria en el mercado y pocos están iniciando, es bueno la identificación de estos dos públicos objetivos para diferenciar los productos a ofrecer según las necesidades de cada cliente. En este caso tener asesorías y capacitaciones para las organizaciones que tienen periodos de participación menores y para quienes ya tienen un largo recorrido en el sector empresarial del municipio.

La pertenencia o no a corporaciones o agremiaciones se encuentra equitativa, lo que da una idea de qué los empresarios del municipio de Andes no están muy incentivados en agremiarse, incluso cuando se cuestiona sobre el ofrecimiento de los servicios de asesoría o capacitación, la gran mayoría responde no haberlos

recibido. Quienes los recibieron especificaron que eran sobre temas técnicos, mejora de procesos, contabilidad y SSTG. Adicionalmente, En cuanto a las asesorías y consultorías pocas personas respondieron haberlas realizado alguna vez y se resalta el poco acompañamiento de la alcaldía municipal.

Se evidencia un gran porcentaje en las empresas que experimentan reprocesos en sus labores diarias adicionalmente existe un vínculo directo con las consultas en internet y conocidos para tratar de disminuir las incertidumbres que se presentan en el día a día, esto se convierte en una oportunidad teniendo en cuenta que se logran identificar faltas en procesos y disposición de las empresas en la asesoría, reforzando con los resultados obtenidos en el portafolio de servicios, donde las empresas manifiestan gran interés en la gerencia estratégica, investigación 31.2% y comportamiento del consumidor 37.5% de mercados de sus organizaciones.

A manera de conclusión de la encuesta se pudo con ayuda de esta delimitar el portafolio de servicios y productos a ofrecer, los cuales se dividen en 3 asesorías y 3 consultorías, en las cuales se considera se pueden abordar todos los temas que fueron interesantes para los entrevistados y que guardan relación con las necesidades de las empresas de la región.

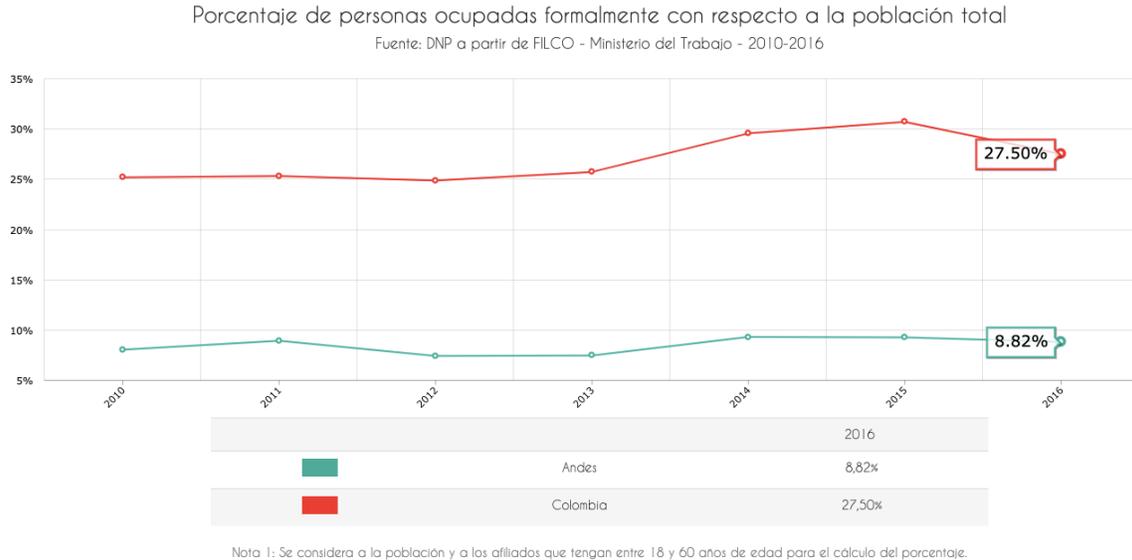
Definición del nuevo portafolio de servicios según instrumento:

- Asesoría en Servicio al Cliente y promoción.
- Asesoría Legal
- Asesoría Finanzas Corporativas
- Capacitación Producción y Costos
- Capacitación Gestión del Talento Humano
- Capacitación Mercadeo y ventas

3.5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

El proyecto se basa en factores importantes a la hora de determinar la demanda como los jóvenes, la educación, las personas que pertenecen a un empleo formal y principalmente en las empresas del municipio.

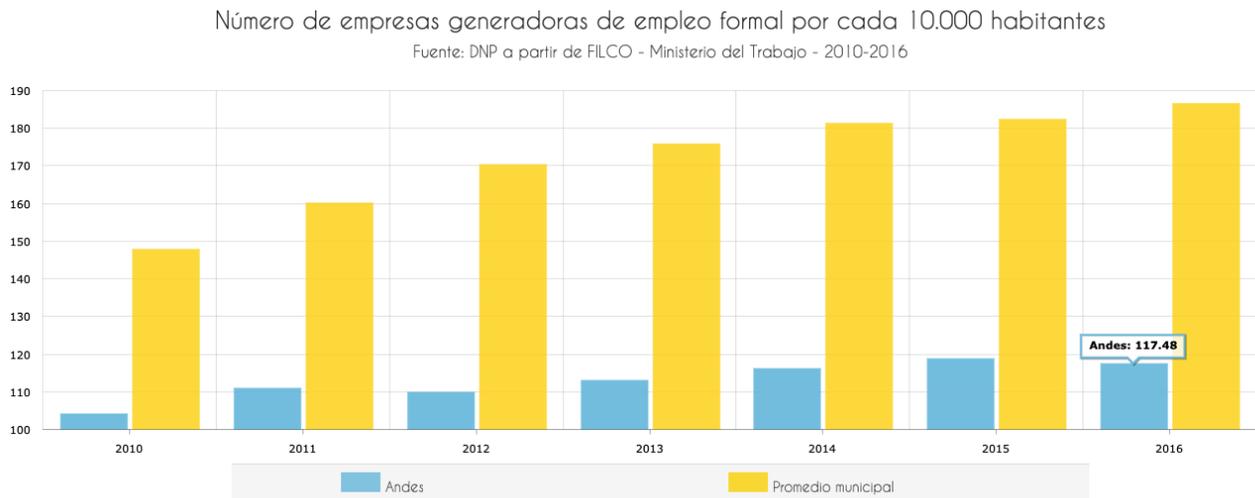
Figura 19. Porcentaje de personas ocupadas formalmente



Fuente. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05034>

El porcentaje de personas ocupada formalmente se convierte en nuestro indicador fuente de la demanda, tenemos que el municipio al 2016 contaba con el 8.82% de las personas ocupadas formalmente y teniendo en cuenta que la muestra utilizada fueron 44.199 podemos concluir que un aproximado de 3.898 personas hacen parte de las empresas que cumplen con los requisitos estipulados por la ley.

Figura 20. Número de empresas generadoras de empleo



Fuente. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05034>

Este indicador es importante teniendo en cuenta el promedio municipal, vemos que en el municipio de Andes se maneja un número muy bajo de empresas formales por cada 10 mil habitantes, teniendo en cuenta que para el 2016 se contaba con 117.48 empresas.

Partiendo de esta premisa el proyecto busca para el primer año impactar el 20% de las empresas del municipio de Andes lo cual es aproximadamente 25 empresas y tener un crecimiento del 3% cada año.

3.6 ANÁLISIS DEL MERCADO PROVEEDOR

Las principales necesidades del proyecto se encuentran en los equipos de cómputo, licencias y personal capacitado para prestar la asesoría y las capacitaciones.

En el mercado a la hora de evaluar los suministros tecnológicos tenemos en el mercado entidades de comunicación como Movistar, Claro además existen empresas enfocadas específicamente en el tema de equipos de cómputo, Maakal, Alkosto, Falabella y entidades financieras que prestan servicio de leasing operativo como Bancolombia, Banco de Occidente entre otros, igualmente se puede encontrar los servicios de licenciamiento directamente en las plataformas digitales como Microsoft y Adobe.

En los profesionales que prestarían el servicio de capacitación y asesoría tenemos institutos universitarios reconocidos en la región como la Universidad de Antioquia, EAFIT, UPB, las cuales pueden hacer presencia con profesionales completamente preparados y experimentados a la hora de realizar este proyecto.

3.6.1 Determinación de los insumos principales

Como proveedor del proyecto tenemos la compañía Microsoft, específicamente el paquete de Office 365 el cual viene integrado con herramientas necesarias para el desarrollo de las capacitaciones y asesorías, Sharepoint, Planner, Excel, Word, Power BI y Myanalytic en la que es posible realizar seguimientos específicos de Business Analytic. Adicionalmente, la empresa MAAKAL prestará el servicio de arriendo de los equipos, bajo metodología renting y generando un canon de arrendamiento para los equipos de cómputo que se utilizarán en la operación.

Finalmente, el equipo se conformará con profesionales de las áreas administrativas, legales y personal de apoyo.

3.7 ANÁLISIS DE LAS TARIFAS

Se realizó la consulta de empresas que manejan el mismo sistema de capacitación o asesoría y adicionalmente se tiene como base los cursos de formación continua ofrecida por las principales universidades de la región y cursos en línea conformados por horas y contenidos semejantes.

ENVEN: Escuela nacional de ventas es una empresa colombiana dedicada a la capacitación, asesoría y consultoría comercial e investigación de mercados A NIVEL NACIONAL.

ASESORIA: Entrenamiento y construcción plan estratégico y operativo de mercadeo.

DURACIÓN: Veinticuatro (24) horas de entrenamiento y construcción.

CONSTRUIBLE: Plan Estratégico y Operativo de Mercadeo durante el entrenamiento bajo la dirección del facilitador de ENVEN.

VALOR DE LA INVERSIÓN

Seis millones de pesos (\$6.000.000), mejoramos el valor propuesto el año anterior.

FORMACIONCORPORATIVA.COM

CURSO: Gerencia de marca

DURACIÓN: 25 horas on-line

CONSTRUIBLE: Brindar herramientas de marca para afrontar los retos del mercado, que permitirán al brand manager analizar, crear y gerenciar una o múltiples marcas

VALOR DE LA INVERSIÓN

\$302.736

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

CURSO: Aprender a licitar con entidades públicas

DURACIÓN: 45horas

CONSTRUIBLE: El estudiante quedará en la capacidad de identificar, preparar, presentar, hacer seguimiento a procesos de evaluación y legalización de contratos.

VALOR DE LA INVERSIÓN:

\$700.000 Setecientos mil pesos.

EAFIT

CURSO: Liquidación de nómina y seguridad social

DURACIÓN: 28 horas

CONSTRUIBLE: Personal relacionado con el área de gestión humana con interés en conocimientos de aplicación de modelos de compensación e incentivos a nivel organizacional.

VALOR DE LA INVERSIÓN:

\$849.000 Ochocientos cuarenta y nueve mil pesos.

3.8 LA COMPETENCIA

3.8.1 Competencia directa

En el municipio no se cuenta con una competencia directa, se tiene presencia de los prestadores identificados en el instrumento aplicado, los cuales no tienen una oferta clara y definida, son cursos que se aplican por temporadas y dependiendo de las necesidades manifestadas por la comunidad, enfocado más que todo en temas correctivos y no proactivos.

Las necesidades presentes en el municipio determinan un reto para las empresas consultoras, esto teniendo en cuenta que no se cuenta con una idea clara de la necesidad y de esta manera se aumenta el margen de error de las ofertas erróneas. Es claro el gran potencial de las empresas del municipio referente a los grandes volúmenes comerciales manejados en el sur oeste antioqueño pero la identificación apropiada de las necesidades se convierte en la clave, cambiar una visión conservadora de las organizaciones y ampliar es panorama frente a las oportunidades comerciales.

Teniendo en cuenta este escenario es clave a la hora de desarrollar el portafolio de servicios estar especializado en temas claves necesarios para el municipio, identificando las posibles estrategias de diversificar el mercado y ampliarlo a un nivel superior, aumentar la relación entre las organizaciones y los clientes y finalmente tener un servicio que sea diferenciado a los demás.

3.8.2 Competencia indirecta

El proyecto tiene como principales competidores indirectos la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Alcaldía Municipal, Universidad de Antioquia, Instituto Compujer, Cooperativa de Caficultores de Andes y la Federación Nacional de Cafeteros.

Estas entidades prestan en ocasiones servicios de asesorías en temas técnicos o en temas profesionales, lo que lo convierte en competencia indirecta, teniendo en cuenta que ninguna de las ofertas está enfocadas a la potencialización de las empresas y a la ampliación de los mercados, los cursos ofrecidos se convierten en temas correctivos de los procesos técnicos principalmente.

3.9 COMERCIALIZACIÓN

3.9.1 Descripción de los canales de distribución de la competencia

Los canales de distribución de la competencia se da principalmente por el vos a vos, es una estrategia de mercadeo más potente y es considerada la principal estrategia de mercadeo, en el Municipio de Andes debido a la poca conectividad que se tiene a red, los usuarios tienen poco contacto con conexiones y principalmente los canales de comunicación son canales locales, emisoras radiales y vendedores que realizan tareas de marketing directo o personal, visitando directamente a los empresarios exponiendo el portafolio de servicios.

3.9.2 Políticas de promoción y publicidad de la competencia

La Cámara de comercio realiza en temporada de renovación brigadas en las cuales comunican a la comunidad toda la oferta de servicios, la mayor parte de la información se presenta por medio de página web lo cual representa un obstáculo para gran parte de la población, adicional la Cámara de Comercio presenta comunicación por medios de comunicación locales y vos a vos.

Instituciones académicas como la Universidad de Antioquia y el instituto Compujer también hacen presencia en las páginas web y en los medios de comunicación del municipio como son el canal regional AUPAN y las emisoras del municipio.

3.9.3 Descripción de políticas de promoción y publicidad

Para el inicio del proyecto se desarrollará en el parque principal del municipio de Andes un evento que permita mediante estrategias tecnológicas que la comunidad tenga conocimiento de todo el portafolio de servicios, adicionalmente se puedan ver historias reales en las cuales se implementen estrategias del portafolio y que ayuden a las empresas a crecer, aumentar la participación en el mercado entre otros. Adicionalmente, estará acompañada de una estrategia BTL y marketing directo a las principales empresas del municipio, donde se les enviará una presentación de la empresa, los servicios y el alcance al cual podría llegar cada una de las organizaciones con las asesorías y capacitaciones, finalmente esta estrategia estará acompañada de un souvenir de nuestra organización y los números de contacto.

La segunda estrategia será por los medios de comunicación del municipio, el canal AUPAN y la emisora TODELAR, serán canales importantes a la hora de impactar la comunidad ya que existe una costumbre importante en el municipio de seguir estos medios.

Otro de los canales que se empleará será el telemarketing, esta estrategia con la intención de atraer nuevos clientes, empezar a buscar clientes en la región se convierte en una de las prioridades para la consolidación del proyecto, adicional se convierte en una mejora en el servicio y por lo tanto en la satisfacción del cliente a la hora de la postventa.

Finalmente, se impulsará mediante redes sociales, acompañado de una gran estrategia visual y una excelente fundamentación académica y la cual se alimentará con los testimonios de los proyectos realizados, aumentando la credibilidad del pueblo y aparte un servicio posventa que permita seguir en contacto con los clientes.

3.10 TAMAÑO DEL MERCADO

Tabla 7. Plan de ventas los primeros 5 años

Plan de ventas					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
# De clientes en el año	25	26	27	28	29
Asesorías	30	32	34	36	38
Capacitación	10	10	10	10	10
Total, servicios	40	42	44	46	48

Fuente. Elaboración propia

Plan de ventas en unidades para los primeros cinco (5) años.

3.11 PLAN DE MERCADEO

Se eligió la idea de proyectar un negocio donde se prestan servicios de asesoría, consultoría y capacitación a los pequeños productores y comerciantes del municipio de Andes, se estudió y se analizó que la situación actual del mercado está compuesto por algunas características que serán viables para la empresa, una de las características principales es que cuenta con un número de alumnos del nivel medio superior a los que se vio como los principales consumidores de los productos que se ofrecen,

También destacando varios rasgos se visualizó que la competencia no cuenta con todas las características que busca el mercado, es por ello que los clientes no le dan preferencia y buscan otras alternativas, porque no encuentran lo que le satisface las necesidades de los principales consumidores.

Para ello se plantean los siguientes objetivos en busca de alcanzar las metas estratégicas del plan de mercadeo.

3.11.1 Objetivos

Tabla 8. Objetivos cuantitativos-Cualitativos

OBJETIVOS	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
Aumentar las ventas en un 3% en un alcance temporal de 1 año	Fidelizar a los clientes actuales.
Generar utilidades a partir del segundo año	Mejorar la imagen que tienen los clientes potenciales de la empresa
Conseguir 5 clientes nuevos en los Municipios aledaños en el segundo semestre.	Mejorar la presencia en el municipio de Andes.

Mejorar el retorno de la inversión a partir del primer año.	Dar a conocer la empresa a el público objetivo
---	--

Fuente. Elaboración propia.

3.11.2 Metas

De acuerdo con la investigación de mercado y el potencial de clientes se plantean las siguientes metas a obtener a través del plan de mercadeo:

- Lograr posicionamiento en el mercado de asesorías y capacitación.
- Hacer que los 2 medios de comunicación más importantes del municipio publiquen noticias de la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo servicio de calidad.
- Crear una relación de lealtad entre los clientes y la empresa.
- Crear experiencias positivas a través de contenidos de valor y entretenimiento.

3.11.3 Análisis DOFA y estrategias DOFA

Tabla 9. Análisis DOFA

Análisis DOFA		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
		-Asesoría personalizada -Personal calificado -Cursos ajustados a la necesidad de la región -Uso de tecnología	-Poco reconocimiento y trayectoria en el mercado. -Recursos económicos limitados.
Análisis Externo	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	-Sede de la Universidad de Antioquia en el municipio para vincular egresados con la empresa. -Variedad del público objetivo -Poca oferta de servicio en el municipio °Alto interés del publico	-Atraer clientes ofreciendo productos y servicios de mayor calidad. -Invertir en publicidad para atraer clientes nuevos. -Aprovechar la tecnología para mejorar la prestación del servicio.	-Posición en el mercado como una empresa innovadora y diferenciadora. -Crear alianzas con entidades de Educación superior para disminuir la dependencia. -Destinar los recursos disponibles de la forma adecuada
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

	<ul style="list-style-type: none"> -Alto costo de los insumos para prestar el servicio -Bajos ingresos por pandemia -Los sustitutos ofrezcan variedad de cursos -Presencia de grupos al margen de la ley que impidan el normal funcionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar disminuir costos y gastos -Ofrecer precios accesibles para el público objetivo -Ofrecer complementos a los servicios como acompañamientos en componente de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> -Idear campañas promocionales para dar a conocer la empresa -Buscar apoyo económico de entidades territoriales o atraer socios que capitalicen el proyecto -Reconocimiento a los proveedores para afianzar relación
--	--	--	---

Fuente. Elaboración propia.

3.11.4 Estrategias de comercialización para el proyecto

Promoción: Existe una estrategia comunicacional que permitirá dar a conocer el proyecto a toda la comunidad. Este mecanismo consiste en afiches en las administraciones locales y lugares importantes del municipio, buscando anunciar el desarrollo de las actividades previstas. Toda la estrategia de comunicación estará encaminada a invitar a la comunidad a invertir en la cualificación de sus empleados y de los procesos, también hacer uso de los medios de comunicación escritos del municipio, para ello se tiene planteado definir una estrategia publicitaria durante el horizonte de vida del proyecto.

Plaza: De acuerdo con las características del proyecto el principal canal de distribución sería de forma presencial, con la aplicación luego de realizar el estudio de mercado, se encontró que las personas prefieren este tipo de servicios de forma presencial a virtual. La sede principal estará ubicada en el parque del Municipio de Andes, es un local de aproximadamente 60 mts², teniendo en cuenta, factores como ubicación, infraestructura, servicios públicos, costos de arrendamiento, transporte, materias primas e insumos.

Producto: El portafolio de productos cuenta con 3 asesorías en temas, financieros, legales y servicio al cliente, 3 capacitaciones en producción y costos, talento humano y mercadeo.

Precio: La estrategia de precio se basa en el análisis de mercado realizado y como referencia las tarifas que se manejan en el mercado para ese tipo de servicios, proyectando alcanzar un margen de utilidad positivo de o lo menos deficitario posible, es necesario identificar la disposición a pagar de los posibles clientes del servicio, el rango de precios obtenido buscando obtener para el inicio del proyecto un 30% de margen.

3.11.5 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

La estrategia de mercadeo se fundamenta principalmente en redes sociales página web, información iconografía por medio de volantes y avisos publicitarios los principales medios impresos de distribución masiva.

Para ello se tienen unos costos estimados de \$1.500.000, el 70% de este presupuesto es para la creación de la página web un 10% los volantes impresos y un 20% para las pautas en los medios masivos.

3.12 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADOS

Se puede concluir que bajo las estrategias planteadas y los diferentes análisis realizados hasta el momento, es prudente ejecutar el proyecto, debido a que se identificó que en el municipio la competencia de empresas de asesoría es baja y la necesidad del servicio es alta, el tamaño de la población que podría consumir el producto es prudente y acertada, de acuerdo con los pronósticos iniciales de cobertura, el proyecto podría cubrir con esta demanda.

Con respecto a la localización y a la segmentación del mercado, ambos aspectos se tienen clarificados y se tienen identificados los posibles clientes de las asesorías.

Después de aplicar las herramientas analíticas y realizar el estudio de mercado, se encontró que casi un 20% de los encuestados está muy interesado en obtener información sobre desarrollo de productos. Un 44% de los encuestados está muy interesado en capacitarse en temas administrativos y de relación con el cliente. Un tercio de la población encuestada está muy interesada en Mercadeo, un 38% se muestra muy interesado en trabajar cultura organizacional y finalmente el 50% de los encuestados tienen mucho interés en temas legales y las temáticas sugeridas como plataformas digitales, contabilidad y capacitaciones a empleados.

Finalmente se encontró que la motivación principal para acceder a estos servicios gira en torno a la pertinencia de los temas para sus negocios y la calidad y actualidad de la información.

4 ESTUDIO TECNICO

4.1 TAMAÑO DE LA PLANTA

Como principal objetivo se busca definir el espacio necesario para la implementación del proyecto, identificar las variables necesarias para una apropiada localización, definir los equipos óptimos y finalmente encontrar el espacio que permita desarrollar el proyecto exitosamente.

4.1.1 Factores que determinan el tamaño de la planta. Definición de la capacidad nominal de la planta.

El tamaño del proyecto se determina por el número de capacitaciones y asesorías que se realizarán a las empresas del Municipio de Andes y el equipo multidisciplinario que se dispondrá para desarrollarla.

Los factores determinantes para el tamaño de la planta son el crecimiento de la demanda, la mano de obra calificada para la prestación del servicio, la tecnología y las inversiones para la operación.

Este tamaño se mide en unidades de empresas a atender. La duración de las asesorías y capacitaciones son determinante para calcular el tamaño del proyecto; de esta manera se define que cada capacitación tiene una duración de 4 horas por grupo de máximo 15 personas por tanto cada profesional tendrá la capacidad de atender dos grupos usuarios al día y las asesorías se desarrollaran 2 horas por cliente lo que permitirá programar un estimado de 4 asesorías por día. Para conocer el tamaño de la empresa de asesoría técnica, se debe determinar la participación que tiene el proyecto en la demanda potencial en unidades.

Para determinar el tamaño óptimo de la planta se parte de la proyección de la demanda, partimos de que la demanda era determinada por el número de empresas que cumplían con los requerimientos de la ley, para el año 2016 teníamos un total de 117 empresas y debido al crecimiento de la región se conoce del aumento de estas, lo que es un punto de partida queriendo impactar un 20% de estas empresas en el primero año a 25 clientes y posteriormente tener un incremento del 3% anual.

Tabla 10. Tamaño del proyecto

TAMAÑO DEL PROYECTO					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
# De clientes en el año	25	26	27	28	29
Incremento	3%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Análisis de obsolescencia de la tecnología que se emplearía frente a la competencia y la vida del proyecto

Los equipos de tecnología utilizados para el proyecto son equipos de cómputo, maquinas con procesadores avanzados como Core i7 y video proyector, los cuales tienen una vida útil de 5 años.

4.1.3 Tipo de maquinaria y equipo a utilizar en producción

Para la prestación de servicios de capacitación y asesoría no se requiere de una planta, las herramientas necesarias para el desarrollo son equipos de cómputo, intangibles como licencias y muebles para las acomodaciones, a continuación, los detallamos.

Tabla 11. relación de muebles a adquirir para el proyecto

MUEBLES		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UDEMEDIDA
Puestos de trabajo	10	Und
Modulo de oficina	1	Und
Sala de Espera	1	Und
Nevera	1	Und
Microondas	1	Und
Cafetera	1	Und

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Equipos de cómputo para el proyecto

EQUIPOS DE COMPUTO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UDEMEDIDA
Monitores	2	Und
Video Beam	6	Und
Portátiles	6	Und
Teléfonos	4	Und
Impresora Multifuncional	2	Und

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Intangibles necesarios para el proyecto

INTANGIBLES		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UDEMEDIDA
Licenciamiento Office 365	6	Und

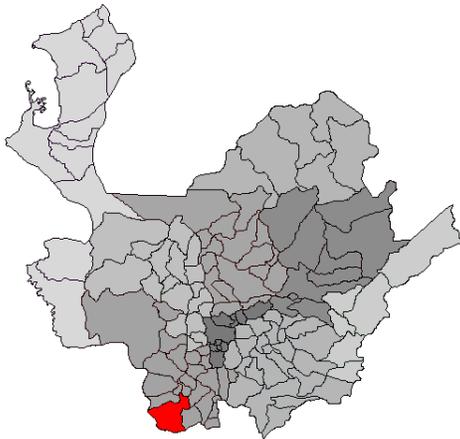
Fuente: Elaboración propia

4.2 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

4.2.1 Macro localización. Variables localización

La macro localización de la empresa será el sur oeste del departamento de Antioquia, específicamente el Municipio de Andes, 45,814 habitantes, 22,667 en la cabecera municipal y 23,147 de ellos en el área rural del municipio, por lo que se considera importante impactar este municipio.

Figura 21. Mapa del departamento de Antioquia-Andes



Fuente.

Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Andes, Antioquia, Colombia \(ubicaci%C3%B3n\).PNG](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Andes,_Antioquia,_Colombia_(ubicaci%C3%B3n).PNG)

El municipio de Andes es el pueblo elegido para la localización del proyecto ya que como principal característica es la capital comercial del sur oeste, donde llegan todos los visitantes de los pueblos vecinos, Hispania, Bolívar, Jardín a realizar sus operaciones comerciales, aumentando considerablemente en las épocas de cosecha y épocas especiales como fin de año.

4.2.2 Emplazamiento. Variables localización

El municipio de Andes fue elegido para el desarrollo de este proyecto inicialmente por el gran potencial de la región, el municipio se caracteriza por ser la capital comercial del sur oeste por lo que es un punto de encuentro para las municipalidades aledañas, adicionalmente tiene un gran potencial en los cultivos, en el turismo y hotelería y finalmente en la ganadería, representando gran importancia para el desarrollo de la región.

Finalmente se evidencia una oportunidad por la poca oferta que existe en el municipio y por la poca mano de obra calificada que desarrolla las actividades en la región.

4.2.3 Método para definir la localización

Para determinar la localización de la empresa se utilizó el método de localización por puntos.

Tabla 14. Método de localización por puntos

Método por Puntos		Parque principal		5 Corregimientos	
Factor relevante	Peso asignado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Salón de reunión	0,4	8	3,2	5	2
Tecnología	0,2	5	1	5	1
Vías de acceso	0,2	8	1,6	4	0,8
Cercanía al mercado	0,1	2	0,2	9	0,9
Costos Proyecto	0,1	8	0,8	5	0,5
Total	1		6,8		5,2

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior, las variables elegidas y sus respectivos pesos, se ponderaron las calificaciones dadas de 1 a 10 para cada opción, logrando determinar cómo localización más estratégica el parque principal del Municipio de Andes.

4.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

4.3.1 El servicio. Determinar los insumos para la prestación del servicio.

Con los resultados obtenidos en la investigación a continuación se presenta la ficha técnica del servicio y cada uno de los servicios prestados por la empresa.

Tabla 15. Ficha técnica del servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	
Nombre del servicio	Programa de capacitación en mejora de las prácticas para las empresas del Municipio de Andes Antioquia

Descripción del servicio	<p>El servicio de capacitación a las empresas del suroeste antioqueño busca fortalecer la relación entre las empresas del municipio y sus clientes, aumentando con mejores prácticas el tiempo de respuesta y mejor servicio.</p> <p>Este proceso consiste en evaluar las practicas utilizadas y mediante estudios diagnósticos conformar una mejor empresa que busca optimizar y tener un desempeño superior desarrollando una ventaja competitiva ante las demás.</p>
Lugar	Municipio de Andes-Antioquia
Composición del servicio	<p>El servicio está compuesto por:</p> <p>Asesorías en Servicio al Cliente y promoción, Legal, Finanzas Corporativas y Capacitaciones en Producción y Costos, Gestión del, Talento Humano y Mercadeo y ventas.</p> <p>En busca del desarrollo del sector económico y la transformación de la región.</p>
Descripción de los módulos	<p>Asesoría en Servicio al Cliente y promoción: Estrategias de comunicación con cliente final, fidelización con el cliente.</p> <p>Asesoría Legal: Identificación de tipos de contratos y beneficios como empresas y como trabajadores.</p> <p>Asesoría Finanzas Corporativas: Estrategias de visualización de informes para toma de decisiones.</p> <p>Capacitación Producción y Costos: Optimización de costos en procesos de producción.</p> <p>Capacitación Gestión del Talento Humano: Identificación de las mayores habilidades del equipo de trabajo y potencializarla.</p> <p>Capacitación Mercadeo y ventas: Desarrollo de estrategias de segmentación, identificación del target y estrategias de comunicación óptimas para un impacto positivo.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. Ficha técnica servicio al cliente y promoción

FICHA TÉCNICA	
Asesoría	Servicio al Cliente y promoción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos esenciales del servicio al cliente • Conocer e identificar las herramientas que conforman programas de retención y fidelización de clientes. • Proporcionar estrategias y elementos para construir una cultura de servicio.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y análisis de las características del servicio al cliente • El cliente y tipos de clientes • Actitud de servicio y comunicación asertiva • Comportamiento del consumidor • Diagnóstico de servicio y ciclo de servicio • Análisis de estrategias de CRM. • Medición de la satisfacción al cliente
Perfil del profesional que orientará la asesoría	Profesionales especialistas en servicio al cliente y con experiencia en el sector
Grupo Objetivo	Empresarios y personal vinculado a las áreas de mercadeo, ventas.
Fecha	Por Definir
Horario	10 sesiones de 2 horas
Duración	20 horas
Costo	\$5.866.700
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. Ficha técnica asuntos legales y administrativos

FICHA TÉCNICA	
Asesoría	Asuntos legales y administrativos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los asistentes para una mejor comprensión de las normas que rigen las empresas. • Proporcionar el conocimiento necesario para realizar los trámites legales pertinentes.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos Legal • Constitución Política • Código de comercio • Parafiscales • Revisoría fiscal
Perfil del profesional que orientará la asesoría	Abogado especialista en derecho laboral y experiencia en el sector
Grupo Objetivo	Empresarios en diferentes disciplinas, interesados en dar respuesta a problemas específicos legales
Fecha	Por Definir
Horario	10 sesiones de 2 horas
Duración	20 horas
Costo	\$5.280.000
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. Ficha técnica finanzas corporativas

FICHA TÉCNICA	
Asesoría	Finanzas Corporativas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los asistentes para una mejor comprensión de las finanzas empresariales a través de la aplicación de conceptos y herramientas de análisis y evaluación. • Proporcionan los fundamentos adecuados y las herramientas necesarias para una mejor gestión financiera.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos financieros • Matemáticas financieras empresariales • Gestión contable • Análisis financiero aplicado • Planeación financiera
Perfil del profesional que orientará la asesoría	Profesional especialista en finanzas corporativas
Grupo Objetivo	Empresarios en diferentes disciplinas, interesados en dar respuesta a problemas específicos de la gestión financiera empresarial.
Fecha	Por Definir
Horario	10 sesiones de 2 horas
Duración	20 horas
Costo	\$7.040.000
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. Ficha técnica producción y costos

FICHA TÉCNICA	
Capacitación	Producción y Costos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer, analizar y evaluar alternativas técnico y económicas, con el fin de mejorar los sistemas de producción de empresas de bienes y servicios. • Aplicar herramientas teóricas y prácticas para la gestión de la producción en las empresas. • Proporcionar elementos para la contabilidad de los costos de producción.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos básicos de la producción. • Logística de producción. • Sistema de gestión. • Medición y mejora de procesos. • Competencias del proceso productivo. • Introducción a la contabilidad de costos. • Sistemas de costeo.
Perfil del profesional que orientará la capacitación	Profesional en producción especialista en procesos y larga experiencia en el sector
Grupo Objetivo	Responsables de área de producción, empresarios, directores de planta y personal vinculado a la producción.
Fecha	Por Definir
Horario	8 am 12 m
Duración	30 horas
Costo	\$3.200.000
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20. Ficha técnica gestión del talento humano

FICHA TÉCNICA	
Capacitación	Gestión del Talento Humano
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y analizar factores que influyen en la dirección del talento humano. • Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan evaluar el talento humano. • Desarrollar instrumentos para fortalecer el potencial del talento humano.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • Valor estratégico del talento humano. • Provisión del talento Humano. • Aplicación del talento humano. • Desarrollo del talento humano. • Compensación. • Mantenimiento del talento humano. • Control del talento humano.
Perfil del profesional que orientará la asesoría	Profesional en psicología y especialista en organizaciones
Grupo Objetivo	Empresarios Administradores y gerentes de talento humano.
Fecha	Por Definir
Horario	8 am 12 m
Duración	30 horas
Costo	\$2.400.000
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia

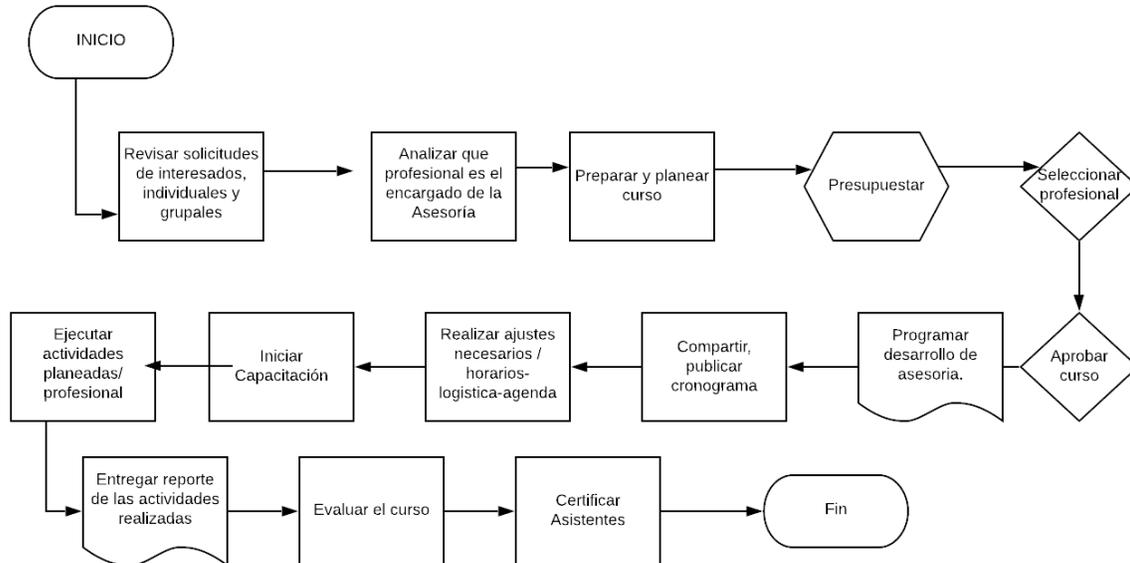
Tabla 21. Ficha técnica mercadeo y ventas

FICHA TÉCNICA	
Capacitación	Mercadeo y ventas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las ventajas que se tienen en el mercado • Aumentar la participación en el mercado con estrategias bien fundamentadas • Crear una identidad de marca que ayude a las organizaciones a plantear un rumbo.
Contenido Temático	<ul style="list-style-type: none"> • DOFA. • Estrategias de comunicación. • Desarrollo de producto. • Comportamiento de consumidor. • Estrategias de mercadeo • Análisis de precio.
Perfil del profesional que orientará la asesoría	Profesional en mercadeo y especialista
Grupo Objetivo	Empresarios Administradores y gerentes de mercadeo
Fecha	Por Definir
Horario	8 am 12 m
Duración	30 horas
Costo	\$2.200.000
Información	formacionempresarialandes@gmail.com 6127814 3217823829

Fuente. Elaboración propia.

4.3.2 Procesos. Descripción del proceso.

Figura 22. Mapa de procesos



Fuente. Elaboración propia.

El proceso de producción inicia con la revisión de las solicitudes tanto individuales como grupales de los interesados en comenzar alguno de los servicios ofrecidos. luego de esta revisión se debe analizar qué profesional estaría encargado de dirigir la asesoría o capacitación dependiendo de las temáticas requerida, una vez establecido el profesional se planea y prepara el curso, se presupuesta, se toma la decisión de seleccionar el profesional, se procede a contratar por ese servicio de capacitación.

Posteriormente se aprueba el curso y se realiza un documento con la programación, el cual se comparte y publica, se realizan los ajustes logísticos y de agenda necesarios, se inicia la prestación del servicio, cada profesional ejecuta las actividades y contenidos planteados, se entregan los reportes de las actividades realizadas, se evalúa el curso, finalmente se certifican los asistentes y se da por terminado el proceso.

4.3.3 Determinación de la mano de obra directa e indirecta

Tabla 22. Mano de obra directa

Mano de Obra Directa		
Área	Cargo	Profesión
Asesoría	Servicio al cliente y promoción	Profesional especializado en administración
Asesoría	Legal	Abogado especialista en derecho laboral
Asesoría	Finanzas Corporativas	Profesional especialista en finanzas corporativas
Capacitaciones	Producción y Costos	Profesional en producción especialista en procesos
Capacitaciones	Gestión del Talento Humano	Profesional en psicología y especialista en organizaciones
Capacitaciones	Mercadeo y ventas	Profesional en mercadeo y especialista

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Mano de obra indirecta

Mano de Obra Indirecta		
Área	Cargo	Profesión
Administrativo	Gerente general	Administrador de empresas/ Economista
Administrativo	Contador	Contador
Administrativo	Jefe administrativo	Administrador de empresas
Administrativo	Auxiliar administrativo	Tecnólogo administrativo

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Costos directos de producción

Para la elaboración de los costos directos de producción se tiene como referente un valor de hora por especialista de \$ 80 mil pesos y \$60 mil pesos por profesional. Adicionalmente, se tiene una sesión de dos horas por curso para definir contenidos y procesos a seguir durante las asesorías y capacitaciones.

Tabla 24. Costo por servicio

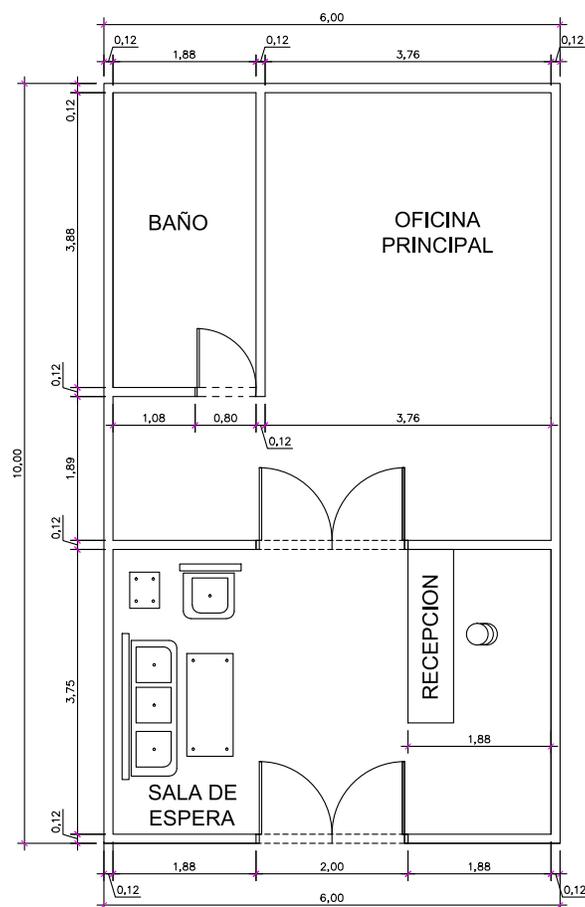
Costo por servicio				
Servicio	Tipo de profesional	Horas	Valor	Valor Total
Asesoría servicio al cliente	Especialista	20	\$ 1.600.000	\$ 1.760.000
Asesoría legal	Profesional	20	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000
Asesoría finanzas	Especialista	20	\$ 1.600.000	\$ 1.760.000
Capacitación producción	Especialista	30	\$ 1.600.000	\$ 1.760.000
Capacitación talento humano	Profesional	30	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000
Capacitación mercadeo	Profesional	30	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000

Fuente. Elaboración propia

4.3.5 Distribución física de la planta.

La planta estará ubicada en el parque principal del municipio de andes, un local que se encuentra con 50 metros cuadrados y que nos presta el servicio con ingreso, una zona común, un baño, recepción y una división que se utilizaría como dos salones.

Figura 23. Distribución de la planta.



Fuente. Construcción propia

4.4 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO TECNICO

Luego de consultar y referenciar los principales agentes inmobiliarios las páginas de bienes en arriendo y recorrido por zonas comerciales del Municipio, se encontró que los cánones de arrendamientos se encuentran entre \$500.000 y \$950.000 pesos colombianos, los cuales debido a la coyuntura de salud pública mundial pueden reducirse para el próximo año para reactivar las zonas comerciales y percibir ingresos que se dejaron de percibir por la cuarentena nacional.

De igual manera se revisaron los costos fijos de alquiler de equipo con empresas de renting de tecnología y a partir de esa revisión, se tomaron como referencia los valores proyectados en los costos directos de producción.

Costos y gastos en electrodomésticos y elementos de papelería se toma como base los valores de los principales almacenes de cadena, por lo general el precio de estos elementos no varía mucho a excepción de la papelería que tiene dos temporadas altas determinadas por los calendarios escolares en las que los precios se pueden aumentar.

Se utiliza un método cuantitativo para la elección de la ubicación del proyecto, método de localización por puntos definiendo entre la cabecera municipal y los corregimientos del municipio, teniendo en cuenta variables como vías de acceso, salón de reuniones, tecnológica entre otros.

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL

5.1 ESTUDIO LEGAL

Este estudio busca determinar la viabilidad de la empresa a la luz de los Planes de Desarrollo, Planes de Ordenamiento Territorial y las normas para ejercer la actividad comercial en el Municipio, entre otros lineamientos que guarden relación, con la localización, los aspectos presupuestales, ambientales, uso de patentes, legislación tributaria, aspectos laborales y/o de contratación, entre otros, el principal objetivo es definir la estructura jurídica más conveniente y cuales son lo principales requerimientos legales que se deben cumplir y tener en cuenta para la creación y el correcto funcionamiento de la empresa.

Para el montaje de una empresa de asesoría, el fundamento legal se encuentra en la Constitución Política de 1991 “Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (Constitución, 1991)

Para prestar los servicios de asesoría, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituida
- Tener dentro de su objeto social la prestación de Servicios de Asesorías, capacitación
- Estar conformada por un grupo interdisciplinario que garantice que la oferta del servicio responde a la demanda.
- Demostrar la capacidad Técnica, Logística y Operativa para el cumplimiento del servicio.

La prestación de servicios de consultoría no requiere de permisos especiales, o que los mismos deban ser prestados a través de modelos jurídicos específicos. Pueden ser prestados en forma personal o a través de una sociedad constituida. Para que una sociedad exista a la luz de la legislación colombiana requiere de su formalización a través de la elaboración de los estatutos sociales que pueden ser protocolizados mediante escritura pública o por documento privado.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas, se encuentra regulada

por la Ley 1258 de 2008, específicamente el Artículo 46 por medio del cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas, se presenta como la principal novedad en el derecho comercial colombiano, específicamente en el campo del derecho societario, porque facilita la apertura de compañías en Colombia a través de la eliminación de proceso y múltiples tramites

Los pasos para formar una Sociedad de este tipo en Colombia se componen de 7 etapas.

Tabla 25. Pasos para formar una sociedad en Colombia

1. Elegir Nombre de la Empresa

Es necesario comprobar en el RUES si el nombre de su empresa está disponible.

2. Documentos Necesarios:

- Documento privado que confirme la constitución de la empresa
- Certificado de existencia: Deber ser expedido por el funcionario competente del domicilio de la sociedad.
- Cédula/Pasaporte y fotocopia de la persona que se constituye como representante legal
- Conceder el poder de un abogado o a una persona natural para actuar en nombre del inversionista.
- Se debe definir los estatutos de la sociedad que va a ser constituida
- Obtener el Pre-RUT
- Tener el formulario único empresarial

3. Inscripción de la empresa

Para la creación de una empresa S.A.S en Colombia es necesario la inscripción en la Cámara de Comercio. Es muy importante asegurarse de tener todos los documentos necesarios mencionados anteriormente para poder realizar esta inscripción.

4. Obtener una cuenta de ahorros

Se debe crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa.

5. Obtención de RUT

Para obtener el RUT definitivo es necesario la cédula del representante legal, registro mercantil y cuenta de ahorros.

6. Registro ante la DIAN

Una vez la empresa esté registrada con la Cámara de Comercio, el representante legal deber ser registrado ante la DIAN para ser reconocido legalmente y ser autorizado para firmar los impuestos.

7. Firma digital

Al momento de crear una empresa en Colombia comúnmente se usa una firma digital. Esto es una forma legal de tramitar documentos por medio electrónico, facilitando el proceso y reduciendo costos.

5.2 ORGANIZACIÓN

5.2.1 Organización jurídica

La organización inicialmente estará constituida como SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), debido a las características económicas y legales, es un tipo de sociedad innovadora que es más barata y cuenta con mayor flexibilidad. Cuenta con un carácter innovador para el derecho societario colombiano, este tipo de sociedad para efectos tributarios se rige por las reglas que aplican a la sociedad anónima. Entre las características más relevantes de la SAS se encuentra que es una organización de carácter unipersonal, se constituye por documento privado, su término de duración es indefinido y su objeto social es indeterminado.

En cuanto a las ventajas de constituir la se encuentran que el empresario no está obligado a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir requisitos como la pluralidad de socios. Este tipo de asociación es más flexible y menos costosa para realizar negocios. Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla. Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial.

5.2.2 Direccionamiento estratégico

Valores

- Trabajo en equipo
- Capacitación permanente
- Flexibilización y adaptación al cambio
- Innovación permanente en procesos y productos
- Compromiso con la calidad y la formalización
- Orientación hacia el cliente
- Sustentabilidad ambiental
- Responsabilidad Social Empresarial

Visión

Consolidarnos como una institución de asesoría, capacitación y consultoría de mayor prestigio y tradición en la región, ser líderes en el sector de asesoría a nivel nacional, en un horizonte de 5 años basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a mejoras en la formalización y tecnificación laboral de los ciudadanos.

Misión

Contribuir a la capacitación y asesoría de los pequeños y grandes empresarios del municipio de Andes, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad,

proporcionándoles servicios eficientes y actualizados que cumplan con las expectativas y contribuyan al crecimiento empresarial de la región.

Objetivos Organizacionales

Objetivo General

Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.

Objetivos específicos

- Fomentar entre los empleados la cultura del crecimiento, el ahorro y la educación de manera sostenida.
- Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa.

5.2.3 Requerimiento de personal administrativo y ventas

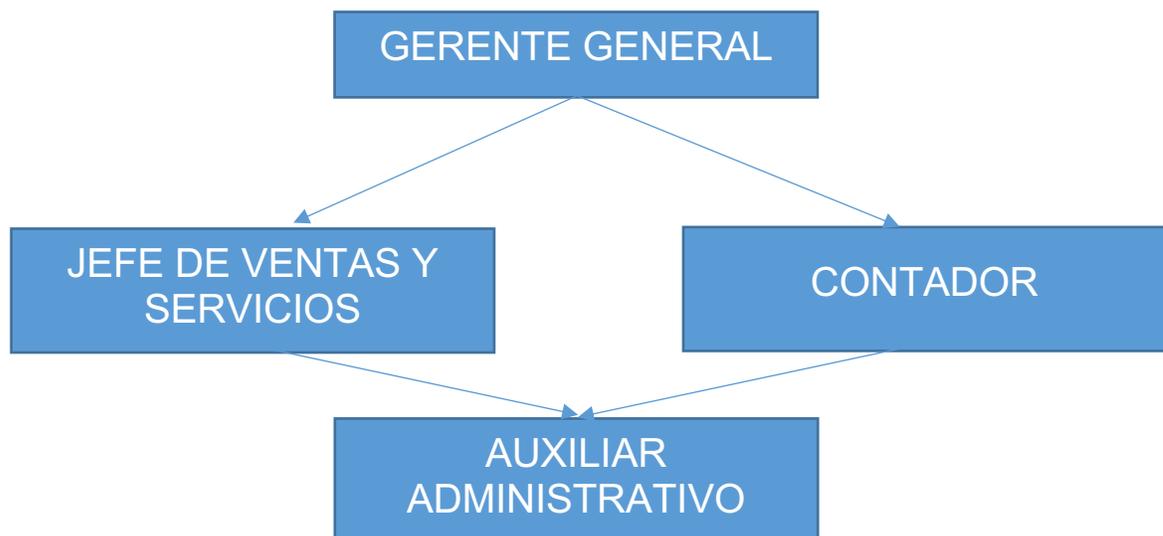
Tabla 26. Requerimiento de personal administrativo

Cantidad	Cargo	Descripción Perfil
1	Gerente	Administrador de Empresas/ Economista.
1	Jefe de ventas y servicio	Administrador de Empresas
1	Contador	Contador.
1	Auxiliar	Técnico en áreas Administrativas

5.2.4 Organigrama

En cuanto al esquema de la organización se tiene pensado administrar con el siguiente organigrama.

Figura 24. Organigrama



La empresa estaría dividida organizacionalmente de acuerdo a la imagen, se contaría con una gerencia encargada de la toma de decisiones más relevantes y trascendentales, se apoya en el jefe de ventas y servicios quien es quien da cuenta de todo el proceso y el cual es la cabeza de la producción del servicio, planeación y ejecución de las actividades requeridas para que el proceso y los diferentes servicios ofrecidos funcionen de manera adecuada, es además el jefe directo de cada uno de los profesionales necesarios para impartir las capacitaciones, los asesores son los profesionales de las diferentes áreas que se necesitan para capacitar a los usuarios, la empresa cuenta con un área contable que es la encargada de llevar las cuentas ordenadas de toda la operación por último se cuenta con un auxiliar administrativo, quien es el encargado de apoyar a los asesores y al coordinador en tareas y funciones que lo requieran.

5.2.5 Perfiles y funciones de cargos

5.2.6. Gerente: persona responsable de planear y dirigir, de monitorear el desempeño y tomar acción correctiva cuando sea necesario, debe tener habilidades de liderazgo, servicio al cliente y trabajo en equipo, entre sus principales funciones se encuentran planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa. Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes. Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma. Toma de decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización. Motivar, supervisar y mediar el equipo de trabajo, debe contar con título profesional en economía, administración y tener como mínimo con 3 años de experiencia en cargos similares.

5.2.7. Jefe Administrativo y de Ventas:

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería, la seguridad integral (física e industrial), con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas. Estudios: Profesionales Culminados. Conocimientos especiales: Legislación laboral, procesos de administración de personal, análisis financiero, manejo presupuestal y office.

5.2.8. Contador: Será el encargado de elaborar los presupuestos de los diferentes cursos, asesorías y consultorías y verificar, validar, editar y comunicar los seguimientos presupuestarios mensuales al jefe administrativo y a la gerencia. Supervisar la contabilidad de la misión efectuada por el responsable contable. Seguimiento financiero a través de la elaboración, análisis, envío y posterior archivo de los informes financieros. Supervisar previamente cualquier auditoría de un contrato (facturas, tabla de riesgos, presentación de clasificadores de facturas). Profesional en contaduría, con experiencia mínima profesional de 2 años en funciones similares. Deseables conocimientos en gestión de equipos y requiere de buenos conocimientos de contabilidad y control de gestión.

5.2.9. Grupo de capacitadores: serán los encargados de realizar todos contenidos de los programas, profesionales especialistas en sus áreas con una gran formación y experiencia, profesionales del municipio preferiblemente que tengan gran conocimiento de la dinámica local y puedan aportar al crecimiento de la región.

5.2.10. Auxiliar: Realizar actividades administrativas de archivo, control, preparación de los espacios y todo lo necesario para dictar los cursos, asesorías y consultorías, agendar a los capacitadores, inscribir y mantener la comunicación con los clientes, digitar y registrar las actividades realizadas por cada uno de los capacitadores para el control administrativo y financiero. Revisión de correo y canales de comunicación, compra de materiales didácticos o papelería necesaria para proyectos puntuales que lo requieran. Debe tener experiencia no inferior a 6 meses en cargos similares. Técnico o tecnólogo en administración, servicio al cliente o logística.

5.2.6 Relación de muebles, enseres y equipo de oficina.

5.3 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.

La estructura de la empresa cuenta con una estructura ligera lo cual permite ofrecer el servicio y cumplir con las exigencias empresariales.

La organización estará constituida como una sociedad anónima simplificada considerada la estructura adecuada para el proyecto y para empresas micro y mediana.

Con el proyecto se busca la creación de experiencias fundamentadas en conocimientos teóricos, con metodologías de alto impacto orientadas a grandes resultados, en busca del posicionamiento en el sector y en la región del suroeste basados en el excelente servicio, identificando las necesidades del cliente y así potencializar el negocio cada día más.

6 ANALISIS FINANCIERO

6.1 PLAN DE INVERSIONES

En la inversión inicial de proyecto se tiene en cuenta las adecuaciones necesarias para la operación, la compra de insumos para operar como son principales elementos de oficina, muebles y enceres, intangibles como son los licenciamientos y los costos asociados a la conformación del portafolio de servicios.

6.1.1 Inversión en activos fijos

Tabla 27. Activos fijos

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS	DEPRECIACION ANUAL
Puestos de trabajo	\$ 1.500.000	10	\$ 15.000.000	10	\$ 1.500.000
Modulo de oficina	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	10	\$ 200.000
Sala de Espera	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000	10	\$ 250.000
Nevera	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	10	\$ 120.000
Monitores	\$ 1.200.000	2	\$ 2.400.000	5	\$ 480.000
Video Beam	\$ 3.000.000	6	\$ 18.000.000	5	\$ 3.600.000
Portátiles	\$ 2.604.000	6	\$ 15.624.000	5	\$ 3.124.800
Teléfonos	\$ 900.000	4	\$ 3.600.000	5	\$ 720.000
Impresora Multifuncional	\$ 3.192.000	2	\$ 6.384.000	5	\$ 1.276.800
Microondas	\$ 350.000	1	\$ 350.000	5	\$ 70.000
Cafetera	\$ 200.000	1	\$ 200.000	5	\$ 40.000
TOTAL			\$ 67.258.000		\$ 11.381.600

Fuente. Elaboración propia

El nivel de activos de la compañía corresponde principalmente a activos fijos, los de mayor valor se componen principalmente de muebles y equipos de oficina que equivalen al 97% de los activos fijos, la mayor inversión es de tecnología como computadores y equipos de proyección, seguido de los puestos de trabajo para cada uno de los funcionarios y empleados temporales.

Se estima su depreciación de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financieras.

6.1.2 Inversión en activos diferidos

Tabla 28. Diferidos

DESCRIPCION	VALOR	RECUPERACI	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
ADECUACIONES LOCATIVAS	\$ 1.000.000	5	\$ 200.000	\$ 16.667
CAMARA COMERCIO	\$ 600.000	5	\$ 120.000	\$ 10.000
LIBROS CONTABLES	\$ 300.000	3	\$ 100.000	\$ 8.333
SOFTWARE LICENCIADO	\$ 2.000.000	4	\$ 500.000	\$ 41.667
ESTUDIO PRELIMINAR	\$ 4.000.000	5	\$ 800.000	\$ 66.667
PLAN DE MERCADEO	\$ 1.500.000	3	\$ 500.000	\$ 41.667
TOTAL	\$ 9.400.000		\$ 2.220.000	\$ 185.000

Fuente. Elaboración propia

Los costos diferidos en los cuales se tiene que incurrir, son pocos y representan un valor aproximado de \$9.400.000, se componen principalmente de una licencia o

Software y la ejecución del plan de mercadeo, los menos representativos pero indispensables, son las adecuaciones locativas necesarias a las instalaciones arrendadas, y los gastos de registro en cámara de comercio y documentos legales.

6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se realiza multiplicando el pronóstico de ventas en unidades por el precio de venta de cada servicio. El precio de venta se proyectó a pesos corrientes con un incremento anual del 3% cada año, durante los primeros cinco (5) años.

Tabla 29. Presupuesto de ventas

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NACIONALES	\$ 241.520.400	\$ 254.205.600	\$ 267.435.200	\$ 281.230.400	\$ 295.611.500
IVA	\$ 38.643.264	\$ 40.672.896	\$ 42.789.632	\$ 44.996.864	\$ 47.297.840
RETENCION	\$ 24.152.040	\$ 25.420.560	\$ 26.743.520	\$ 28.123.040	\$ 29.561.150
INGRESOS NETOS	\$ 256.011.624	\$ 269.457.936	\$ 283.481.312	\$ 298.104.224	\$ 313.348.190
TOTAL	\$ 560.327.328	\$ 589.756.992	\$ 620.449.664	\$ 652.454.528	\$ 685.818.680

Fuente. Elaboración propia.

La empresa tiene un presupuesto de ingresos para el primer año de \$241.520.000 millones, del segundo año en adelante la operación tiene un incremento de \$13 millones de pesos en promedio, se calculó con IVA de 19% y 6% de retención en la fuente.

Además, se calculó la proyección de crecimiento en ventas con incremento de 3% anual.

6.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS

En el presupuesto de egresos los gastos administrativos son los más impactantes para el proyecto, se tienen en cuenta los salarios del equipo administrativo y todos los parafiscales correspondientes, adicional se tiene en cuenta los servicios públicos y demás gastos administrativos para la operación y gastos financieros.

Tabla 30. Presupuesto de gastos

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION					
SALARIOS	\$ 65.847.946	\$ 69.798.822	\$ 73.986.752	\$ 78.425.957	\$ 83.131.514
PRESTACIONES	\$ 15.555.968	\$ 16.489.326	\$ 17.478.685	\$ 18.527.407	\$ 19.639.051
PARAFISCALES	\$ 17.120.466	\$ 18.147.694	\$ 19.236.555	\$ 20.390.749	\$ 21.614.194
ARRIENDO	\$ 6.480.000	\$ 6.868.800	\$ 7.280.928	\$ 7.717.784	\$ 8.180.851
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 648.000	\$ 686.880	\$ 728.093	\$ 771.778	\$ 818.085
PAPELERIA	\$ 540.000	\$ 572.400	\$ 606.744	\$ 643.149	\$ 681.738
INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 1.086.842	\$ 1.143.925	\$ 1.203.458	\$ 1.265.537	\$ 1.330.252
TRANSPORTE	\$ 216.000	\$ 228.960	\$ 242.698	\$ 257.259	\$ 272.695
AFILIACIONES	\$ 108.000	\$ 114.480	\$ 121.349	\$ 128.630	\$ 136.348
SEGUROS	\$ 1.080.000	\$ 1.144.800	\$ 1.213.488	\$ 1.286.297	\$ 1.363.475
RELACIONES PUBLICAS	\$ 216.000	\$ 228.960	\$ 242.698	\$ 257.259	\$ 272.695
DEPRECIACION	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600
ASEO Y CAFETERIA	\$ 324.000	\$ 343.440	\$ 364.046	\$ 385.889	\$ 409.043
DIFERIDOS	\$ 2.220.000	\$ 2.220.000	\$ 2.220.000	\$ 1.620.000	\$ 1.120.000
SUBTOTAL	\$ 122.824.821	\$ 129.370.087	\$ 136.307.094	\$ 143.059.295	\$ 150.351.539
FINANCIEROS					
GASTOS BANCARIOS	\$ 540.000	\$ 572.400	\$ 606.744	\$ 643.149	\$ 681.738
SUBTOTAL	\$ 540.000	\$ 572.400	\$ 606.744	\$ 643.149	\$ 681.738
TOTAL GASTOS	\$ 123.364.821	\$ 129.942.487	\$ 136.913.838	\$ 143.702.443	\$ 151.033.277

Fuente. Elaboración propia.

6.4 FLUJO DE CAJA

A continuación, se presenta el flujo de caja del proyecto en los primeros (5) años.

Tabla 31. Flujo de caja

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ 100.000.000	\$ 57.537.539	\$ 102.268.977	\$ 152.905.256	\$ 205.303.918
INGRESOS					
CARTERA	\$ 249.482.024	\$ 264.760.122	\$ 282.897.005	\$ 297.494.936	\$ 312.713.025
CREDITOS	\$ -				
DONACIONES	\$ -				
DEVOLUCIÓN IVA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RETEFUENTE CLIENTES		\$ 24.152.040	\$ 25.420.560	\$ 26.743.520	\$ 28.123.040
TOTAL INGRESOS	\$ 249.482.024	\$ 288.912.162	\$ 308.317.565	\$ 324.238.456	\$ 340.836.065
EGRESOS					
CONOCIMIENTO	\$ -				
EQUIPOS	\$ 67.258.000				
DIFERIDOS	\$ 9.400.000				
IVA	\$ 27.942.464	\$ 29.433.536	\$ 30.989.029	\$ 32.611.459	\$ 34.303.165
RETEFUENTE PROVEEDORES	\$ 6.688.000	\$ 7.024.600	\$ 7.375.377	\$ 7.740.878	\$ 8.121.672
IMPUESTOS RENTA		\$ 16.920.941	\$ 17.825.647	\$ 18.733.306	\$ 19.839.328
PROVEEDORES	\$ 70.892.800	\$ 74.460.760	\$ 78.178.994	\$ 82.053.308	\$ 86.089.719
GASTOS	\$ 109.763.221	\$ 116.340.887	\$ 123.312.238	\$ 130.700.843	\$ 138.531.677
FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 291.944.485	\$ 244.180.724	\$ 257.681.285	\$ 271.839.794	\$ 286.885.561
SALDO	\$ 57.537.539	\$ 102.268.977	\$ 152.905.256	\$ 205.303.918	\$ 259.254.422
DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	\$ 34.354.638	\$ 36.191.466	\$ 38.034.288	\$ 40.279.848	\$ 42.452.210
DEPRECIACIONES	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600	\$ 11.381.600
AMORTIZACIONES	\$ 2.220.000	\$ 2.220.000	\$ 2.220.000	\$ 1.620.000	\$ 1.120.000
PROVISIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES	\$ 540.000	\$ 572.400	\$ 606.744	\$ 643.149	\$ 681.738
FLUJO CAJA BRUTO	\$ 48.496.238	\$ 50.365.466	\$ 52.242.632	\$ 53.924.597	\$ 55.635.548
INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		\$ 4.697.814	\$ 584.307	\$ 609.288	\$ 635.165
FLUJO CAJA LIBRE	\$ 48.496.238	\$ 45.667.652	\$ 51.658.325	\$ 53.315.309	\$ 55.000.382

Fuente. Elaboración Propia.

6.5 ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 32. Estado de resultados

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 241.520.400	\$ 254.205.600	\$ 267.435.200	\$ 281.230.400	\$ 295.611.500
COSTO MERCANCIA VENDIDA	\$ 66.880.000	\$ 70.246.000	\$ 73.753.768	\$ 77.408.781	\$ 81.216.716
UTILIDAD BRUTA	\$ 174.640.400	\$ 183.959.600	\$ 193.681.432	\$ 203.821.619	\$ 214.394.784
GASTOS PRODUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMON	\$ 122.824.821	\$ 129.370.087	\$ 136.307.094	\$ 143.059.295	\$ 150.351.539
GASTOS VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ 540.000	\$ 572.400	\$ 606.744	\$ 643.149	\$ 681.738
EBITDA	\$ 64.877.179	\$ 67.618.713	\$ 70.369.194	\$ 73.120.776	\$ 75.863.108
UTILIDAD (AI)	\$ 51.275.579	\$ 54.017.113	\$ 56.767.594	\$ 60.119.176	\$ 63.361.508
IMPUESTOS	\$ 16.920.941	\$ 17.825.647	\$ 18.733.306	\$ 19.839.328	\$ 20.909.297
UTILIDAD NETA	\$ 34.354.638	\$ 36.191.466	\$ 38.034.288	\$ 40.279.848	\$ 42.452.210

Fuente. Elaboración propia

El Estado de resultados de la empresa, muestra una utilidad neta para el primer año de operación por valor de \$34.354 millones, lo cual guarda relación con la etapa de despegue y crecimiento en la que se encuentra la compañía en los primeros años de operación. Se evidencia una estabilidad en la proyección de los costos y gastos de administración.

También se evidencia una tendencia creciente en los niveles de ingresos y de utilidad operacional y una mejora continua de los márgenes de rentabilidad.

Tabla 33. Balance general

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CAJA	\$ 57.537.539	\$ 102.268.977	\$ 152.905.256	\$ 205.303.918	\$ 259.254.422
CUENTAS POR COBRAR	\$ 6.529.600	\$ 11.227.414	\$ 11.811.721	\$ 12.421.009	\$ 13.056.175
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RETEFUENTE A FAVOR	\$ 24.152.040	\$ 25.420.560	\$ 26.743.520	\$ 28.123.040	\$ 29.561.150
IVA A FAVOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 88.219.179	\$ 138.916.951	\$ 191.460.497	\$ 245.847.967	\$ 301.871.747
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 67.258.000	\$ 67.258.000	\$ 67.258.000	\$ 67.258.000	\$ 67.258.000
DEPRECIACION	\$ 11.381.600	\$ 22.763.200	\$ 34.144.800	\$ 45.526.400	\$ 56.908.000
SUBTOTAL	\$ 55.876.400	\$ 44.494.800	\$ 33.113.200	\$ 21.731.600	\$ 10.350.000
DIFERIDOS	\$ 7.180.000	\$ 4.960.000	\$ 2.740.000	\$ 1.120.000	\$ -
CONOCIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 151.275.579	\$ 188.371.751	\$ 227.313.697	\$ 268.699.567	\$ 312.221.747
PASIVOS					
CORTO PLAZO					
SOBREGIRO	\$ -				
BANCOS					
CAPITAL SEMILLA					
IMPUESTOS	\$ 16.920.941	\$ 17.825.647	\$ 18.733.306	\$ 19.839.328	\$ 20.909.297
PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 16.920.941	\$ 17.825.647	\$ 18.733.306	\$ 19.839.328	\$ 20.909.297
LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 16.920.941	\$ 17.825.647	\$ 18.733.306	\$ 19.839.328	\$ 20.909.297
PATRIMONIO					
CAPITAL	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
DONACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES DEL PERIODO	\$ 34.354.638	\$ 36.191.466	\$ 38.034.288	\$ 40.279.848	\$ 42.452.210
UTILIDADES POR DISTRIBUIR		\$ 34.354.638	\$ 70.546.103	\$ 108.580.391	\$ 148.860.239
TOTAL PATRIMONIO	\$ 134.354.638	\$ 170.546.103	\$ 208.580.391	\$ 248.860.239	\$ 291.312.449
PASIVOS MAS PATRIMONIO	\$ 151.275.579	\$ 188.371.751	\$ 227.313.697	\$ 268.699.567	\$ 312.221.747

Fuente. Elaboración propia.

6.6 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 34. Indicadores financieros

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE LIQUIDEZ	3,79	6,37	8,79	10,97	13,02
ENDEUDAMIENTO	11,2%	9,5%	8,2%	7,4%	6,7%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 47.146.198	\$ 95.670.743	\$ 145.983.671	\$ 197.885.599	\$ 251.401.299
RENTABILIDAD PATRIMONIO	25,6%	21,2%	18,2%	16,2%	14,6%
RENTABILIDAD CAPITAL	34,4%	36,2%	38,0%	40,3%	42,5%
RELACION COSTO BENEFICIO	1,27				

Fuente. Elaboración propia

Tabla 35. Flujo de caja

Periodo	Valor
0	-\$ 100.000.000
1	\$ 48.496.238
2	\$ 45.667.652
3	\$ 51.658.325
4	\$ 53.315.309
5	\$ 55.000.382

Fuente. Elaboración propia.

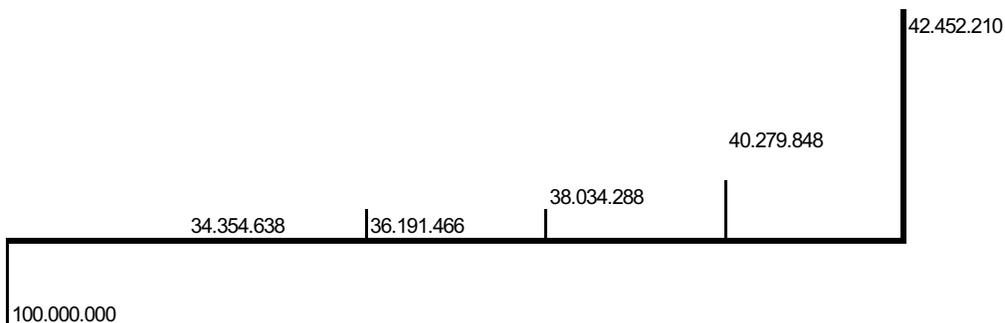
Tabla 36. Indicadores financieros_TIR_VNA

NORMAL	EN MILES
40,5%	\$ 156.878
TIR	VNA
24%	18%
MODIFICADA	

Fuente. Elaboración propia.

Tasa interna de retorno

Figura 25. Flujo de caja del proyecto



Fuente. Elaboración propia.

6.7 CONCLUSIONES GENERALES DEL ANALISIS FINANCIERO

La relación beneficio costo es mayor que uno (1,27) lo que representa una rentabilidad para los inversionistas además una sostenibilidad del proyecto a lo largo de los 5 años proyectado.

El proyecto presenta un flujo de caja sin financiación. Adicionalmente, solo existe un cambio de signo, esto hace que los indicadores financieros como el VPN y la TIR sean confiables para la toma de decisiones, la TIR nos da un porcentaje mayor a la TIO (18%) por lo que el proyecto se convierte en un proyecto viable financieramente.

Se recomienda invertir en este proyecto en los escenarios donde la VPN nos da valor positivo, ya que el periodo de recuperación es corto y la tasa de rentabilidad es muy atractiva para cualquier inversionista.

7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS

7.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se realizan variaciones en un 10% de aumento y disminución en las variables más sensibles para el proyecto: precio de venta, cantidades a vender, costos y gastos fijos. Al hacer cada una de estas modificaciones se tienen en cuenta los cambios en la TIR y el VPN, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37. Sensibilidad

SITUACION	TIR (en %)	VPN (en miles)
Actual	23,79%	\$156.878
PRECIO DE VENTA		
-10%	-26,90%	\$32.359
10%	62,30%	\$227.792
CANTIDADES		
-10%	29,90%	\$128.827
10%	97,70%	\$341.290
COSTOS		
10%	25,40%	\$117.385
-10%	34,00%	\$140.268
GASTOS FIJOS		
10%	18,30%	\$100.776
-10%	40,50%	\$156.878

Fuente. Elaboración propia.

Como se observa, cuando el precio de venta disminuye en un 10% el VPN es igual a \$32.359 pero la tasa interna de retorno tiene un porcentaje negativo (-26.90%), lo que determina que es una variable muy sensible ante este cambio y que no se pueden rebajar las tarifas ya establecidas. Por otro lado, las demás variables presentan holgura de acuerdo con estos cálculos de sensibilidad y no demuestran que el proyecto es financieramente viable si no se realizan modificaciones en el precio de venta.

7.2 ANÁLISIS DE RIESGO

Tabla 38. Matriz de impacto y probabilidad.

	Impacto					
		Muy Baja	Baja	Moderado	Alto	Muy Alto
P r o b a b i l i d a d	Muy Baja		7		2	3
	Baja			4		
	Moderada	1		1 2	5	9
	Alta			8	6	
	Muy Alto				10	1 1

Aceptable	Mitigar	Evitar
-----------	---------	--------

Fuente. Elaboración propia

Posibles Riesgos identificados.

Legales:

1. Retrasos en obtener permisos de funcionamiento.
2. Cambios es la legislación que rige la actividad principal.
3. No obtener aprobación de Cámara de comercio.

Operativos:

4. No cumplir con el cronograma de un curso.
5. Insatisfacción de los clientes.
6. No alcanzar el cupo mínimo para abrir curso.

Externos:

7. Escasez de profesionales.
8. Nuevos competidores.
9. Coyuntura económica.

Financieros y administrativos

10. No alcanzar la meta de ventas.

11. Falta de liquidez.

12. Aumento de impuestos.

Se pudo concluir que los riesgos que de 4 riesgos tienen una baja y muy baja probabilidad, tan solo dos generan un impacto alto para el proyecto, pero son aceptables o se pueden mitigar. Además, se encontraron 5 riesgos con probabilidad moderada de los cuales sólo 1 representa un impacto alto que se deba evitar, dos son aceptables y 2 se pueden mitigar. Con respecto a la probabilidad de ocurrencia alta se identifican 2 situaciones que pueden impactar de forma alta y moderada el proyecto, los cuales se pueden mitigar uno y el otro evitar. Los muy probables y que impactan de forma alta el proyecto, se deben evitar de forma interna y en su mayoría están relacionados con la parte financiera del proyecto, como cumplir con las ventas, tener liquidez, exceptuando el riesgo 9 que es una coyuntura económica, la cual es difícil de controlar, pero se tiene contemplada la situación para mitigarla.

Como conclusión del estudio financiero se tiene que la relación beneficio costo es mayor que uno (1,27) lo que representa una rentabilidad para los inversionistas además una sostenibilidad del proyecto a lo largo de los 5 años proyectado.

El proyecto presenta un flujo de caja sin financiación. Adicionalmente, solo existe un cambio de signo, esto hace que los indicadores financieros como el VPN y la TIR sean confiables para la toma de decisiones, la TIR nos da un porcentaje mayor a la TIO (18%) por lo que el proyecto se convierte en un proyecto viable financieramente.

Se recomienda invertir en este proyecto en los escenarios donde la VPN nos da valor positivo, ya que el periodo de recuperación es corto y la tasa de rentabilidad es muy atractiva para cualquier inversionista.

8 ANÁLISIS ECONÓMICO-SOCIAL

Para el análisis económico y social del proyecto se analizó de manera cualitativa cuales son los principales impactos directos e indirectos, tanto en el municipio como en la economía general. Se tomaron como referencia los principales grupos y sectores que se ven impactados con la realización del proyecto, identificando, así como principales agentes, los clientes, empleados y la comunidad del municipio de Andes.

Con respecto a los beneficios directos, se destaca el aumento en la disposición de los servicios ofrecidos por la empresa de asesoría, el aumento de consumo es un beneficio directo, debido a que significa mayor satisfacción de las necesidades de la comunidad, otro beneficio identificado es el incremento de oferta laboral en el municipio, lo cual a su vez es un costo de oportunidad porque con el conocimiento impartido, los comerciantes de la región pueden usarlo en la producción de otros bienes y servicios.

El municipio se convertirá más competitivo y fuerte en temas comerciales y de administración de negocio, con el aumento de consumo de los servicios ofrecidos por la empresa, se evita el fracaso temprano y la pérdida de recursos invertidos de mala manera, por falta de un acompañamiento profesional. Este impacto se verá reflejado en las empresas comerciales y agrícolas del municipio de Andes, en una línea de tiempo de 5 años.

Indirectamente se pueden ver impactados indicadores como la tasa de empleo de la región, niveles de productividad y de crecimiento de los sectores comercial y agrícola de la región.

Además de los beneficios directos e indirectos también se encontraron beneficios intangibles, que guardan relación con la ejecución del proyecto, como lo es el progreso urbano del municipio, cambio en la percepción y funcionamiento tradicional de las diferentes industrias, desarrollo y aporte al cumplimiento de metas gubernamentales en la región, como lo es aportar a la construcción y cumplimiento del plan de desarrollo del municipio.

No se evidencia externalidades negativas sobre otro tipo de servicios o productos de la región, ni afectaciones directas ni indirectas sobre agentes o individuos. La empresa no va a generar tampoco externalidades ambientales, la operación normal de la actividad no perjudica el medio ambiente. Ni impacta de forma negativa la comunidad, no es un servicio excluyente, ni requiere el consumo de servicios complementarios.

Finalmente, el proyecto no va a generar mayores cambios a nivel macroeconómico en el municipio, su ejecución o no, no altera el normal funcionamiento de la industria comercial y agrícola de Andes. Pero los posibles impactos positivos que puede generar de manera pequeña son una posibilidad de mejora y desarrollo para la comunidad de la región.

Se analizaron cuáles pueden ser los posibles efectos en el municipio y para los principales agentes involucrados con y sin la ejecución del proyecto.

Tabla 39. Evaluación socioeconómica

Ámbitos	Situación con proyecto	Situación sin proyecto
	Impactos	
Económico	Acceso de los empresarios, comerciantes y emprendedores del municipio, a cursos y asesorías que aporten a la solución de necesidades y situaciones puntuales.	Poco acceso de los empresarios y comerciantes a metodologías y técnicas de administración empresarial no tradicionales.
	Aumento en la capacidad adquisitiva de los empresarios y comerciantes de la región, gracias a las habilidades adquiridas a través de procesos formativos.	Pocas oportunidades laborales que no permiten aumentar su capacidad adquisitiva.
Social	Aumento de empleos directos e indirectos a través del proyecto que genera más desarrollo en la parte comercial de la región, debido a la cualificación y tecnificación de las pequeñas y medianas empresas.	Pocas oportunidades laborales que se deriven del comercio y emprendimientos en la región.
	Aumento del capital humano	Bajo capital humano
Cultural	Disminución de probabilidad de cierre o quiebra de empresas debido a malos manejos o falta de asesoría profesional	Alta probabilidad de cierre de empresas, o de inicio de emprendimientos que tienen futuro pero que no cuentan con la asesoría profesional para ejecutarlos.
	Mejoramiento en el desarrollo de la región, generando cultura organizacional para las empresas con trayectoria y las nuevas empresas que se conforman.	Empresas con estructuras y visión de la administración tradicional, estancadas en técnicas obsoletas de ejecutar el comercio y el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Luego de evaluar la factibilidad de una empresa de asesoría y capacitación, en el municipio de Andes Antioquia, por medio de los estudios, financieros, de mercado, técnico, económico y social, se pudo concluir que la empresa es viable, porque para cada uno de los estudios y bajo la rigurosidad de cada estudio cumplió con los estándares requeridos.

La estructura para la empresa fue posible gracias al estudio administrativo y legal, del cual se definió una empresa con una estructura ligera lo cual permite ofrecer el servicio y cumplir con las exigencias empresariales. La organización estará constituida como una sociedad anónima simplificada considerada la estructura adecuada para el proyecto y para empresas micro y mediana. Con el proyecto se busca la creación de experiencias fundamentadas en conocimientos teóricos, con metodologías de alto impacto orientadas a grandes resultados, en busca del posicionamiento en el sector y en la región del suroeste basados en el excelente servicio, identificando las necesidades del cliente y así potencializar el negocio cada día más.

El estudio técnico permitió consultar y referenciar los costos de fijos relacionados con la operación, también fue posible verificar que zona era la más viable para la ubicación del punto de atención al cliente, se verifico en el mercado inmobiliario cuales son los costos promedios del canon de arrendamiento de locales en la zona periférica del parque principal del municipio de Andes. De igual manera se revisaron los costos fijos de alquiler de equipo con empresas de renting de tecnología y a partir de esa revisión, se tomaron como referencia los valores proyectados en los costos directos de producción.

El estudio de mercados permitió la definición de los productos y servicios a ofrecer por la empresa, los cuales constan de 3 asesorías y 3 consultorías, en las cuales se considera se pueden abordar todos los temas que fueron interesantes para los clientes potenciales y que guardan relación con las necesidades de las empresas de la región.

Con respecto a los canales de promoción, se encontró que los más usados en el municipio donde las tendencias tecnológicas llegan con fuerza, se observa que las redes sociales tienen gran participación, aunque igualmente se conservan muchos canales tradicionales como las emisoras, los volantes como medio de comunicación, este punto es importante a la hora de la actualización empresarial. Adicional, se identificó un gran potencial en los temas de promoción, distribución y disposición final de los productos en el sector agrícola más que en la tecnificación de los procesos, lo cual representa una oportunidad en la producción y el producto.

Se evidenció un gran porcentaje en las empresas que experimentan reprocesos en sus labores diarias adicionalmente existe un vínculo directo con las consultas en internet y conocidos para tratar de disminuir las incertidumbres que se presentan en el día a día, esto se convierte en una oportunidad teniendo en cuenta que se logran identificar faltas en procesos y disposición de las empresas en la asesoría, reforzando con los resultados obtenidos en el portafolio de servicios, donde las empresas manifiestan gran interés en la gerencia estratégica, investigación 31.2% y comportamiento del consumidor 37.5% de mercados de sus organizaciones.

Se pudo concluir que bajo las estrategias planteadas, es prudente ejecutar el proyecto, debido a que se identificó que en el municipio la competencia de empresas de asesoría es baja y la necesidad del servicio es alta, el tamaño de la población que consumiría el producto es prudente y acertada, de acuerdo con los pronósticos iniciales de cobertura, el proyecto podría cubrir con esta demanda; Finalmente se encontró que la motivación principal para acceder a estos servicios gira en torno a la pertinencia de los temas para sus negocios y la calidad y actualidad de la información.

Por medio del análisis de sensibilidad y de riesgos se pudo verificar cuales son las variables que más sensibles del proyecto, por medio de a matriz de riesgos, se identificó tanto la probabilidad como el impacto que pueden generar, esto fue importante para definir que riesgos se aceptan en el proyecto, cuales se pueden mitigar y cuales definitivamente se deben evitar para no poner en riesgo la operación del proyecto. El análisis social permitió identificar que los aportes que realizará el proyecto en el municipio son todos positivos, que la ejecución del proyecto no generará externalidades que afecten a la comunidad ni al medio ambiente, los principales aportes son principalmente de tipo educativo y aporte al desarrollo económico social de la región.

El análisis financiero del proyecto permitió determinar que el proyecto, a nivel de factibilidad financiera, muestra viabilidad, basados en los cálculos del VPN y la TIR, los cuales muestran un comportamiento positivo de los flujos de caja y una buena alternativa de inversión basados en la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) que es del 18% para el proyecto.

Finalmente, se concluye que el proyecto presenta viabilidad técnica y financiera, de acuerdo con los resultados arrojados en cada uno de los estudios realizados.

9.2. Recomendaciones

Entre las recomendaciones más importantes del proyecto se encuentra buscar alianzas estratégicas que ayuden al reconocimiento de la empresa por la comunidad, si se logra tener un vínculo con los principales organismos gubernamentales, con la alcaldía del municipio podría ser un aliado importante para la ejecución de los servicios y productos.

Es fundamental que el personal de recursos humanos, cuente con las características y los perfiles profesionales idóneos, en cada uno de los contenidos ofrecidos por la empresa, para lograr una mayor satisfacción de los clientes que requieren asesorías y capacitaciones de calidad que responda a las necesidades puntuales; también es importante que para lograr este objetivo se desarrolle una buena estrategia publicitaria para tratar de atraer más usuarios que requieran de los servicios del proyecto.

Se debe actualizar los productos y servicios acorde a las necesidades cambiantes de la industria y del comercio de la región. La economía es dinámica y no es estática, al igual que las diferentes industrias, para ello es importante conocer las necesidades que tienen los pequeños empresarios de la región, para actualizar los cursos y las asesorías que se ofrecen.

Es primordial que el personal interno este en capacidad de ofrecer un buen servicio al cliente, con amabilidad y respeto, para ello es importante mantener presente capacitaciones internas, resaltando los valores y la misión empresarial, para que no se pierda el tacto con el cliente.

10 BIBLIOGRAFIA

Página oficial del Municipio de Andes, [en línea] <<http://www.andes-antioquia.gov.co/Paginas/default.aspx>> [citado febrero 4 de 2020]

Búsqueda sobre información general del municipio de Andes, tomado de <[https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Andes,_Antioquia,_Colombia_\(ubicaci%C3%B3n\).PNG](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Andes,_Antioquia,_Colombia_(ubicaci%C3%B3n).PNG)> [citado en noviembre 26 2019]

Gabriel B,U. Séptima Edición. Evolución de proyectos. México,2013, p 2-7.

CEPAL, ILPES. Segundo Modulo 2009. [en línea] <<https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33602/SegundoModulo.pdf>> [citado 17 noviembre 2019]

Miranda J.J 2005. Gestión de proyectos, 28-36. [en línea] <<https://fyedeproyectos.files.wordpress.com/2008/07/gestion-de-proyectos-21.pdf>> [citado noviembre 7 2019]

Fajado, Ilde Fernando. Factibilidad de adopción tecnológica para el beneficio ecológico del café en la micro cuenta de la quebrada granizales, 2002. P 9-23 [en línea] < <http://bdigital.unal.edu.co/1950/1/ildefernandofajardopena.2002.pdf>> [citado febrero 2 2020]

Ministerio de Agricultura. Política Agropecuaria y de desarrollo rural 2018-2022.[en línea]<https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf> [citado diciembre 10 2019]

Varela V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la Creación de Empresas. Tercera Edición. Ed. Pearson Prentice Hall. 2008

Ministerio de comercio industria y turismo (MinTIC. MipymesPortal empresarial Colombiano, aspectos normativos y legales [en línea]<<https://www.mincit.gov.co/normatividad/decreto-unico-reglamentario-dur>> [citado el 25 de mayo 2020]

Corredor, A. Empleo y productividad laboral agropecuaria en Colombia, 2016 11-14, [en línea] <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40709/1/S1600465_es.pdf> [citado septiembre 12]

Gómez Gómez, W, Jiménez, S.M, Uribe, Y.P, Prefactibilidad para el montaje de una empresa de Asesoría Técnica a caficultores en el Municipio de Santa Fe de Antioquia. 2-34

Galvis. L.A (2012). Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia. Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la Republica, CEER. [en línea] <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/271/Co_Eco_Sem1_2012_Galvis.pdf;jsessionid=7CE20AFC79B8A76E8BCB021433C981C7?sequence=2> [citado marzo 15 2020]

Mejía Aramburo, Andes: Inclusión, Orden y Progreso Verde. Plan de desarrollo Alcaldía Municipal. pp.13.

Constitución política de Colombia 1991, tomado de <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html> [citado en mayo 20]

Búsqueda sobre tarifas de cursos y educación continua, tomado de <<https://www.eafit.edu.co/cec>>, [citado en junio 26]

Búsqueda sobre educación continua y tarifas <<https://www.upb.edu.co/es/formacioncontinua>> [citado en junio 26]

Búsqueda de engagement, <<https://www.economiasimple.net/>> [citado en mayo 20]

Búsqueda de marketing, tomado de <<https://economipedia.com/definiciones>> [citado en mayo 20]

Búsqueda de asistencia técnica, tomado de <<https://es.unesco.org/creativity/node/1035>> [citado en mayo 20]

Búsqueda de consultoría, tomado de
<<https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>> [citado en mayo 20]

11 ANEXOS

11.1 Encuesta



ENCUESTA PARA EVALUAR LA PREFACTIBILIDAD DE SERVICIOS DE ASESORIA, CONSULTORIA Y CAPACITACION A LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ANDES.

Presentación

Con el fin de conocer cuáles son los principales procesos y actividades que se desarrollan en las empresas del municipio de Andes, desarrollamos la siguiente encuesta.

Esta, se enmarca en una investigación académica de la especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos de la Universidad de Antioquia realizada por los estudiantes Marcela García y Juan David Colorado.

Estamos interesados en conocer su opinión, la información proporcionada será utilizada con fines académicos.

El cuestionario dura entre 5 y 10 minutos aproximadamente. De antemano muchas gracias.

1. **Nombre del encuestado**
2. **Razón social**
3. **Ubicación**
4. **Cargo**
5. **Fecha**
6. **¿Actividad económica a la que pertenece?**

- Agrícola
- Comercial
- Hotelería y turismo
- Ganadera
- Otra: Cual_____

7. **¿En qué sector desarrolla su actividad?**

- Zona urbana.
- Zona rural
- Ambas

8. **¿Cuántas personas hace parte de su equipo de trabajo?**

- Menos de 10 trabajadores.
- Entre 11 y 50 trabajadores.
- Entre 51 y 200 trabajadores.
- más de 200 trabajadores.

9. **¿A qué mercados esta dirigidos los productos o servicios que ofrece?**

- A la comunidad del municipio.
- A los visitantes del municipio.
- A los consumidores fuera del municipio (Colombia).
- A los consumidores fuera del país (Internacional).
- Otro:

10. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su sector? (Agrícola, comercial, hotelera, ganadera).**

- Menos de 2 años.
- Entre 2 y 5 años.
- Entre 5 y 10 años.
- Más de 4 años.

11. **¿Hace parte de alguna agremiación o asociación?**

- Si__Cuál? _____
- No__

12. **¿En algún momento se le ha prestado el servicio de asesoría a su organización?**

- Si__
- No__

13. **Si su respuesta fue (SI) por favor indicar que tipo de asesoría:**

14. **Si su organización recibió asesoría en algún momento que tiempo que duro dicha asesoría:**

15. **¿Su equipo de trabajo recibe algún tipo de capacitación en procesos relacionados con sus labores?**

- Si__
- No__

16. **¿Si su respuesta fue (Si) por favor indicar que tipo de capacitación?**

17. **¿Si su respuesta fue (Si) con que entidad recibió dicha capacitación?**

18. **¿Hace presencia la alcaldía municipal con cursos de formación en temas relacionados con su operación?**

- Si__
- No__

19. **¿Si su respuesta fue (Si) qué tipo de cursos de formación realiza la alcaldía?**

20. **¿En caso de pertenecer hace presencia las asociaciones o agremiaciones, estas hacen presencia con cursos de formación en temas relacionados con su operación?**

- ¿Cual? _____

21. **¿Experimenta en su labor diaria, reproceso, dificultades en su labor y evidencia que podría realizar las actividades de una manera diferente?**

- Si__
- No__

22. **¿Generalmente cuando tiene dudas de algunos temas relacionados con su negocio, donde se informa?**

- Internet
- Conocidos.
- Alcaldía municipal
- Asesoría profesional
- Otros: ¿Cual_____?

23. **¿En caso de que se generara en el municipio una organización donde se pudieran trabajar todos los temas relacionados con sus labores diarias cuales de los siguientes aspectos considera que son relevantes para usted?**

Califique de una escala de 1 a 5, donde 5 es de mucho interés y 1 poco interés.

23	ITEM	1	2	3	4	5
23.1	Gerencia estratégica					
23.2	Investigación de mercados					
23.3	Comportamiento del consumidor					
23.4	Desarrollo de producto					
23.5	Engagement (relación con el cliente)					
23.6	Mercadeo					
24.7	Mapa de procesos					
25.8	Cultura organizacional					
26.9	Legal					

24. En caso de que tenga alguna otra temática de interés por favor contarnos cual: _____

25. ¿Qué requisitos tiene su organización para tomar asesoría de temas relacionados con su actividad económica? Puede seleccionar varios.

- Información completa y actualizada
- Certificación
- Facilidad de pago
- Horarios flexibles
- Pertinencia para su negocio
- Otros Cual ____

26. ¿Su empresa cuenta con presupuesto designado para la inversión en capacitación?

- Si_
- No_

27. ¿Si su respuesta fue (si) procurar dar un estimado de este?

28. ¿Qué estrategias comerciales utilizan para la comunicación con sus clientes?

- Redes sociales
- Emisora
- periódico
- Volantes
- Televisión
- Ninguna
- Otro

Muchas gracias por su ayuda, su opinión es muy importante para la investigación.
Que tenga un buen día.