



Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de procesos en entidades cooperativas en Colombia.

DELGADO MEJIA ROBERT ALEXANDER

QUINTERO ACOSTA JUAN FRANCISCO

QUINTERO FORERO JUAN DAVID

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

septiembre de 2020

Empresa de asesoramiento cooperativo

Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa especializada en la consultoría,
asesoría y seguimiento, enfocado en la mejora integral de procesos en entidades
cooperativas en Colombia

Robert Alexander Delgado Mejia

Juan David Quintero Forero

Juan Francisco Quintero Acosta

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

Asesor:

Jhony Alexander Barrera Liévano

Magister en Dirección Estratégica con Especialidad en Gerencia

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

septiembre de 2020

Contenido

Lista de anexos.....	10
Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.1.1 Árbol de Problemas.....	14
1.1.2 Análisis del diagrama de Problemas	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. Objetivo general.....	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	18
4.1. Descripción del producto.....	18
4.1.1. Atributos	18
4.1.2. Beneficios.....	19
4.1.3. Clasificación.....	19
4.1.4. Asignación de la marca	20
4.1.4.1. Nombre	20
4.1.4.2. Logotipo	20
4.1.4.3. Implementos	20
4.1.5. Servicio de apoyo.....	21
4.1.5.1. Garantía.....	21
4.1.5.2. Servicio post venta.....	21
Ficha técnica del producto.....	22
4.2. Descripción del sector económico donde se enmarca el proyecto	22
4.2.1. Sector y generalidades del sector	22
4.2.2. Estadísticas del sector	23
Figura No. 3 Producto Interno Bruto (PIB) . Dane (2020)	23

Empresa de asesoramiento cooperativo

Figura No. 4 Actividades Financieras y de producto. Dane (2020)	24
4.2.3. Estructura del mercado.....	24
4.3. Estructura del mercado local donde se ubica el proyecto.....	25
4.3.1. Ubicación y zona de influencia.....	25
4.3.2. Mercado proveedor	25
4.3.2.1. Matriz de precios de equipos y servicios utilizados.....	26
4.3.3. Mercado distribuidor	27
4.4. Análisis de la oferta.....	27
4.4.1. Factores determinantes de la oferta	27
4.4.2. Matriz de competidores.....	28
4.4.3. Identificación de productos sustitutos y productos complementarios	29
4.5. Análisis de la demanda	29
4.5.1. Mercado objetivo.....	29
4.5.2. Perfil del consumidor	29
4.5.3. Análisis de precios de mercado y comportamiento de la demanda.....	30
4.5.4. Proyección de demanda potencial a 10 años	30
4.5.4.1. Resultados validación de encuesta	31
4.5.5. Proyección de ventas a 10 años.....	32
4.6. Precio	33
4.6.1. Precio de venta de la competencia.....	33
4.6.2. Costo de prestación del servicio.	33
4.6.3. Costo de prestación del servicio total.....	34
4.6.4. Precio de venta validado en el mercado (resultados encuesta).....	35
4.6.5. Asignación de precio	36
4.6.6. Punto de equilibrio	36
4.7. Promoción y distribución	37
4.7.1. Canales de comunicación.....	37
4.7.2. Fuerza de ventas	38
4.7.3. Estrategia publicitaria	38
4.7.4. Canales de distribución.....	38
4.8. De la encuesta.....	38
4.8.1. De la construcción del instrumento.....	39

Empresa de asesoramiento cooperativo

4.8.2.	De la validación del instrumento	40
4.8.3.	De la población total y la muestra	40
4.8.4.	Resultados.....	40
4.8.5.	Análisis de la información y conclusiones.....	44
5.	ESTUDIO TÉCNICO	46
5.1.	Localización del proyecto.....	46
5.1.1.	Macro localización	46
5.1.2.	Micro localización	47
5.1.2.1.	Opciones de elección de ubicación.....	47
5.1.2.2.	Elección de ubicación.....	48
5.2.	Proceso de producción	49
5.2.1.	Descripción del proceso de producción.....	50
5.2.2.	Diagrama de flujo proceso de producción.....	51
5.2.3.	Tecnología para el desarrollo del proyecto	52
5.2.4.	Descripción de personal para el proceso de producción.....	53
5.2.5.	De la planta	53
5.2.5.1.	Distribución de la planta	54
5.2.5.2.	Obras físicas de adecuación	55
5.2.5.3.	Valoración de las obras físicas	55
5.2.6.	Control de calidad y seguridad industrial	56
5.2.7.	Resumen de la inversión necesaria para la puesta en marcha.....	56
5.2.7.1.	Compra o arrendamiento del lugar de operación	56
5.2.7.2.	Inversión en maquinaria	57
5.2.7.3.	Inversión en obras físicas.....	57
5.2.7.4.	Resumen inversión.....	57
6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL.....	61
6,1	Identificación de la organización	61
6.1.1	Nombre	61
6.1.2	Slogan.....	61
6.1.3	Logotipo	61
6,2	Planeación estratégica	62
6.2.1	Misión	62

Empresa de asesoramiento cooperativo

6.2.2	Visión.....	63
6.2.3	Valores organizacionales.....	63
6.2.4	Objetivos organizacionales	63
6.2.5	Políticas organizacionales	64
6.3	Estructura organizacional	66
6.3.1	Organigrama	66
6.4	Inversión en adecuación administrativa	67
6.5	De la constitución de la sociedad.....	68
6.5.1	Acta de constitución y estatutos de la sociedad.....	68
6.5.2	Costos de constitución	68
6.5.3	Estructura patrimonial	68
7	ESTUDIO LEGAL	70
7.1	Legislación que afecta al proyecto por su ubicación	70
7.2	Legislación que afecta el desarrollo y/o venta del producto.....	70
7.3	Legislación que afecta los procesos de contratación y vinculación laboral según el proyecto	71
7.4	Legislación tributaria que afecta el proyecto.	72
8	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO	74
8.1	Definición de inversiones diferidas.....	74
8.2	Definición de inversiones fijas	74
8.3	Estructura de capital	75
8.3.1	Recursos propios.....	75
8.3.2	Recursos con terceros.....	75
8.4	Proyección de presupuestos a 10 años.....	75
8.4.1	Presupuesto de ventas.....	76
8.4.2	Presupuesto de Gastos de operación	76
8.4.3	Presupuesto de gastos operacionales, no operacionales e ingresos no operacionales	77
8.5	Proyección de estados financieros a 10 años	79
8.5.1	Estado de situación financiera	79
8.5.2	Estado de resultados.....	81
8.6	Proyección de flujo de caja a 10 años.....	82
9	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	85
9.1	Presentación de indicadores financieros de liquidez y rentabilidad	85

Empresa de asesoramiento cooperativo

9.2	Evaluación financiera - Valor Presente Neto y TIR.....	86
9.2.1	Determinación de la tasa de descuento	86
9.2.2	Cálculo del Valor Presente Neto	87
9.2.3	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno	87
10	CONCLUSIONES.....	88
2	Bibliografía	90
	Anexos.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Ficha técnica del servicio.	22
Tabla No. 2 Ficha técnica Inversión Inicial.	26
Tabla No. 3 Matriz de Competidores.	28
Tabla No. 4 Proyección de la demanda.	30
Tabla No. 5 Proyección de las Ventas.	32
Tabla No. 6 Costos de prestación de servicios.	33
Tabla No. 7 Asignación de precios.	36
Tabla No. 8 Resultados encuesta pregunta No 2.	40
Tabla No. 9 Resultados encuesta pregunta No 3.	41
Tabla No. 10 Resultados Encuesta Pregunta No 4.	41
Tabla No. 11 Resultados Encuesta Pregunta No 5.	42
Tabla No. 12 Resultados encuesta Etapas Consultoría pregunta No. 6.	43
Tabla No. 13 Valor a pagar por hora consultor pregunta No.7.	43
Tabla No. 14 Equipos tecnológicos necesarios para la prestación del servicio	52
Tabla No. 15 Perfiles requeridos.	53
Tabla No. 16 Distribución de la oficina.	54
Tabla No. 17 Valor m2 mantenimiento de oficina.	55
Tabla No. 18 Resumen inversión inicial.	57
Tabla No. 19 Gastos fijos anuales.	59
Tabla No. 20 Políticas organizacionales.	64
Tabla No. 21 Esquema de Contratación.	66
Tabla No. 22 Tabla de inversiones diferidas AMC Solidaria.	74
Tabla No. 23 Tabla de inversiones fijas AMC Solidaria.	75
Tabla No. 24 Presupuesto de ventas.	76
Tabla No. 25 Indicador de Razón Corriente.	85
Tabla No. 26 Margen de Utilidad Bruta, Margen de Utilidad Operacional y Margen de Utilidad.	85
Tabla No. 27 Tabla tasa de descuento.	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Arbol de problemas	14
Figura No. 2 Logotipo	20
Figura No. 3 Producto Interno Bruto (PIB) . Dane (2020)	23
Figura No. 4 Actividades Financieras y de producto. Dane (2020)	24
Figura No. 5 Resultado Encuesta pregunta No 2.	31
Figura No. 6 Resultado Encuesta pregunta No 3.	32
Figura No. 7 Distribución de empresas por valoración de activos.....	34
Figura No. 8 Costos de servicios de consultoría proyectado a 2 años.	35
Figura No. 9 Tabla Precio de Venta (resultado encuesta).....	36
Figura No. 10 Resultados encuestas pregunta No. 2.....	41
Figura No. 11 Resultados encuestas pregunta No.3.....	41
Figura No. 12 Resultados encuesta Imagen de Distribución por ciudad pregunta No. 4.	42
Figura No. 13 Resultados encuesta de Distribución por activos pregunta No. 5.....	43
Figura No. 14 Resultado encuesta distribución por etapas de Consultoría pregunta No. 6.....	43
Figura No. 15 Imagen de Distribución Valor a pagar Consultoría pregunta No. 7.	44
Figura No. 16 Micro localización . Fuente ; Google Maps.....	47
Figura No. 17 Zonificación Cooperativas Colombia. Fuente informe Confecoop.(2019).	48
Figura No. 18 Imagen de Localización . fuente Google Maps.	49
Figura No. 19 Flujos de Proceso del servicio de consultoría.....	52
Figura No. 20 Imagen oficina Arquitectónica.....	55
Figura No. 21 Logotipo	62
Figura No. 22 Organiza grama ACM Solidaria	66
Figura No. 23 Presupuesto de gastos de operación proyectado a 5 años ACM Solidaria.	77
Figura No. 24 Presupuesto de gastos de operación proyectado a 10 años ACM Solidaria.	77
Figura No. 25 Presupuesto de gastos operacionales a 5 años ACM Solidaria	78
Figura No. 26 Presupuesto de gastos operacionales a 10 años ACM Solidaria.	78
Figura No. 27 Presupuesto de gastos de ventas a 5 años ACM Solidaria.	78
Figura No. 28 Presupuesto de gastos de ventas a 10 años ACM Solidaria.	78
Figura No. 29 Tabla Presupuesto ingresos y gastos no operacionales a 10 años	79
Figura No. 30 Estado de la situación financiera a 5 años ACM Solidaria	80
Figura No. 31 Estado de la situación financiera a 10 años ACM Solidaria	81
Figura No. 32 Tabla Estado de Resultados a 5 años ACM Solidaria	82
Figura No. 33 Flujo de Caja a 5 años ACM Solidaria.....	83
Figura No. 34 Flujo de Caja a 10 años ACM Solidaria.....	84

Lista de anexos

1. Modelo Canvas.....	96
2. Escritura de Constitución	97

Resumen

El crecimiento actual de las cooperativas en Colombia ha mostrado cifras significativas en términos tanto económicos como de ayuda a la comunidad. En ese sentido se hace necesario realizar un estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa especializada en la consultoría para el mejoramiento integral de procesos en estas entidades pertenecientes al sector solidario.

A través de este estudio se analizan diferentes aspectos técnicos, de mercado, legales, administrativos, económicos y financieros para determinar si es viable la creación de este tipo de empresa para soportar de una manera sostenible el crecimiento de las cooperativas en Colombia.

Abstract

The current growth of cooperatives in Colombia has shown significant figures in both economic and community aid terms. In this sense, it is necessary to carry out a pre-feasibility study for the creation of a company specialized in consulting for the integrated improvement of processes in these entities belonging to the solidarity sector.

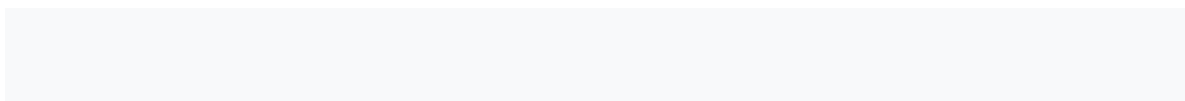
Through this study, different technical, market, legal, administrative, economic and financial aspects are analyzed to determine if the creation of this type of company is viable to support the growth of cooperatives in Colombia in a sustainable way.

Palabras Clave:

Cooperativa, mejora integral de procesos, Superintendencia de Economía Solidaria, mercado, factibilidad, consultoría, asesoramiento, seguimiento.

Key Words.

Cooperative, comprehensive process improvement, superintendency of solidarity economy, market, feasibility, consulting, advice, monitoring.



Introducción

Se realiza este proyecto teniendo en cuenta la necesidad de las entidades cooperativas en Colombia de mejorar sus procesos de forma integral, lo que les permitirá un mayor crecimiento sustentado en la mejora continua, esto basado en las cifras de cooperativas con intervención o procesos de liquidación de la Superintendencia de Economía Solidaria. (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2019) (Superintendencia de la Economía solidaria, 2020)

Al verificar en el mercado se encuentran con cierto grado de dificultad, pocas entidades de consultoría especializadas para el sector cooperativo, lo que se constituye en una oportunidad para un desarrollo de negocio que, de acuerdo al estudio realizado, puede dar buenos resultados tanto económicos como sociales, ya que, al contribuir al mejoramiento de las entidades solidarias, se impacta un gran número de asociados que se benefician de las mismas.

A pesar de la normatividad existente y de las recomendaciones emitidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, se encuentran que hay más de 100 entidades en proceso de liquidación (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2019) y otro número similar que han sido intervenidas por diferentes causas, dentro de ellas, falencias en cuanto a los procesos administrativos y operativos.

Por la indicado anteriormente, se plantea realizar un estudio de pre factibilidad que permita identificar las diferentes variables del mercado, el estudio técnico y la respectiva evaluación financiera con el que se evalúe o se le dé el carácter de factible a la creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoramiento y seguimiento, enfocado en la mejora integral de procesos en entidades cooperativas en Colombia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema principal radica en las falencias y fallas de dirección en los procesos administrativos y de buen gobierno corporativo en las cooperativas. Actualmente en el sector solidario se encuentran 51 entidades intervenidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria de las cuales cuarenta y ocho (48) corresponden a entidades cooperativas que se encuentran en proceso de liquidación; dentro de estas 48 entidades, y verificando las causales de intervención, una (1) está por instituto de salvamento, a una (1) se le levanto la medida de intervención, treinta y ocho (38) están en liquidación forzosa administrativa y ocho (8) se encuentran en toma de posesión para administrar (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2020).

1.1 Descripción del problema

Desde el año 2008 y hasta el 2014 la Universidad Javeriana, realizó el Diplomado en Alta dirección de empresas cooperativas y solidarias (Pontificia Universidad Javeriana, 2010), en la actualidad no se cuenta con una cátedra a nivel universitario donde se aborde el tema cooperativo, lo que en cierta medida afecta el mejoramiento continuo de las entidades cooperativas.

Al cierre de diciembre de 2019, tres (3) entidades del sector solidario se encontraban en liquidación (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2019) y según el mismo informe 111 ya habían terminado el proceso de liquidación, lo que nos da el 3.25% de entidades que no fueron sostenibles por diferentes causas.

Teniendo en cuenta este panorama y las características de una economía globalizada con grandes cambios en un entorno de competencia, se hace necesario que las organizaciones adquieran mayor coordinación y control, y por ello es importante utilizar y conocer técnicas de administración y estilos de gestión adecuados que le permitan permanecer. (Loera, 2014)

1.1.1 Árbol de Problemas

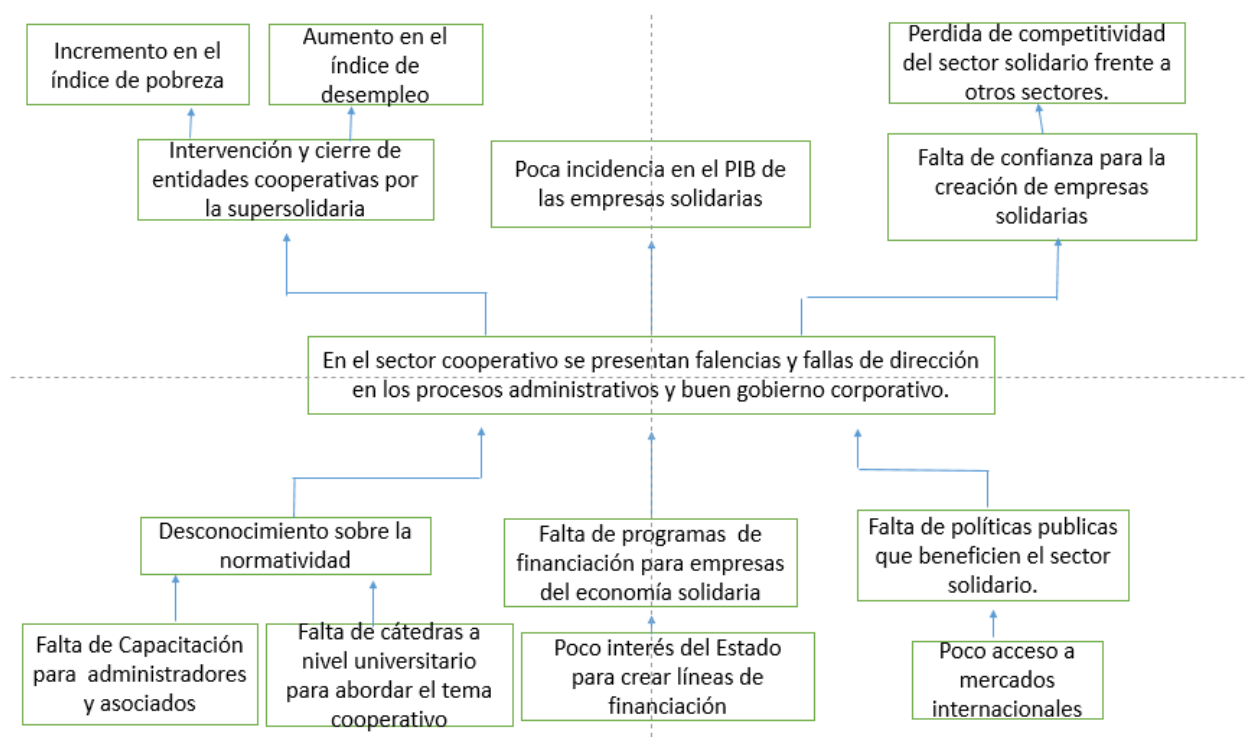


Figura No. 1 Arbol de problemas

1.1.2 Análisis del diagrama de Problemas

Se enfoca el problema en las falencias y fallas de dirección en los procesos administrativos y buen gobierno corporativo en las entidades cooperativas pertenecientes al sector solidario donde se identifica como causas principales la falta de capacitación para administradores y asociados, la falta de cátedras a nivel universitario para abordar el tema cooperativo (Loera, 2014) y la falta de experiencia en la dirección de este tipo de entidades.

Luego se tienen aspectos como el desconocimiento de la normatividad, y aunque se exige para los administradores y asociados de las cooperativas un curso básico de 20 horas sobre cooperativismo, este no abarca aspectos importantes como son la dirección y administración, pero

también, se evidencia falta de programas de apoyo y normatividad favorable (Actualícese, s.f.) por parte del estado para impulsar el crecimiento y financiación de las cooperativas.

El resultado tangible de estas carencias lo vemos en la cantidad de entidades intervenidas por parte de la Supersolidaria (Superintendencia de la Economía solidaria, 2020), lo que incide directamente en el deterioro y cierre de entidades cooperativas y por ende en el incremento del índice de pobreza y en el aumento en el índice del desempleo.

Algo muy importante que está afectando la sostenibilidad de las empresas es la pérdida de competitividad de las empresas del sector solidario frente a otros sectores como el financiero o real, lo cual genera poca confianza y no se incentiva la creación de nuevas entidades en el sector.

2. OBJETIVOS

A continuación, se presentan tanto el objetivo general como los objetivos específicos del proyecto

2.1. Objetivo general

Realizar el estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.

2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar el estudio de mercado para el proyecto de creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.
- Desarrollar el estudio técnico para el proyecto de creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.
- Desarrollar el estudio administrativo para el proyecto de creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.
- Desarrollar el estudio económico financiero para el proyecto de creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.
- Realizar la evaluación financiera para el proyecto de creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de entidades Cooperativas en Colombia.

3. JUSTIFICACIÓN

El sector solidario en Colombia ha atravesado por momentos de crisis como el vivido en los años 1998 y 1999 donde un sector que participaba con el 3.4% en el PIB de Colombia incrementó sus pérdidas entre junio y diciembre de 1998 en \$22.349 millones de pesos pasando de \$3.273 millones de pesos a \$25.622 al cierre de año 2018, situación que se evidenció por varios factores como: vacío en la supervisión a las entidades del sector solidario, fallas en el proceso de administración o buen gobierno corporativo y problemas de liquidez por el retiro masivo de aportes por parte de los asociados entre otros. (Alvaro Atencia Martinez, 2003)

Debido a lo anteriormente expuesto y a la actual situación de las entidades del sector solidario en Colombia, se requiere de varios aspectos para mejorar la sostenibilidad y administración de las entidades solidarias como son: asesoramiento en la creación de cooperativas sostenibles, capacitación constante tanto a los asociados como a los directivos de las entidades solidarias y un seguimiento y mejora constante en el desarrollo tanto financiero como estructural para no llegar a cifras como las expuestas anteriormente.

Los objetivos están enfocados en conocer y desarrollar los diferentes aspectos del entorno y de la propuesta, para así, generar una oferta de valor que sirva a las cooperativas y a la sociedad en general.

La empresa propuesta, teniendo en cuenta los problemas de buen gobierno corporativo que existen actualmente, ayudará a un mejor desempeño de los administradores, un fortalecimiento interno y una mejora en cada uno de los procesos de las entidades, un mejor desempeño financiero de las entidades asesoradas y por ende un fortalecimiento patrimonial, lo que se deberá ver reflejado en mejores convenios y servicios prestados por las cooperativas.

4. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación, se muestran cada una de las variables que hacen parte del estudio de mercado realizado para evaluar la pre factibilidad para la creación de una empresa especializada en la consultoría, asesoría y seguimiento enfocado en la mejora integral de procesos en entidades cooperativas en Colombia.

4.1.Descripción del producto

A continuación, se presentan los atributos que describen el servicio

4.1.1. Atributos

En cuanto a los atributos del servicio se presentan las características, detalles alcance y demás aspectos que componen e identifican de consultorías haciéndolo atractivo para los posibles clientes:

4.1.1.1 Contenido

- Análisis y diagnóstico de procesos actuales.
- Formulación de estrategias para la mejora de los procesos.
- Evaluación de estrategias y análisis de impacto de las mismas.
- Diseño de indicadores
- Implementación de estrategias en procesos identificados
- Evaluación de indicadores
- Implementación de acciones de mejora y ciclo PHVA.

4.1.1.2 Método de realización

- Virtual

- Presencial

4.1.1.3 Intensidad horaria

- La intensidad horaria varía dependiendo la fase de ejecución y el tamaño de la cooperativa.

4.1.1.4 Perfil de los consultores

- Especialistas en procesos con certificación Black Belt con experiencia en administración y direccionamiento estratégico, con conocimientos en cooperativas, alta capacidad de liderazgo y trabajo en equipo y excelentes relaciones interpersonales.

4.1.2. Beneficios

El servicio de consultoría está enmarcado por los siguientes beneficios:

- El personal en frente del servicio de consultoría cuenta con la idoneidad necesaria para el desarrollo de la misma con óptimos resultados
- El servicio puede realizarse de forma virtual o presencial dependiendo de la ubicación, presupuesto o tiempo de realización, adaptándose de esta forma las necesidades del cliente.

4.1.3. Clasificación

El producto se clasifica dentro del segmento de prestación de servicios en el ramo de consultorías, especificando en el portafolio que se especializa en empresas cooperativas que son entidades enmarcadas en el sector solidario en Colombia. El valor del servicio estará determinado por el nivel de activos de las entidades asesoradas, por las fases contenidas en el servicio contratado y por la forma de ejecución que puede ser:

- Virtual
 - Fase 1: análisis, diagnóstico y formulación de estrategias
 - Fase 2: diseño de indicadores e implementación de estrategias

- Fase 3: evaluación de indicadores e implementación de ciclo PHVA.
- Presencial
 - Fase 1: análisis, diagnóstico y formulación de estrategias
 - Fase 2: diseño de indicadores e implementación de estrategias
 - Fase 3: evaluación de indicadores e implementación de ciclo PHVA.

4.1.4. Asignación de la marca

A continuación, se presentan aspectos como el nombre, logotipo y aspectos importantes que tienen que ver con la imagen e implementos a utilizar en la empresa

4.1.4.1.Nombre

Programa de Consultoría virtual y presencial para cooperativas.

4.1.4.2.Logotipo



ACMSolidaria.

Figura No. 2 Logotipo .

4.1.4.3. Implementos

Los materiales usados para el desarrollo de los servicios de consultoría son:

- Equipo de cómputo portátiles para el levantamiento de la información con software y hardware necesario para diseñar y controlar y hacer seguimiento a los procesos en estudio.
- Computadores de escritorio necesarios para el desarrollo de funciones del personal administrativo y comercial
- Servidor con capacidad de almacenamiento suficiente para brindar un excelente servicio de respaldo a los clientes.
- Impresoras necesarias para cada área funcional.
- Presentaciones ejecutivas
- Material de apoyo como folletos guía del servicio.
- Material didáctico para la capacitación y explicación de los diferentes procesos
- Plantillas para levantamientos de procesos

4.1.5. Servicio de apoyo

Dentro del servicio de apoyo se presentan aspectos tales como la garantía que se ofrece por la prestación del servicio, el servicio post venta que se brindará y la ficha técnica del producto.

4.1.5.1. Garantía

Se ofrecerán como garantía pólizas de cumplimiento, de seguridad de la información, acuerdo de confidencialidad de la información o fianzas de acuerdo a las exigencias del cliente.

4.1.5.2. Servicio post venta

Acompañamiento y seguimiento por el mismo tiempo de duración de la consultoría una vez terminada la misma, con el fin de generar valor agregado y fidelizar al cliente.

Ficha técnica del servicio.

Tabla No. 1 Ficha técnica del servicio.

Programa de consultoría para entidades solidarias	
Tipo de servicio	Consultoría
Personal Educativo	Especialista en procesos, especialista legal, Especialista en dirección de entidades solidarias, especialista financiero, especialista en mejora continua, especialista en responsabilidad social y talento humano.
Modalidad	Virtual/Presencial
No. Horas	De 60 a 1431 dependiendo de la fase y el tamaño de la empresa.
Propósito General	Evaluar, analizar, plantear estrategias e implementarlas con el fin de generar una mejora en los procesos de entidades solidarias. Así mismo, generar indicadores y hacer seguimiento a las mejoras propuestas evaluando la efectividad del servicio prestado.

Fuente de Elaboración propia.

4.2.Descripción del sector económico donde se enmarca el proyecto

Se presenta a continuación el sector en el que se enmarca el proyecto y un análisis del mismo.

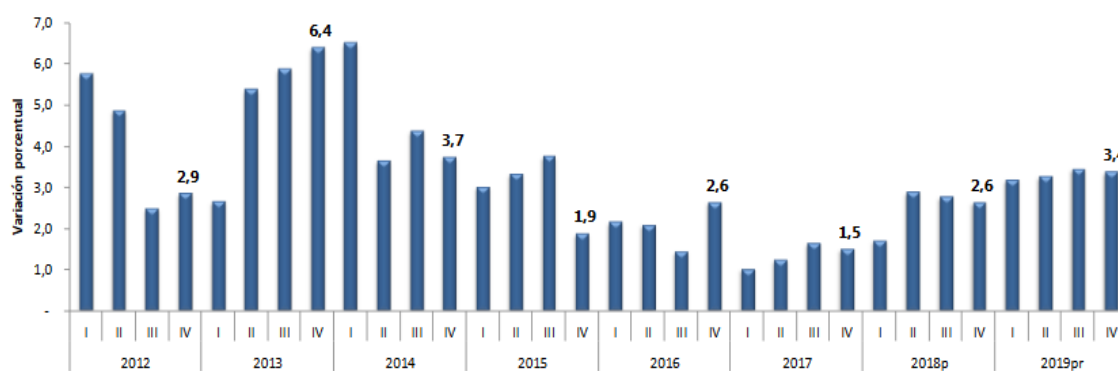
4.2.1. Sector y generalidades del sector

El proyecto se enmarca en el sector de servicios de asesoramiento y consultoría (Terciario) y se enfoca en prestar el servicio a cooperativas, que representan el 47,16% del total de entidades que reportan a la Superintendencia de Economía Solidaria, correspondientes a 532 entidades al cierre de marzo de 2020 (SUPERSOLIDARIA, 2020). Este modelo de empresas debe avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita la integración de todas las áreas. (Jaime Andres Correa Garcia, 2009).

4.2.2. Estadísticas del sector

Al detallar las estadísticas actuales se presenta inicialmente el comportamiento del PIB en tasas de crecimiento desde el año 2012 al cierre de año 2019.

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)
Tasas de crecimiento en volumen¹
2012-I – 2019^{pr}-IV**



Fuente: DANE, Cuentas nacionales

¹Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015

^{pr}preliminar

^pprovisional

Figura No. 3 Producto Interno Bruto (PIB) . Dane (2020)

Específicamente en las actividades económicas financieras y de seguros que es donde se enmarcan las entidades cooperativas con actividad financiera vigiladas por la Superintendencia de la economía solidaria, se puede notar un decrecimiento del 1,6% como se muestra en la siguiente

tabla comparativa entre lo corrido del año 2018 contra el año 2019.

Tabla 9. Actividades financieras y de seguros
Tasas de crecimiento en volumen¹
2019^{Pf}

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 ^{Pf} / 2018 ^P	2019 ^{Pf} - IV / 2018 ^P - IV	2019 ^{Pf} - IV / 2019 ^{Pf} - III
Actividades financieras y de seguros	5,7	4,6	-1,6

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{Pf} preliminar

^P provisional

¹Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

Figura No. 4 Actividades Financieras y de producto. Dane (2020)

Para el sector cooperativo con actividad financiera, los datos a febrero mostraban una cartera bruta de \$21.5 billones, con crecimiento anual del 6.6% y con un indicador de calidad del 6%, unos depósitos por \$16.4 billones con crecimiento anual del 10.73% y unos excedentes que crecían a un ritmo del 10.31%, un panorama que, pese a ser estable y positivo, marcaba algunos retos en materia de profundización sectorial, toda vez que conforme a los reportes, el sector financiero tradicional venía ganando terrenos de forma más dinámica que el sector cooperativo, especialmente en el segmento de consumo en el cual las cooperativas tradicionalmente se comportaban con mejor dinámica que la banca tradicional. (CONFECOOP, 2020)

Lo anterior evidencia que, aunque el sector en el que se enmarcan las cooperativas tiene un gran potencial de crecimiento e impacto en el PIB, hasta el momento no se ha optimizado su desarrollo y por ende su participación en Colombia no ha sido la esperada.

4.2.3. Estructura del mercado

El mercado en el que se mueve la empresa es el de competencia monopolística ya que está conformado por un gran número de empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría, es de anotar, que durante la última década se ha incrementado el uso de este servicio debido a diferentes factores como el desarrollo de nuevas tecnologías, el aumento en la

competencia, la eliminación de barreras comerciales y la necesidad de incrementar la productividad de las empresas. (FIDUPREVISORA).

4.3.Estructura del mercado local donde se ubica el proyecto

Se presenta a continuación la estructura del proyecto y tanto la localización como su análisis.

4.3.1. Ubicación y zona de influencia

La ubicación de la empresa será en Bogotá, ya que al ser la capital del país brinda las facilidades necesarias para iniciar proyectos de emprendimiento en el sector solidario en los que se puede generar un impacto significativo, adicionalmente al tener servicios virtuales permite ampliar su alcance para prestar el servicio a nivel nacional. La ubicación es cercana a la sede principal de la Superintendencia de la economía solidaria y a la Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias, lo que nos permitiría abordar con facilidad a las entidades cooperativas.

4.3.2. Mercado proveedor

Dentro de los proveedores se tendrán:

- Una empresa de comunicaciones que se encargará de la creación, administración, diseño de material y control de redes sociales y página web. El proveedor que se encargará de esta tarea será Why comunicaciones empresa dedicada al sector solidario.
- Proveedor de elementos de oficina necesarios para el desarrollo de la actividad. El proveedor Compumuebles se encargará de todo lo referente al equipamiento de oficinas administrativas.
- Proveedor de equipos tecnológicos necesarios tales como: equipos de cómputo, equipos para proyectar presentaciones y telefonía, se encargará a Visual Data empresa especializada en tecnología.

- Ofixpres S.A.S será el proveedor encargado del outsourcing de insumos de impresión, papelería, aseo y cafetería.
- Servicios de internet y telefonía con la empresa Claro.
- Wework será el Proveedor de alquiler de salas de reuniones, conferencias y capacitación por su distribución de oficinas.

4.3.2.1. Matriz de precios de equipos y servicios utilizados.

A continuación, se muestra la matriz tanto de equipos y materiales como de intangibles.

Tabla No. 2 Ficha técnica Inversión Inicial.

INVERSION INICIAL				
PROVEEDORES	SERVICIO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Empresa de comunicación	Redes sociales	100	\$ 3.000	\$ 300.000
	Diseño Plataforma	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
	Página web	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mobiliario	Sillas ergonómicas	6	\$ 260.000	\$ 1.560.000
	Sofá	1	\$ 300.000	\$ 300.000
	Mesas conferencia	1	\$ 820.000	\$ 820.000
	Escritorios	5	\$ 319.000	\$ 1.595.000
	Puesto de recepción	1	\$ 950.000	\$ 950.000
	Artículos de decoración	5	\$ 30.000	\$ 150.000
	Equipos tecnológicos	Equipos de computo	6	\$ 1.500.000
	Proyectores	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
	Licenciamiento	6	\$ 240.000	\$ 1.440.000
	Equipos de telefonía fija	3	\$ 30.000	\$ 90.000
	Celulares	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Outsourcing papelería	Papelería	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
	Impresión			
	Cafetería			
	Aseo			
Internet y telefonía	Internet	1	\$ 250.000	\$ 250.000
	Telefonía fija			
	Telefonía celular			
Alquiler de espacios amoblados	Salas de Reunión	1	\$ 40.000	\$ 40.000
	Salas de capacitación	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Especialistas / Consultores	Servicio de Consultoría	1	\$ 26.500	\$ 26.500
TOTAL INVERSION INICIAL				\$ 29.215.000

Fuente Elaboración propia.

Para el servicio de consultoría se considera como materia prima el conocimiento de cada uno de los consultores en el momento de prestar el servicio por lo cual se opta por ajustar un valor hora hombre consultoría de \$50.000 tomando como base el valor promedio propuesto de salario para un especialista entre \$3.000.000 y \$4.000.000 mostrada en INDEED (INDEED, s.f.)

4.3.3. Mercado distribuidor

Los canales de promoción utilizados para llegar a los clientes serán:

- Redes sociales como Instagram, Facebook, Linked in, twitter y torre.
- Página web
- Área comercial

4.4. Análisis de la oferta

En el análisis de la oferta se tienen en cuenta aspectos importantes como los competidores y los productos sustitutos

4.4.1. Factores determinantes de la oferta

Se puede determinar dentro de los factores determinantes de la oferta el precio del servicio a prestar, el cual está dado en su mayoría por el nivel de activos de los clientes y el tipo de consultoría, teniendo variables adicionales para determinarlo como el grado de complejidad, la cantidad de horas hombre necesarias para el estudio, diseño, e implementación del proyecto.

En cuanto a los bienes sustitutos se puede indicar que las empresas en la competencia ofrecen dichos bienes como son la capacitación en la implementación de los diferentes procesos sujetos de la consultoría y que sus precios dependen también del alcance del taller o charla

propuesto, pero que en cuanto al asesoramiento no lo incluye y tampoco genera un servicio post venta como lo es el ofrecido en las consultorías.

Los oferentes como se pudo determinar en el estudio de mercado son limitados para el sector cooperativo o no tienen dentro del mercado un posicionamiento marcado lo cual permite el fácil ingreso de nuevas empresas que compitan con calidad y buen servicio.

4.4.2. Matriz de competidores

En el mercado se encuentran tres posibles competidores los cuales se detallan a continuación:

Tabla No. 3 Matriz de Competidores.

Matriz de competidores				
Nombre de la empresa	Producto	Características del producto	Ubicación	Estrategia de mercado
DLDG Consultores	Asociatividad Solidaria	Consultoría en procesos de soluciones sociales y ambientales, formación y capacitación, investigación y manejo de información, políticas y normatividad.	Bogotá, chapinero.	Uso de Redes Sociales, página web y creación de artículos de interés general.
Consuldem	Consultorías Empresarial	Está compuesta por una gestión estratégica, desarrollo comercial, implementación de SARC y un mejoramiento organizacional. Presencial y virtual mediante conferencia on line	Bogotá	Diseño de página web con re direccionamiento al área comercial vía formulario.
Ascoop Empresarial	Consultoría Organizacional	Diseño de estructuras organizacionales, elaboración de flujogramas de procesos, manuales de procedimientos y funciones. Diseño de control interno bajo la metodología COSO (Sector privado) o MECI (Sector Público).	Bogotá.	Uso de Redes Sociales, página web y boletines publicitarios.

Fuente Elaboración propia.

4.4.3. Identificación de productos sustitutos y productos complementarios

Los productos sustitutos identificados para este servicio están enmarcados en servicio de acompañamiento en la realización de capacitaciones por la venta de productos como tecnología, contabilidad, y automatización entre otros, donde se busca optimizar el uso de los productos entregados. Un segundo servicio sustituto que se identifica es el asesoramiento para la obtención de certificados nacionales e internacionales que se enfocan en la venta del certificado y no en la mejora o la optimización de procesos.

Los productos complementarios son aquellos que ayudaría a la mejora del proceso analizado como lo son: programas contables, de capacitación, legales y programas enfocados en el control de procesos existentes para entidades cooperativas.

4.5. Análisis de la demanda

En el análisis se incluyen aspectos importantes como el mercado objetivo, el perfil del consumidor y se hace un proyecto de ventas a 10 años.

4.5.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo para el producto a desarrollar son todas las entidades cooperativas que están sometidas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia

4.5.2. Perfil del consumidor

Los potenciales clientes serán entidades cooperativas que encuentran en sus procesos ciertas debilidades y actividades con potencial de mejora, pero que no cuentan con el conocimiento,

herramientas y experiencia necesarias para mediante estudios corregir dichas falencias y optimizar sus procesos.

4.5.3. Análisis de precios de mercado y comportamiento de la demanda

En el estudio de mercado realizado no fue posible encontrar precios de las empresas que prestan este tipo de servicio a las empresas cooperativas, dentro de las tres empresas encontradas se pudieron observar servicios similares como se puede identificar en la matriz de competidores, pero no se logra obtener los precios al público de sus servicios.

4.5.4. Proyección de demanda potencial a 10 años

En cuanto a la proyección de la demanda y para poder proyectar una demanda estimada a 10 años, se toma como base el índice de crecimiento del sector cooperativo de los años 2016 del 2%, 2017 del 1,8%, 2018 del 2,6% (CONFECOOP, 2019) y del 3,3,% en el 2019 (Confecoop, 2020) , y en cuanto a cantidades se parte de la base que en los dos primeros años se van a producir 13414 horas lo que corresponde a 6707 horas cada año, así como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 4 Proyección de la demanda.

Proyección de demanda potencial a 10 años		
Promedio últimos 4 años del sector Cooperativo	2,43%	
AÑO	DEMANDA ESTIMADA (Horas consultoría)	INDICE DE CRECIMIENTO SECTOR COOPERATIVO
Año 1	6707	0,0000
Año 2	6707	0,0000
Año 3	6870	1,0243
Año 4	7036	1,0243
Año 5	7207	1,0243
Año 6	7382	1,0243
Año 7	7561	1,0243
Año 8	7744	1,0243
Año 9	7932	1,0243

Proyección de demanda potencial a 10 años		
Promedio últimos 4 años del sector Cooperativo	2,43%	
AÑO	DEMANDA ESTIMADA (Horas consultoría)	INDICE DE CRECIMIENTO SECTOR COOPERATIVO
Año 10	8124	1,0243

Fuente: Elaboración propia

4.5.4.1. Resultados validación de encuesta

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada el 100% de las entidades encuestadas consideran que es importante la revisión y mejoramiento de procesos y el 90.6% consideran que necesitan mejorar los procesos críticos para cumplir con los requerimientos exigidos por las entidades de supervisión y para garantizar una sostenibilidad de la organización.

2. ¿Considera importante la revisión y mejoramiento integral de procesos para las entidades cooperativas en Colombia?



32 respuestas

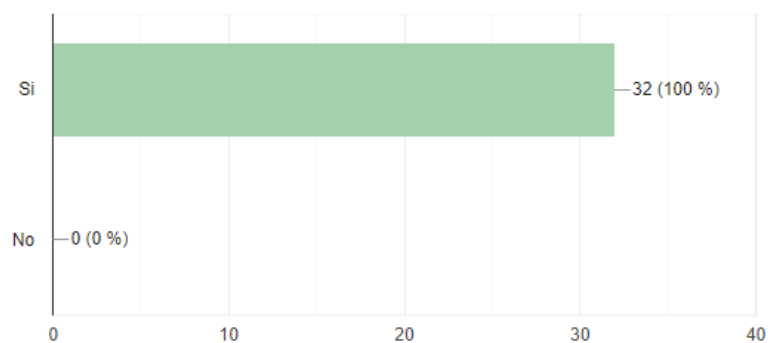


Figura No. 5 Resultado Encuesta pregunta No 2.

3. ¿Considera que su entidad necesita revisar o mejorar los procesos críticos para cumplir con los requerimientos exigidos por las entidades de supervisión y para garantizar una sostenibilidad de la organización?

32 respuestas

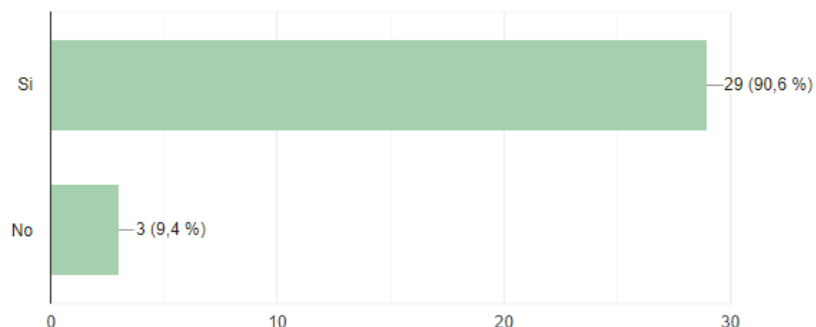


Figura No. 6 Resultado Encuesta pregunta No 3.

4.5.5. Proyección de ventas a 10 años

Se proyectan las ventas de la empresa a 10 años tomando como base el promedio un crecimiento del 3.5%, así como, el incremento en el valor de la hora consultoría en el IPC a enero de 2020 que corresponde al 3,62% como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla No. 5 Proyección de las Ventas.

Año	Ventas en Horas	Vr Hora	% Crecimiento	Total Ingresos
1	2430	\$ 153.400	1,035	\$ 372.762.000
2	3600	\$ 158.769	1,035	\$ 571.568.400
3	3780	\$ 164.326	1,035	\$ 621.151.959
4	3969	\$ 170.077	1,035	\$ 675.036.891
5	4167	\$ 176.030	1,035	\$ 733.596.341
6	4376	\$ 182.191	1,035	\$ 797.235.824
7	4595	\$ 188.568	1,035	\$ 866.396.032
8	4824	\$ 195.168	1,035	\$ 941.555.888
9	5066	\$ 201.999	1,035	\$ 1.023.235.861
10	5319	\$ 209.068	1,035	\$ 1.112.001.572

Fuente: Elaboración propia

4.6. Precio

A continuación, se presentan diferentes aspectos importantes para la definición del precio del servicio

4.6.1. Precio de venta de la competencia

Como se indicó en el análisis de precios del mercado no fue posible obtener precios de venta de la competencia para la prestación de servicios similares a los propuestos.

4.6.2. Costo de prestación del servicio.

El valor de consultoría por hora virtual o presencial es de \$76.700 teniendo en cuenta los costos variables en los que debemos incurrir para prestar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla No. 6 Costos de prestación de servicios.

Detalle	Valor Servicio por hora *Incluida sala de reuniones	Vr hora
Costos Variables		
Outsourcing papelería	\$ 13.000	\$ 13.000
Internet y Telefonía	\$ 13.700	\$ 13.700
Alquiler de espacios*	\$ 140.000	
Especialistas / Consultores	\$ 50.000	\$ 50.000
Total costo variable	\$ 179.500	\$ 76.700
Total Costo Unitario		\$ 76.700

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Costo de prestación del servicio total

El costo total de servicios de consultoría para el primer año teniendo como base el valor de \$76.700 por hora y partiendo de la base que realizaremos en los dos primeros años dos consultorías para cooperativas hasta \$20.000 millones de pesos para un total de 1802 horas, dos consultorías para cooperativas entre \$20.001 millones de pesos y \$100.000 millones de pesos para un total de 2250 horas y dos consultorías a entidades de más de \$100.000 millones de activos para un total de 1978 horas, es decir, en total realizaremos 6 consultorías con un total de 6080 horas para llegar a un valor de \$462.501.000 en dos años de acuerdo a las siguientes tablas.

Distribución de empresas objetivo por valoración de activos.

Tamaño Nivel de Activos (Millones de pesos)	Fase 1		Fase 2		Fase 3		1,8			
	Cantidad de horas	No. Especialistas	Cantidad de horas	No. Especialistas	Cantidad de horas	No. Especialistas	Total Horas	Total Especialistas	Total consultorías en 2 años	Total horas consultorias en 2 años
\$0 - \$20000	280	2	320	2	301	2	901	2	2	1802
\$20001 - \$100000	300	2	350	2	475	2	1125	2	2	2250
\$100001 en adelante	300	2	329	2	360	2	989	2	2	1978
	880		999		1136		3015			6030

Figura No. 7 Distribución de empresas por valoración de activos.

MES	Cantidad horas consultoria	Vr Acumulado	Vr por hora	Vr Total	Vr Total
MES 1	0	0	\$ 76.700	\$ -	\$ -
MES 2	0	0	\$ 76.700	\$ -	\$ -
MES 3	0	0	\$ 76.700	\$ -	\$ -
MES 4	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 11.121.500
MES 5	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 22.243.000
MES 6	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 33.364.500
MES 7	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 44.486.000
MES 8	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 55.607.500
MES 9	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 66.729.000
MES 10	520	520	\$ 76.700	\$ 39.884.000	\$ 106.613.000
MES 11	520	520	\$ 76.700	\$ 39.884.000	\$ 146.497.000
MES 12	520	520	\$ 76.700	\$ 39.884.000	\$ 186.381.000
MES 13	396	396	\$ 76.700	\$ 30.373.200	\$ 216.754.200
MES 14	396	396	\$ 76.700	\$ 30.373.200	\$ 247.127.400
MES 15	198	198	\$ 76.700	\$ 15.186.600	\$ 262.314.000
MES 16	198	198	\$ 76.700	\$ 15.186.600	\$ 277.500.600
MES 17	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 288.622.100
MES 18	145	145	\$ 76.700	\$ 11.121.500	\$ 299.743.600
MES 19	520	520	\$ 76.700	\$ 39.884.000	\$ 339.627.600
MES 20	410	410	\$ 76.700	\$ 31.447.000	\$ 371.074.600
MES 21	402	402	\$ 76.700	\$ 30.833.400	\$ 401.908.000
MES 22	198	198	\$ 76.700	\$ 15.186.600	\$ 417.094.600
MES 23	198	198	\$ 76.700	\$ 15.186.600	\$ 432.281.200
MES 24	394	394	\$ 76.700	\$ 30.219.800	\$ 462.501.000
TOTAL	6030			\$ 462.501.000	

Figura No. 8 Costos de servicios de consultoría proyectado a 2 años.

4.6.4. Precio de venta validado en el mercado (resultados encuesta)

El precio que el 62,5% de las entidades encuestadas estarían dispuestas a pagar por el servicio ofrecido esta entre \$130.000 y 160.000 hora consultor, seguido de un 21.9% de entidades que están dispuestas a pagar entre \$110.000 y \$130.000 como se muestra en el siguiente gráfico.

7. Cuánto estaría dispuesta a pagar su organización (hora consultor) por una consultoría para la revisión, mejoramiento e implementación de procesos?



32 respuestas

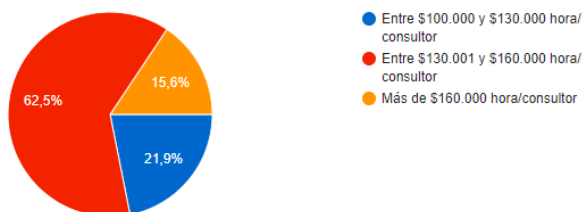


Figura No. 9 Tabla Precio de Venta (resultado encuesta).

4.6.5. Asignación de precio

El precio para el servicio de consultoría se basa en el valor hora de un consultor especialista ya que es la materia prima del objeto social de la empresa más el porcentaje asignado de costos variables atribuidos al servicio y se calculó como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 7 Asignación de precios.

Asignación de Precio	
Vr hora especialista / Consultor	\$ 50.000
Papelería	\$ 13.000
Internet y telefonía	\$ 13.700
Carga prestacional personal consultor	\$ 25.000
Imprevistos	\$ 5.000
Utilidad esperada y otros costos y gastos 44%	\$ 46.700
Total hora de consultoría	\$ 153.400

Fuente: Elaboración propia

4.6.6. Punto de equilibrio

A continuación, se presentan las unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio en un periodo de 1 año, teniendo como base los costos fijos de un año, el precio de venta unitario y el costo del valor unitario.

Para calcular el punto de equilibrio en unidades vamos a tener en cuenta los siguientes datos:

Datos de entrada:

$$CF = \$210.381.000$$

$$Pv = \$153.400$$

$$Cvu = 76.700$$

$$PE \text{ (unidades)} = \frac{CF}{Pv - Cvu} = \frac{210381000}{153400 - 76700} = 2742.9$$

El punto de equilibrio en unidades corresponde a 2742.9 horas de consultoría para el primer año.

Donde

Pv = Precio de venta unitario

Cvu = Costo variable unitario

CF = Costos fijos proyectados a 1 año

4.7. Promoción y distribución

En la propuesta de promoción y distribución del servicio ofrecido se tendrán en cuenta aspectos como los canales de comunicación por donde se realizará la interacción con nuestros clientes, la fuerza de ventas necesaria y tanto la estrategia publicitaria como los canales de distribución que se utilizarán para poder cumplir con una interacción adecuada y mantener informados a los clientes sobre los avances de cada proyecto.

4.7.1. Canales de comunicación

Los canales de comunicación establecidos para tener una relación constante y efectiva con los clientes son: Telefonía móvil, mensajería instantánea (whats app y mensajes de texto), telefonía fija, correo electrónico y plataforma virtual.

4.7.2. Fuerza de ventas

La empresa contará con una (1) persona enfocada en el área comercial la cual debe cumplir con las siguientes características:

- Capacidad argumentativa
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad de escucha activamente.
- Capacidad de presentar soluciones.
- Capacidad de negociación

4.7.3. Estrategia publicitaria

La estrategia publicitaria estará dirigida y administrada por el proveedor encargado de comunicaciones en las redes sociales.

4.7.4. Canales de distribución

Los canales de distribución directos de los que dispondrá la empresa para interactuar con el cliente y entregar un servicio acorde a las necesidades del mismo serán virtuales utilizando como herramienta de comunicación una plataforma que permita interactuar con el cliente, y presenciales.

4.8. De la encuesta

A continuación, se presenta el modelo de encuesta y se explican las variables tenidas en cuenta

4.8.1. De la construcción del instrumento

A continuación, presentamos el modelo de encuesta utilizado para la recolección de la información, el cual consta de 7 preguntas a saber:

1. Nombre de la Cooperativa
2. ¿Considera importante la revisión y mejoramiento integral de procesos para las entidades cooperativas en Colombia? Si - no
3. ¿Considera que su entidad necesita revisar o mejorar los procesos críticos para cumplir con los requerimientos exigidos por las entidades de supervisión y para garantizar la sostenibilidad de la organización? Si - no
4. La ubicación de su organización es:
Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, San Andres y Providencia, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, Vichada.
5. Indique el nivel de activos de su entidad:
De \$0 a \$20.000 millones de pesos
De \$20.001 a \$100.000 millones de pesos
Más de \$100.000 millones de pesos.
6. En el análisis de procesos indique las etapas que requiere para su organización:
Etapa 1: Análisis, diagnóstico y formulación de estrategias.
Etapa 2: Implementación de estrategias.
Etapa 3: Evaluación de indicadores e implementación ciclo PHVA
7. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar su organización (hora consultora) por una consultoría para la revisión, mejoramiento e implementación de procesos?
Entre \$100.000 y \$130.000 hora consultor.
Entre \$130.001 y \$160.000 hora consultor.
Más de \$160.000 hora consultor.

4.8.2. De la validación del instrumento

Con la aplicación de esta encuesta se pretende definir aspectos como el nivel de importancia en el mejoramiento de los procesos para las entidades cooperativas en Colombia, así como, estimar el porcentaje de participación de entidades que estarían dispuestas a revisar o mejorar sus procesos críticos. También se pretende conocer específicamente en cuanto al producto ofrecido el nivel de fases que estarían dispuestas a implementar en la organización.

Se conocerá en qué departamento de Colombia están ubicadas las entidades que requieren de este tipo de servicios y el nivel de activos de las organizaciones, ya que de este aspecto depende el número de horas que se requieren para desarrollar la consultoría.

4.8.3. De la población total y la muestra

A junio 30 de 2020 en Colombia existen 180 cooperativas de ahorro y crédito (SUPERSOLIDARIA, 2020) que en este caso serían la población total, se aplicará la encuesta a 30 entidades cooperativas teniendo en cuenta un 15% de heterogeneidad, un 10% de margen de error y un 90% de nivel de confianza.

4.8.4. Resultados

A continuación, se presenta información sistematizada sobre los resultados obtenidos en la encuesta luego de su aplicación.

Pregunta No.2 ¿Considera importante la revisión y mejoramiento integral de procesos para las entidades cooperativas en Colombia?

Tabla No. 8 Resultados encuesta pregunta No 2.

Respuesta	Q	%
Si	32	100%
No	0	0%

Fuente: Elaboración propia

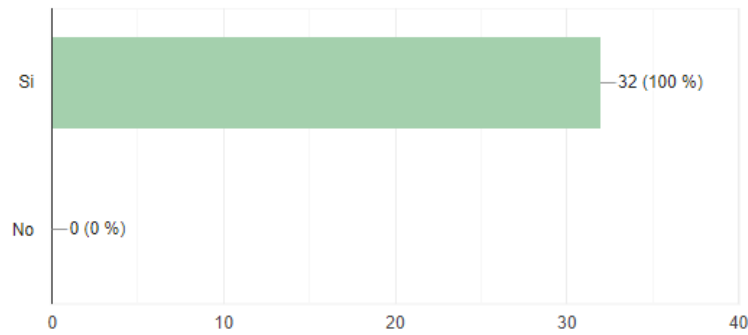


Figura No. 10 Resultados encuetas pregunta No. 2

Pregunta No.3 ¿Considera que su entidad necesita revisar o mejorar los procesos críticos para cumplir con los requerimientos exigidos por las entidades de supervisión y para garantizar una sostenibilidad de la organización?

Tabla No. 9 Resultados encuesta pregunta No 3.

Respuesta	Q	%
Si	29	91%
No	3	9%

Fuente: Elaboración propia

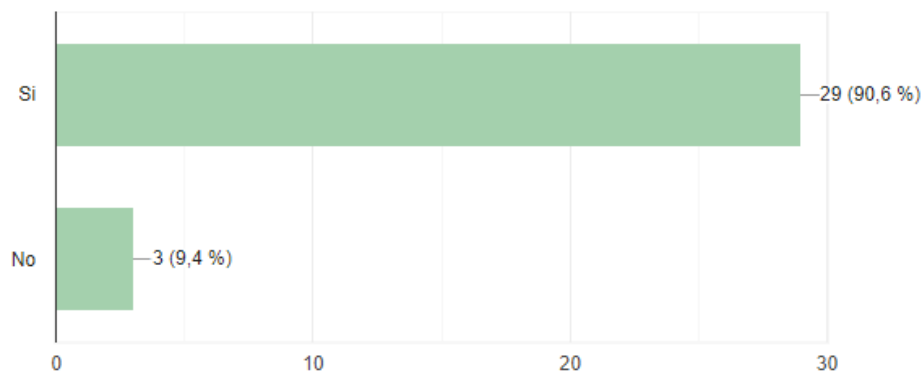


Figura No. 11 Resultados encuetas pregunta No.3

Pregunta No.4 La ubicación de su organización es:

Tabla No. 10 Resultados Encuesta Pregunta No 4

Respuesta	Q	%
Bogotá	18	56,3%

Respuesta	Q	%
Córdoba	1	3,1%
Cundinamarca	1	3,1%
Meta	1	3,1%
Norte de Santander	1	3,1%
Risaralda	1	3,1%
Valle del Cauca	3	9,4%
Antioquia	5	15,6%
Atlántico	1	3,1%
Total	32	99,9%

Fuente: Elaboración propia.

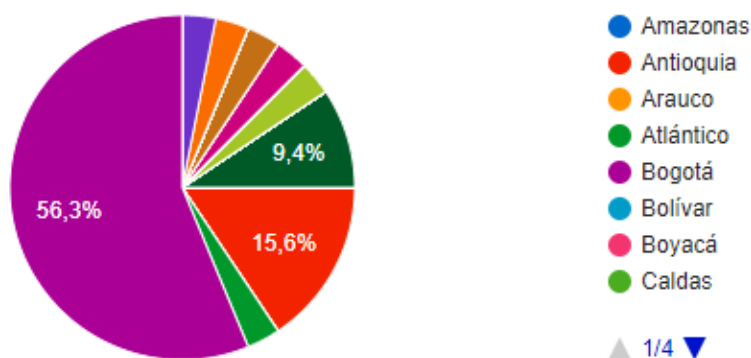


Figura No. 12 Resultados encuesta Imagen de Distribución por ciudad pregunta No. 4.

Pregunta No.5 Indique el nivel de activos de su entidad.

Tabla No. 11 Resultados Encuesta Pregunta No 5

Respuesta	Q	%
De \$0 a \$20.000 millones de pesos	6	19%
De \$20.000 a \$100.000 millones de pesos	15	47%
Más de \$100.000 millones de pesos	11	34%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia.

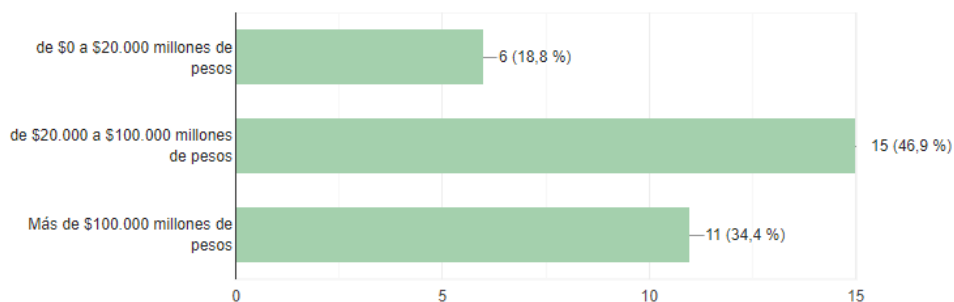


Figura No. 13 Resultados encuesta de Distribución por activos pregunta No. 5.

Pregunta No.6 En el análisis de procesos indique las etapas que requiere para su organización:

Tabla No. 12 Resultados encuesta Etapas Consultoría pregunta No. 6

RESPUESTA	Q	%
Etapa No. 1 Análisis, diagnóstico y formulación de estrategias	5	15,6%
Etapa No. 2 Implementación de estrategias	1	3,1%
Etapa No. 3 Evaluación de indicadores e implementación ciclo PHVA	26	81,3%
Total	32	100,0%

Fuente. Elaboración propia

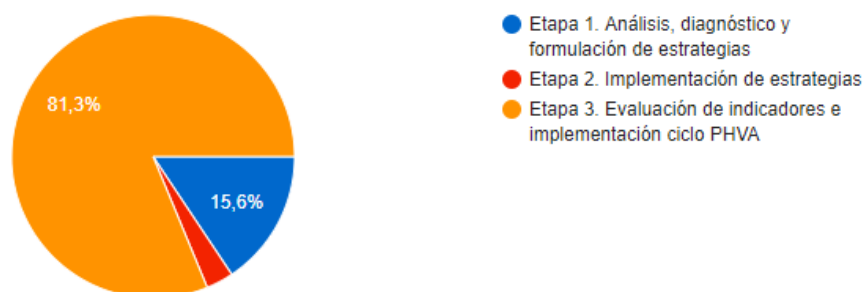


Figura No. 14 Resultado encuesta distribución por etapas de Consultoría pregunta No. 6

Pregunta No.7 ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar su organización (hora consultor) por una consultoría para la revisión, mejoramiento e implementación de procesos?

Tabla No. 13 Valor a pagar por hora consultor pregunta No.7.

RESPUESTA	Q	%
Entre \$100.000 y \$130.000 hora/consultor	7	21,9%
Entre \$130.001 y \$160.000 hora/consultor	20	62,5%
Más de \$160.000 hora/consultor	5	15,6%
Total	32	100,0%

Fuente. Elaboración propia

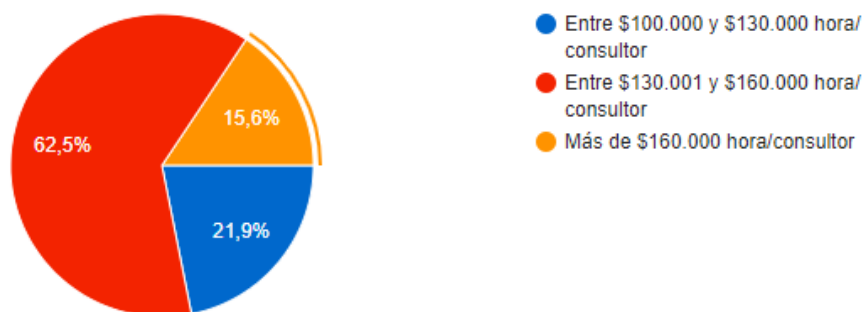


Figura No. 15 Imagen de Distribución Valor a pagar Consultoría pregunta No. 7.

4.8.5. Análisis de la información y conclusiones

De los resultados obtenidos en la encuesta se puede concluir que a nivel cooperativo en Colombia las entidades si consideran importante revisar y mejorar integralmente los procesos ya que un 100% de las entidades encuestadas contestaron positivamente a esta pregunta, de acuerdo a la encuesta el 90,6% de las entidades participantes que corresponde a 29 cooperativas, necesitan o consideran que su entidad debería realizar una revisión en alguno de sus procesos críticos.

Se evidencia que Bogotá y Antioquia son los departamentos fuertes en entidades cooperativas ya que el 71,9% de entidades que contestaron la encuesta están ubicadas en estos departamentos, así mismo, y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas el 81,3% de las entidades tomarían las tres fases de la consultoría.

En cuanto al precio que estarían dispuestas a pagar por hora consultor el 62,5% es decir 20 cooperativas se ubican entre \$130.001 y \$160.000, siendo el rango donde se ubica nuestro valor de hora a cobrar.

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que el proyecto tiene buena aceptación en el mercado objetivo, los departamentos donde se deben enfocar esfuerzos para trabajar son Bogotá y Antioquia y el valor hora consultor está dentro del rango preferido por las cooperativas para una consultoría.

5. ESTUDIO TÉCNICO

A continuación, se presenta el estudio técnico donde se abordan aspectos importantes en cuanto a la localización de la empresa, proceso de consultoría y distribución física de las oficinas administrativas.

5.1.Localización del proyecto

En cuanto al estudio de localización del proyecto se presentan aspectos como la Macro localización, algunas opciones para elección de la ubicación y la elección de la ubicación final como se muestra a continuación.

5.1.1. Macro localización

El proyecto estará ubicado en la república de Colombia, en la ciudad de Bogotá D.C, en un punto estratégico de la ciudad con facilidad en cuanto a vías de acceso y ubicación. Se elige la ciudad de Bogotá ya que actualmente el 21% del total de las cooperativas de ahorro y crédito están localizadas en esta ciudad siendo únicamente superada por Antioquia con un 27% pero adicional en Bogotá se encuentran las oficinas principales de la Superintendencia de la Economía Solidaria, de Ascoop y de Confecoop que son las dos agremiaciones que concentran y representan a las entidades pertenecientes a este sector.

También en Bogotá se encuentra la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias que es el ente gubernamental encargado de promover el fortalecimiento de los gremios del sector solidario.

5.1.2. Micro localización

A continuación, se presentan las opciones propuestas para la ubicación de la empresa teniendo en cuenta aspectos como el número de cooperativas existentes en cada región y adicional la cercanía a los entes gubernamentales y agremiaciones que conforman el sector solidario en Colombia.

5.1.2.1.Opciones de elección de ubicación

Inicialmente se plantean dos posibles ubicaciones en diferentes ciudades como son Medellín cerca al parque Berrio, sector en el cual se concentra gran número de cooperativas como Credicoop, Coofinep, Coogranada, Cooperativa San Pio, Confiar Cooperativa y otras como se muestra en el siguiente mapa y esto como se puede observar, ya que es una ciudad que presenta un gran número de cooperativas de ahorro y crédito. (Google Maps).

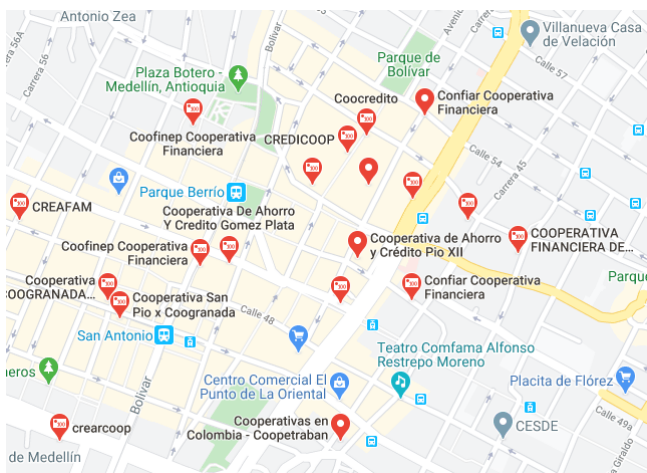


Figura No. 16 Micro localización . Fuente ; Google Maps.

Bogotá que es la segunda ciudad donde hay más entidades cooperativas de ahorro y crédito a la fecha y donde se encuentran entidades gubernamentales como la Superintendencia de Economía Solidaria y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias UAEOS.

A continuación, se presenta un mapa donde se evidencia por zonas la presencia de entidades cooperativas en Colombia. (CONFECOOP)

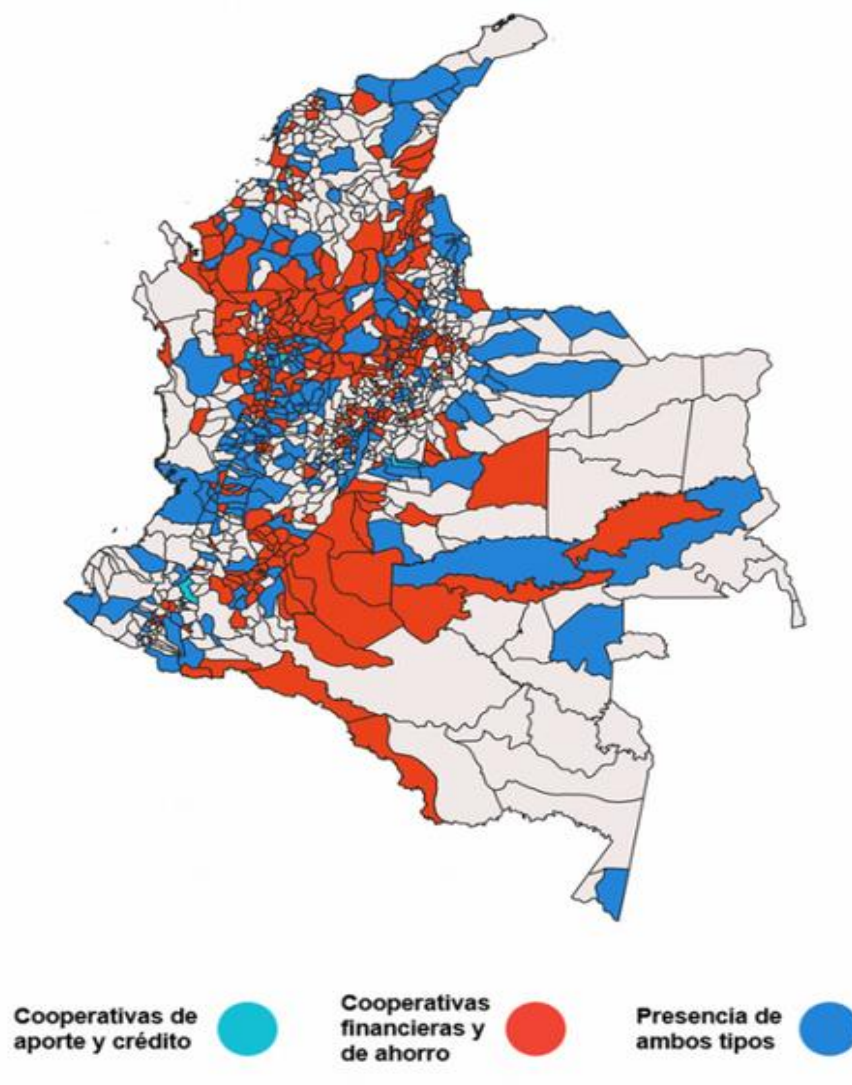


Figura No. 17 Zonificación Cooperativas Colombia. Fuente informe Confecoop.(2019).

5.1.2.2. Elección de ubicación

Se define ubicar la empresa en la Ciudad de Bogotá por contar con la cercanía de los entes gubernamentales que pueden permitir un mayor acceso a las entidades cooperativas y también porque es la ciudad donde se concentran el mayor número de cooperativas de ahorro y crédito en Colombia.

La empresa estará ubicada en la ciudad de Bogotá en la carrera 7 No. 29 – 10 localidad de Chapinero, esta ubicación es estratégica ya que es de fácil acceso al estar sobre la carrera 7, 10 y 13 simultáneamente, muy cerca está ubicada la vía del Transmilenio en la Avenida Caracas y tiene flujo constante de buses del Sistema Integrado de Transporte Público SITP.

Esta ubicación es cercana a la sede principal de la Superintendencia de la economía solidaria y a la Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias, lo que nos permitirá abordar con facilidad a las entidades cooperativas.

A continuación, mostramos el mapa de ubicación. (Google Maps).

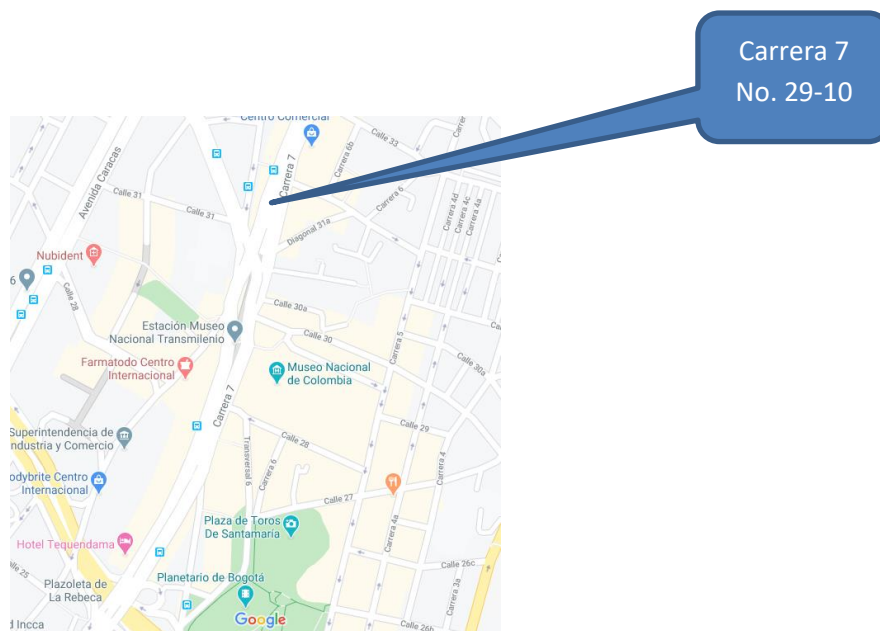


Figura No. 18 Imagen de Localización . fuente Google Maps.

5.2. Proceso de prestación del servicio de consultorías

Se presenta a continuación el proceso de prestación del servicio de consultorías teniendo en cuenta que la empresa está dedicada a las asesorías en procesos a entidades del sector solidario.

5.2.1. Descripción del proceso de consultorías

El proceso de prestación del servicio de consultoría inicia cuando se obtiene un input, que en este caso se ve representado por una solicitud de consultoría que para el proceso en específico tiene dos posibles canales de entrada, el primero se encuentra en el proceso comercial realizado mediante redes sociales, proceso que será tercerizado, pero que en su fase de recepción será atendido por el comercial contratado; y, encontramos un proceso paralelo realizado por el área comercial en un proceso alterno basado en el contacto y búsqueda de nuevos y potenciales clientes.

Al recibir la solicitud de servicio y presentar el portafolio que la empresa ha planteado, se procede con un reconocimiento inicial del cliente, dando un vistazo general al proceso y documentación, entre otros aspectos y características actuales de la cooperativa interesada.

Con el reconocimiento realizado se procede a determinar las necesidades y categorizar al cliente en la matriz de fases y cantidad de activos diseñada en el estudio de mercado. Al contar con la categorización, los requerimientos y necesidades plasmadas e identificadas se procede con la elaboración de una propuesta inicial la cual incluirá: personal necesario para realizar la consultoría (Consultores), precio y cantidad de horas del servicio, procesos claves del cliente y entregables.

Al recibir la aceptación del cliente se procede con la elaboración de un plan de trabajo que será diseñado por la gerencia, en acompañamiento de los consultores contratados, la cual consta de un cronograma de actividades detallado en la cual se asignarán responsables, reuniones de avance, visitas a las instalaciones del cliente, capacitaciones entre otras actividades según el tipo de necesidades establecidas en la propuesta inicial, se incluyen en detalle todos los entregables y la estructura/diseño de los mismos, la asignación de horas para cada una de las actividades a realizar y las tareas en cada actividad. Se inicia con la ejecución del trabajo con la constante supervisión de la gerencia, la cual tiene como función velar y asegurar un servicio óptimo y estructurado en el cual el cumplimiento del cronograma debe ser acertado. Al finalizar la ejecución del plan se debe realizar una entrega de resultados la cual deberá ser presentada al cliente y revisada para confirmar que los entregables presentados cumplan con las expectativas del cliente, asegurando así un nivel de calidad y servicio apropiado; si se encuentra algún tipo de

queja o reclamo que este soportado en el plan de entregables presentado inicialmente, se realizará nuevamente un plan de trabajo y se ejecutara posteriormente, cabe aclarar que la supervisión constante de la gerencia debe evitar que se presenten este tipo de reclamos. Al haber realizado el ajuste y entrega correspondiente se debe confirmar (en caso tal que la consultoría haya llegado hasta la Fase 1 o en su defecto Fase 2) si el cliente desea continuar con la siguiente fase de la consultoría, si la respuesta es afirmativa se debe iniciar con una nueva propuesta y seguir el proceso de consultoría diseñado, si al contrario la respuesta es negativa se procede con el cierre del servicio.

5.2.2. Diagrama de flujo proceso de consultoría

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio de consultoría.

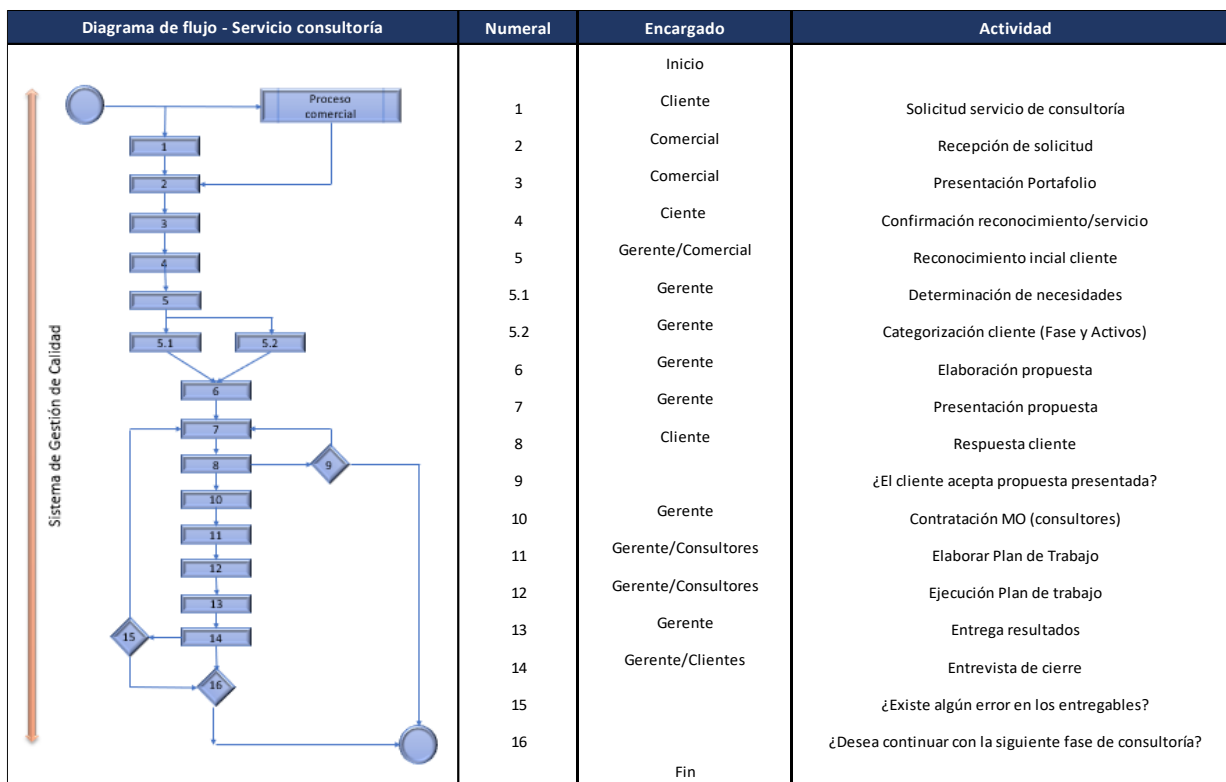


Figura No. 19 Flujos de Proceso del servicio de consultoría.

5.2.3. Tecnología para el desarrollo del proyecto

La tecnología necesaria para el desarrollo de la consultoría depende del canal seleccionado por el proveedor (virtual/presencial). A continuación, se muestran los elementos requeridos para cada uno de los modelos de consultoría diseñados:

Tabla No. 14 Equipos tecnológicos necesarios para la prestación del servicio .

Servicio de Consultoría	
Presencial	Virtual
Proyectores	Plataforma virtual
Equipos de computo	Equipos de computo

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Descripción de personal para el proceso de prestación del servicio de consultoría.

Para ejecutar el proceso de consultoría explicado anteriormente se requiere la interacción y participación de 3 cargos en especial: comercial (1), consultores (depende del alcance del servicio a realizar) y gerente (1); a continuación, se muestra el perfil que cada uno de los aspirantes debe tener para ocupar los cargo propuestos:

Tabla No. 15 Perfiles requeridos.

	Cargo		
	Comercial	Gerente	Consultor
Nivel de estudio	Pregrado	Postgrado	Postgrado
Pregrado	Administración de empresas, Negocios internacionales o afines	Administración de empresas, ingeniería industrial o afines	Depende del proceso al cuál se realiza la consultoría
Postgrado	N.A	Gestión de proyectos	Gestión de proyectos
Experiencia	1 año en venta de servicios de consultoría	5 años dirigiendo equipos, 3 años en entidades del sector cooperativo.	3 años como consultor, 1 año en entidades del sector cooperativo
Nivel de ingles	B2	A1	A1
Habilidades blandas específicas	Sociable, recursivo, persistente, con alta capacidad de trabajo en equipo.	Liderazgo, trabajo en equipo, alta capacidad de control y análisis	Trabajo en equipo, capacidad de análisis, compromiso
Conocimientos específicos	N.A	Sector cooperativo, SGC, Proyectos	Sector cooperativo, Proyectos

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. De la oficina

En cuanto a la oficina se presenta la distribución, la valoración de las adecuaciones y las obras físicas que se realizan.

5.2.5.1. Distribución de la oficina

La empresa se encuentra en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, y la distribución de la oficina de la empresa está organizada según el cuadro de áreas que se relaciona a continuación; la cual está soportada de acuerdo al organigrama propuesto.

Tabla No. 16 Distribución de la oficina.

ACM SOLIDARIA S.A.S		Cuadro de áreas sede centro Oficina 802	
Zonas	Espacios	Área (m2)	
Zona ingreso y comunicación vertical	Hall de acceso - recepción	10,4	
	Corredor acceso	3,5	
	Corredor acceso zonas comunes		
	Ascensores zonas comunes		
	Escaleras de emergencia zona común		
Zonas administrativas	Gerencia	10	
	Oficina administración	7,4	
	Talento humano	7,5	
	Oficinas contabilidad	7,4	
	Área técnica asesores	60	
	Baño empleados		
	Mujeres zona común		
	Hombres zona común		
	Cuarto archivo	3,3	
	Cocineta	2	
Zona de reuniones y conferencias	Salón presidentes	18	
	Salón Bolívar	17	
	Salón Sucre	17	
Total		163,5	

Fuente. Elaboración propia.

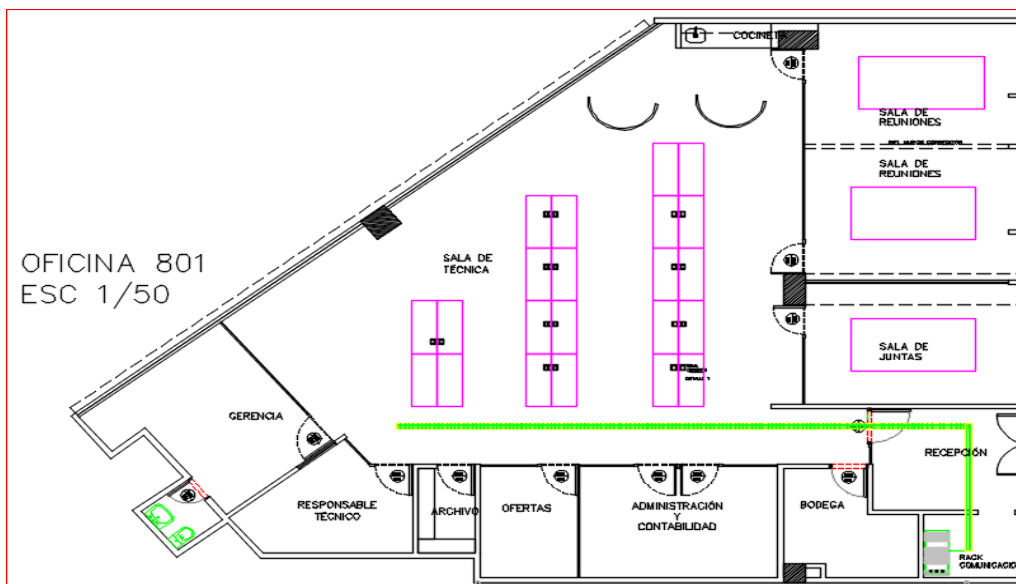


Figura No. 20 Imagen oficina Arquitectónica

5.2.5.2. Obras físicas de adecuación

Las obras de adecuación corresponden a las conexiones del sistema de comunicaciones y lógicos sistema eléctrico y Tics de la oficina y a la identidad empresarial como imagen corporativa. Ya que la oficina es arrendada no se hace mayor inversión en adecuaciones se establece un valor por m2 de esas adecuaciones iniciales y un mantenimiento de las mismas cada tres años.

5.2.5.3. Valoración de las obras físicas

Se cuantifica en términos monetarios el costo de las adecuaciones a la oficina, las cuales se presentan a continuación mediante un valor por m2 de mantenimiento y adecuación según los estándares del sector de construcción para oficinas.

Tabla No. 17 Valor m2 mantenimiento de oficina

Proveedores	Servicio	Cantidad	Valor	Total
Gastos de remodelación y adecuación	Adecuación física oficina	163,5 m2	\$ 115.000	\$ 18.802.500

Fuente. Elaboración propia.

5.2.6. Control de calidad y seguridad industrial

El objeto la organización es seguir lo lineamiento de la norma técnica de Calidad ISO 2008 y su desarrollo mediante el seguimiento de todos los requisitos de la misma para actividades de Consultoría los planes de calidad buscan documentar la planificación de las actividades propias del proyecto, a partir de la identificación de los requisitos establecidos del Cliente bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin generar un producto que satisfaga sus necesidades, los procedimientos, formatos y manuales de funciones y demás documentos descritos los planes así como el Manual de calidad del Sistema de Gestión de calidad de ACM SOLIDARIA. Describen y detallan las principales actividades de asesoría, que afectan la calidad del producto final objeto del contrato y sus parámetros de control requeridos para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y las especificaciones contractuales del proyecto. Lo anterior para cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad. Y el cumplimiento del control de calidad y seguridad industrial de la consultoría según la norma vigente.

5.2.7. Resumen de la inversión necesaria para la puesta en marcha

A continuación, se presentan aspectos en cuanto a la inversión de capital necesaria para poder iniciar con el proyecto, esta inversión básicamente corresponde a mobiliario, adecuaciones físicas y tecnología en la que se incluye el diseño de la plataforma web.

5.2.7.1.Compra o arrendamiento del lugar de operación

Se arrendará una oficina en la zona centro de Bogotá con salas de reunión y suficiente espacio para los consultores de la organización que servirá como centro de operaciones para el desarrollo de la consultoría el área estimada necesaria es de 163.5 m2 para establecer el plan de negocios a 10 años de funcionamiento así mismo la localización tiene como finalidad tener acceso a gran número de cooperativa y se encuentra equidistante a las entidades relacionadas con el sector, no se tiene contemplado compra de inmueble hasta tanto la organización no se posiciones en el mercado y tenga estabilidad económica.

5.2.7.2. Inversión en maquinaria

La inversión inicial son equipos de oficina por lo tanto no aplica inversión inicial en maquinaria de producción.

5.2.7.3. Inversión en obras físicas

Las obras físicas relacionadas con el ajuste de la oficina arrendada son mínimas razón por la cual no hay inversión en infraestructura nueva dentro de este proyecto.

5.2.7.4. Resumen inversión

A Continuación, se presenta un cuadro detallado de la inversión inicial para el inicio de la operación de la empresa de consultoría. Presentación del presupuesto total necesario para la puesta en marcha del proceso de prestación del servicio para el proyecto y el estimativo de los costos y gastos del funcionamiento de la Oficina a 10 años.

Tabla No. 18 Resumen inversión inicial

INVERSION INICIAL					
Gastos Legales	Cámara de Comercio- Constitución	Und	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Contable	Balance Inicial	Und	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Gastos Remodelación y Adecuación	Adecuación Física Oficina	M2	163,50	\$ 115.000	\$ 18.802.500
Empresa de comunicación	Redes sociales	Und	100	\$ 3.000	\$ 300.000
	Diseño Plataforma	Und	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
	Página web	Und	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mobiliario	Sillas ergonómicas	Und	6	\$ 260.000	\$ 1.560.000
	Sofá	Und	1	\$ 300.000	\$ 300.000

	Mesas conferencia	Und	1	\$ 820.000	\$ 820.000
	Escritorios	Und	5	\$ 319.000	\$ 1.595.000
	Puesto de recepción	Und	1	\$ 950.000	\$ 950.000
	Artículos de decoración	Und	5	\$ 30.000	\$ 150.000
Equipos tecnológicos	Servidor	Und	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Equipos de computo	Und	5	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000
	Televisor	Und	3	\$ 750.000	\$ 2.250.000
	Proyectores	Und	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
	Licenciamiento Básico Equipos	Und	6	\$ 240.000	\$ 1.440.000
	Licenciamiento Especializado , Software Contabilidad, Software Tic.	Und	2	\$ 4.500.000	\$ 9.000.000
	Equipos de telefonía fija	Und	3	\$ 30.000	\$ 90.000
	Celulares	Und	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Outsourcing papelería	Papelería	Und	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
	Impresión	Und			
	Cafetería	Und			
	Aseo	Und			
Internet y telefonía	Internet	Und	1	\$ 250.000	\$ 250.000
	Telefonía fija	Und			
	Telefonía celular	Und	4	\$ 280.000	\$ 1.120.000
Alquiler de espacios amoblados / Con cargo al Cliente	Salas de Reunión		0	\$ 350.000	\$ -
	Salas de capacitación		0	\$ 250.000	\$ -
Especialistas / Consultores / Con cargo al Cliente	Servicio de Consultoría		0	\$ 175.000	\$ -
TOTAL INVERSION INICIAL					\$ 59.627.500

Fuente. Elaboración propia.

Tabla No. 19 Gastos fijos anuales

GATOS FIJO ANUALES						
PROVEEDORES	SERVICIO	Und	CANTIDAD	VALOR MESUAL	MESES	TOTAL
Gastos Generales	Cámara de Comercio Renovación	Año	1	\$ 1.000.000	\$ 1	\$ 1.000.000
	Costos de Contabilidad y Revisoría	mes	1	\$ 7.000.000	\$ 12	\$ 84.000.000
	Asesorías Costos Legales	mes	1	\$ 850.000	\$ 12	\$ 10.200.000
	Sub Total Internet y Telefonía					
Empresa de comunicación	Redes sociales	Und	100	\$ 3.000	\$ 12	\$ 3.600.000
	Página web	Und	1	\$ 700.000	\$ 1	\$ 700.000
	Sub Total Internet y Telefonía					
Internet y telefonía	Internet	mes	1	\$	\$	\$
	Telefonía fija	mes		250.000	12	3.000.000
	Telefonía celular	mes	3	\$ 280.000	\$ 12	\$ 10.080.000
	Sub Total Comunicaciones					
Outsourcing papelería	Papelería	mes	1	\$ 1.300.000	\$ 12	\$ 15.600.000
	Impresión	mes				
	Cafetería	mes				
	Aseo	mes				
Sub Total Comunicaciones						\$ 15.600.000
Personal Administrativo	Salario Gerente	mes	1	\$ 4.000.000	\$ 12	\$ 48.000.000
	Salario Secretaria	mes	1	\$ 1.200.000	\$ 12	\$ 14.400.000
	Salario comercial	mes	1	\$ 2.000.000	\$ 12	\$ 24.000.000
	Sub Total Personal Administrativo					
Gastos Oficina	Arrendamiento oficina	m2	164	\$ 18.500	\$ 12	\$ 36.297.000
	Servicios Públicos, " Agua, Luz, Gas"	mes	1	\$ 600.000	\$ 12	\$ 7.200.000
	Caja Menor	mes	1	\$ 500.000	\$ 12	\$ 6.000.000
	Sub Total Oficina					
Equipos tecnológicos	Equipos de computo	mes	6	\$ 50.000	\$ 3	\$ 900.000

GATOS FIJO ANUALES						
PROVEEDORES	SERVICIO	Und	CANTIDAD	VALOR MESUAL	MESES	TOTAL
	Proyectoros	mes	1	\$ 50.000	\$ 3	\$ 150.000
	Sub Total Equipos tecnológicos					\$ 1.050.000
TOTAL GASTOS FIJOS ANUALES						\$ 335.327.000
TOTAL GASTOS FIJOS PROYECTADOS A 10 AÑOS						\$ 4.373.890.042

Fuente. Elaboración propia.

6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL

En el estudio administrativo organizacional, se plantean aspectos como la identificación de la organización, lo concerniente a planeación estratégica, la estructura organizacional, la inversión en cuanto a adecuaciones administrativas y los temas relacionados con la constitución de la sociedad.

6,1 Identificación de la organización

A continuación, se plantea el nombre, slogan y logotipo que identifican la empresa.

6.1.1 Nombre

El nombre planteado para la compañía es ACM Solidaria S.A.S enfocando las siglas ACM en las asesorías, consultorías y monitorías que presta la organización para las entidades cooperativas del país.

6.1.2 Slogan

“Construyendo bases sólidas para nuestro sector cooperativo”

6.1.3 Logotipo

A continuación, se muestra el logotipo planteado para ACM Solidaria.



Figura No. 21 Logotipo .

6,2 Planeación estratégica

En la planeación estratégica se plantean la misión, visión, valores organizacionales y tanto las políticas como los objetivos de la empresa.

6.2.1 Misión

Fortalecer y enfocar los procesos internos de las entidades cooperativas de Colombia mediante consultorías, asesorías y/o monitorias, generando valor para sus clientes, inversionistas, y empleados, consolidándose como una consultora sólida y reconocida en el país.

6.2.2 Visión

Fortalecer el sector cooperativo colombiano y consolidarnos como la entidad consultora de cooperativas más grande y con mayor impacto positivo en las entidades cooperativas en el año 2030.

6.2.3 Valores organizacionales

Los valores organizacionales planteados esbozan el actuar de ACM solidaria con el fin de guiar los procesos y enfocarlos de forma correcta y efectiva.

Buscar la excelencia: Ser excelente en cada proyecto, proceso, actividad y/o tarea.

Enfoque en el cliente: Guiar toda la atención y esfuerzos en prestar un servicio que cumpla con los requerimientos y logre satisfacer cada uno de nuestros clientes.

Actuar íntegramente: Actuar de forma transparente en cada uno de los procesos involucrados.

Ser funcionales y efectivos: Buscar lograr los mejores resultados para cada uno de nuestros clientes.

6.2.4 Objetivos organizacionales

Asegurar el manejo de los más altos estándares de satisfacción al cliente en el sector.

Alinear los procesos internos con el fin de satisfacer de forma completa las necesidades del cliente.

Ser reconocidos como la entidad consultora de cooperativas más importante y eficiente del país.

Lograr empoderar a cada uno de los empleados y hacerlos partícipes de cada uno de los logros obtenidos por la organización.

Asegurar un servicio de calidad, óptimo y ajustado a la realidad con el fin de obtener los resultados esperados por los clientes.

Fortalecer el sector cooperativo.

Dar estabilidad laboral a nuestros colaboradores.

Ser auto sostenibles y aumentar de forma exponencial las ventas y por ende el número de clientes.

6.2.5 Políticas organizacionales

A continuación, se muestran el sistema de políticas organizacionales diseñado para la entidad ACM Solidaria S.A.S:

Tabla No. 20 Políticas organizacionales

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	
Política	Descripción
Desarrollo organizacional	Los procesos, actividades, y tareas deben diseñarse y enfocarse en la consecución de metas y objetivos, de igual forma deberán estar enmarcados en un sistema de mejora continua
Regulación interna	Las modificaciones y cambios en lo que respecta a políticas, reglamentos, contrataciones, procesos y procedimientos deben comunicarse de forma oportuna mediante circulares y emails corporativos
Salarial	Se debe diseñar e implementar un sistema de remuneración salarial ordenado, justo, equilibrado y ajustado a los perfiles y a la organización.
Talento humano	Se deben crear perfiles de cargo adaptadas a suplir cada una de las necesidades de las áreas establecidas en la organización, de igual forma es necesario realizar un proceso de selección transparente que permita la contratación de personas idóneas según el perfil requerido.

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	
Política	Descripción
	Es necesario presentar un cronograma de capacitaciones para cada uno de los cargos antes del 30 de enero de cada año para estimar un presupuesto para dichas capacitaciones, desarrollando aptitudes y actitudes de los colaboradores
Tecnología y seguridad de la información	La información que administra cada uno de los empleados debe ser almacenada en el disco local de cada equipo y enviada a cada uno de los gerentes de forma mensual.
Atención y servicio al cliente	Se debe prestar un servicio adecuado, buscando siempre la satisfacción del cliente, de igual forma se debe presentar un proceso eficiente y efectivo de gestión del servicio al cliente para cada uno de los clientes, asegurando y estimulando el crecimiento y desarrollo de la organización en el sector
Mercadeo	Se debe comunicar, recordar y persuadir al cliente sobre los diferentes servicios suministrados por la entidad de forma periódica.
Pagos	El pago a proveedores debe realizarse en un periodo no mayor a 30 días después de haber sido ejecutado el servicio o arribado los insumos adquiridos por la entidad.
Financiera	Se debe realizar entrega oportuna de información contable velando así porque se cumpla con la legislación vigente y las normas contables.
Compras	Se debe velar por la consecución oportuna de bienes y servicio a un precio competitivo, siempre asegurando la calidad y disponibilidad
Calidad	En cada uno de los procesos internos de la compañía se deben realizar actividades enmarcadas en un sistema Six Sigma y de igual forma los entregables deben cumplir con los estándares de calidad exigidos en cada uno de los cargos establecidos

Fuente. Elaboración propia

6.3 Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional se presentan aspectos como el organigrama funcional y el marco legal de vinculación que utiliza la empresa.

6.3.1 Organigrama

Se diseña organigrama con el fin de estructurar y desarrollar el proceso e forma eficiente evaluando constantemente lo que refiere a la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. La cantidad de consultores contratados varía con relación a los proyectos que se manejan de forma conjunta.

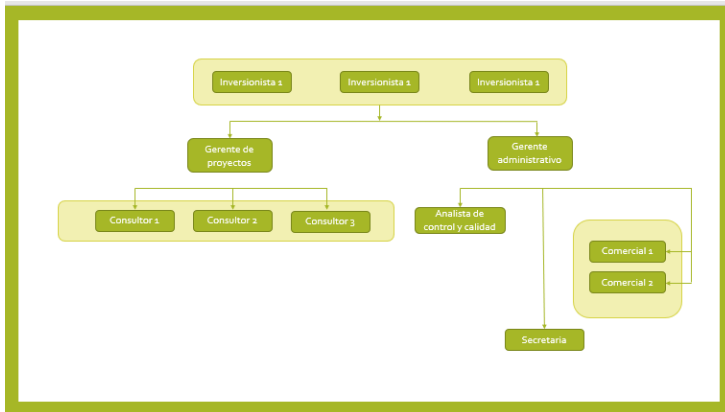


Figura No. 22 Organiza grama ACM Solidaria .

Marco legal de vinculación

A continuación, se muestra el esquema de contratación para cada una de las vacantes la organización:

Tabla No. 21 Esquema de Contratación

Cargo	Tipo de contrato	Vacantes
Gerente		1

Cargo	Tipo de contrato	Vacantes
Comercial	Contrato laboral a término indefinido, con un periodo de prueba aproximado de 3 meses	1
Analista de control y calidad		1
Secretaría		1
Consultores	Contrato civil por prestación de servicios	Es directamente proporcional al número de clientes asesorados de forma simultanea

Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente para la contratación del personal se diseñará un perfil de cada cargo y se realizarán las siguientes pruebas con el fin de asegurar el ingreso de personal integro, capacitado y con la actitud adecuada para potenciar y desarrollar sus labores diarias:

- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad
- Cuestionarios psicotécnicos
- Pruebas situacionales
- Entrevistas con jefe directo e inversionistas

6.4 Inversión en adecuación administrativa

En cuanto a la remodelación y adecuación para el funcionamiento de la parte administrativa se estima un valor de costo aproximado por metro cuadrado de \$115.000, la oficina consta de 163,5 Mts lo que genera una inversión de \$18.802.500 y se contemplan los siguientes trabajos: adecuación oficina de Gerencia, área contable, área de archivo, recepción, sala de juntas, sala de reuniones, sala técnica, oficinas de área comercial o de ofertas y archivo.

6.5 De la constitución de la sociedad

A continuación, se presentan aspectos relevantes a la constitución de la sociedad

6.5.1 Acta de constitución y estatutos de la sociedad

Se presenta en el anexo 2 el acta de constitución de la empresa ACM Solidaria

6.5.2 Costos de constitución

A continuación, se presentan los costos de constitución de la Sociedad en la Cámara de Comercio de Bogotá:

Constitución de la Sociedad	\$34.000
Impuesto de Registro	\$70.000
Matrícula Persona Jurídica	\$131.000
Formulario de Registro Mercantil	\$4.500
Inscripción de los Libros	\$12.000
Total	\$251.500

6.5.3 Estructura patrimonial

El patrimonio de la empresa está conformado por los aportes iniciales de los tres socios como se detalla a continuación:

- Juan David Quintero Forero \$40.000.000.00
- Robert Alexander Delgado \$40.000.000.00

• Juan Francisco Quintero Acosta	\$40.000.000.00
• Total aporte	\$120.000.000,00

7 ESTUDIO LEGAL

Con este estudio se presente determinar si es viable el desarrollo del proyecto desde el marco legal, lo que lleva a la necesidad de presenta el marco legal que afecta el desarrollo del proyecto.

7.1 Legislación que afecta al proyecto por su ubicación

ACM SOLIDARIA SAS. es una organización que se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá, ciudad capital de Colombia, por lo tanto, la legislación jurídica aplicable de orden nacional es la constitución política de Colombia y las legislaciones en materia de su objeto social decretada por el gobierno nacional, en particular la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. En dicha normatividad se encuentran consagradas las normas que rigen la constitución y funcionamiento de una Sociedad Simplificada por Acciones "S.A.S". En el Código de Comercio las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales, su estructura, regulación y funcionamiento, está sujeto a lo que dispongan los accionistas y todas las disposiciones del Código de Comercio para este tipo de sociedades. En relación con las normas distritales y en cuanto a regulación respecto al funcionamiento de establecimientos de comercio son las establecidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

7.2 Legislación que afecta el desarrollo y/o venta del producto

Para verificar la legislación que aplica debemos definir el concepto de Consultoría, como se ha podido entender la consultoría como contrato tiene un carácter oneroso porque implica una remuneración para el consultor consistente en dinero y en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden. Al clasificar los tipos de consultoría "Proexport Colombia (2003) establece que: Consultoría integral, que reúne las consultoras que atienden las necesidades en todas las áreas de gestión de la empresa (estrategia, finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos, tecnologías de la información). • Consultoría en mercadeo, relacionada con la gestión del área de mercadeo y ventas. • Consultoría en tecnologías de la

información relacionada con la gestión del área tecnologías de la información (software, hardware y servicios conexos). • Consultoría en sistemas de gestión, dirigida a formalizar los procesos para cumplir con los estándares internacionales en las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, etc; con miras a la obtención de la correspondiente certificación. Incluye la gestión de las áreas relacionadas. • Consultoría en recursos humanos, relacionada con la gestión del área de recursos humanos. Por ser una empresa de Consultoría ACM SOLIDARIA SAS para el desarrollo de su objeto social está obligada cuando desarrolle labores de consultoría y asesoría externa a responder civil, fiscal, penal y disciplinariamente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las actividades de consultoría o asesoría, por lo tanto, encontramos las principales normas que rigen los principios rectores de esta actividad son “Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, Ley 80 de 1993, en particular el artículo 32 numeral 4 y siguientes, reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Modificada por la Ley 1150 de 2007, igualmente reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 679 de 1994, 626 de 2001, 2170 de 2002, 3629 y 3740 de 2004, 959, 2434 y 4375 de 2006; 2474 de 2008 y 2473 de 2010”.

7.3 Legislación que afecta los procesos de contratación y vinculación laboral según el proyecto

La Organización AMC SOLIDARIA SAS dentro de su estructura de funcionamiento para el desarrollo de su objeto social según sus frentes de trabajo y organigrama maneja las siguientes formas de contratación las cuales son establecidas por el Ministerio de Trabajo y el Gobierno Nacional nuestra empresa se acoge como política a la legalidad laboral acatando todo lo establecido por la legislación vigente.

- Para el personal administrativo se manejarán “Contrato a término indefinido como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida, el empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada

empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

- Para el personal Asesor en el desarrollo de la Consultoría se elaborarán Contratos Civiles por prestación de servicios en este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre la empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar.

- Para el personal de apoyo provisional se elaborarán Contratos de aprendizaje este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

- La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

7.4 Legislación tributaria que afecta el proyecto.

AMC SOLIDARIA SAS. Se Acogerá a las normas tributarias del orden Nacional establecidas dentro del marco de calificaciones tributaria del objeto social o actividades económicas para las labores de Consultoría, Asesorías y demás establecidas por el Gobierno Nacional, mediante el Ministerio de hacienda público y su organismo de control Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- para ello se establecen unas tablas de impuesto aplicables a cada actividad económica.

Para el caso de la actividad económica los impuestos de orden nacional que aplican son: El impuesto a las ventas del 19% que se emite cada vez que se presenta un factura de Compra

Electrónica, retención en la fuente por Ingresos del 11% ,4.5 % del valor neto de la factura y dependiendo si es asesoría técnica o consultoría y el impuesto a la Renta del 34 % de la utilidades netas obtenidas en el año fiscal inmediatamente anterior. el cual es Anula n m La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración Para Determinar la legislación que afecta al proyecto desde la perspectiva tributaria.

Los impuestos de orden Distrital son los regulados por el órgano de control la Alcaldía Mayor de Bogotá para el caso de las labores de consultoría aplica un impuesto denominado de Impuesto de Industria y Comercio cuya sigla es ICA. El cual corresponde a la Ley 14 de 1983, tasado en 7.2 por mil del valor neto de la factura.

Se encuentran impuestos de orden departamental y municipal los cuales serán aplicados en el estudio económico dentro del valor de Consultoría según sea el caso.

8 ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

A continuación, se presenta el estudio económico – financiero sobre la pre factibilidad de la creación de una empresa de asesorías para el mejoramiento de procesos en entidades cooperativas en Colombia, se tienen en cuenta tanto la inversión financiera inicial, como las necesidades de capital una vez la empresa se encuentre en marcha.

8.1 Definición de inversiones diferidas

A continuación, se presentan las inversiones diferidas necesarias para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla No. 22 Tabla de inversiones diferidas AMC Solidaria.

Inversiones Diferidas	
Gasto	Valor
Gastos de Constitución	\$ 1.500.000
Adecuaciones físicas	\$ 18.802.000
Equipos Tecnológicos	\$ 1.050.000
Total Inversiones Diferidas	\$ 21.352.000

Fuente. Elaboración propia

8.2 Definición de inversiones fijas

A continuación, se presentan las inversiones fijas necesarias para la puesta en marcha del proyecto:

Tabla No. 23 Tabla de inversiones fijas AMC Solidaria.

Inversiones Fijas	
Gasto	Valor
Muebles y Enseres	\$ 5.375.000
Equipos de Tecnología	\$ 15.840.000
Total Inversiones Fijas	\$ 21.215.000

Fuente. Elaboración propia

8.3 Estructura de capital

En la Estructura de Capital veremos cómo está conformado el capital social para la puesta en marcha de la empresa donde una parte es aporte de los socios inversionistas y la otra parte corresponde a créditos con entidades financieras.

8.3.1 Recursos propios

Se cuenta con tres inversionistas, cada uno aporta como capital inicial a la empresa la suma de \$40.000.000.00 para un total de \$120.000.000.00

8.3.2 Recursos con terceros

Se tramitan créditos bancarios por \$105.000.000 con Bancolombia a una tasa del 0,99% NMV pagadero a 60 meses con garantía personal de los tres socios inversionistas.

8.4 Proyección de presupuestos a 10 años

Se presentan los presupuestos tanto de ventas como de servicios de gastos a 10 años para verificar los ingresos proyectados.

8.4.1 Presupuesto de ventas

A continuación, se presenta el presupuesto de ventas a 10 años tanto en unidades monetarias como en horas de consultoría.

Tabla No. 24 Presupuesto de ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bogotá	Unidades a vender	2.430	3.600	3.780	3.969	4.167
	Precio de venta (sin iva)	153.400	158.769	164.326	170.077	176.030
	Valor total ventas	372.762.000	571.568.400	621.151.959	675.036.891	733.596.341
Total de ventas		372.762.000	571.568.400	621.151.959	675.036.891	733.596.341

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Bogotá	Unidades a vender	4.376	4.595	4.824	5.066	5.319
	Precio de venta (sin iva)	182.191	188.568	195.168	201.999	209.068
	Valor total ventas	797.235.824	866.396.032	941.555.888	1.023.235.861	1.112.001.572
Total de ventas		797.235.824	866.396.032	941.555.888	1.023.235.861	1.112.001.572

Fuente. Elaboración propia.

En el presupuesto se proyecta un incremento en las ventas anuales del 5% y en el primer año se proponen ventas a partir del 4 mes de funcionamiento.

8.4.2 Presupuesto de Gastos de operación

A continuación, se presenta el presupuesto de gastos proyectado a 10 años tanto en unidades monetarias como en horas de consultoría.

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de operación								
Material	Cantidad	Costo unitario		Valor total				
Internet	1	13.000		13.000	13.390,00	13.818,48	14.219,22	14.603,13
Papelería	1	4.000		4.000	4.120,00	4.251,84	4.375,14	4.493,27
Telefonía	1	9.700		9.700	9.991,00	10.310,71	10.609,72	10.896,19
Valor Total gastos de operación por unidad				26.700	27.501	28.381	29.204	29.993
Vr hora consultor								
Cualificación	Cantidad H/H	Valor H/H		Valor total				
Operario	1	50.000		50.000	52.250,00	54.601,25	57.058,31	59.625,93
Valor Total hora consultor por unidad				50.000	52.250	54.601	57.058	59.626
Gastos								
Material	Unidad de compra	Costo total	Rendimiento	Valor total				
Oficina	Arriendo anual	24.000.000	2.430	9.877	7.000	7.000	7.007	7.013
Valor Total gastos por unidad				9.877	7.000	7.000	7.007	7.013
Gastos de producción Unitario (Total)				86.577	86.751	89.982	93.269	96.632
Unidades a vender				2.430	3.600	3.780	3.969	4.167
Total gasto de producción				\$ 210.381.000	\$ 312.303.600	\$ 340.133.026	\$ 370.184.879	\$ 402.708.453

Figura No. 23 Presupuesto de gastos de operación proyectado a 5 años ACM Solidaria.

				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de operación								
Material	Cantidad	Costo unitario						
Internet	1	13.000		14.968,21	15.342,42	15.725,98	16.087,68	16.457,69
Papelería	1	4.000		4.605,60	4.720,74	4.838,76	4.950,05	5.063,91
Telefonía	1	9.700		11.168,59	11.447,80	11.734,00	12.003,88	12.279,97
Valor Total gastos de operación por unidad				30.742	31.511	32.299	33.042	33.802
Vr hora consultor								
Cualificación	Cantidad H/H	Valor H/H						
Operario	1	50.000		62.309,10	65.113,01	68.043,09	71.105,03	74.304,76
Valor Total hora consultor por unidad				62.309	65.113	68.043	71.105	74.305
Gastos								
Material	Unidad de compra	Costo total	Rendimiento					
Oficina	Arriendo anual	24.000.000	2.430	7.027	7.040	7.060	7.087	7.121
Valor Total gastos por unidad				7.027	7.040	7.060	7.087	7.121
Gastos de producción Unitario (Total)				100.078	103.664	107.402	111.234	115.227
Unidades a vender				4.376	4.595	4.824	5.066	5.319
Total gasto de producción				\$ 437.924.449	\$ 476.296.284	\$ 518.144.372	\$ 563.461.334	\$ 612.874.822

Figura No. 24 Presupuesto de gastos de operación proyectado a 10 años ACM Solidaria.

8.4.3 Presupuesto de gastos operacionales, no operacionales e ingresos no operacionales

A continuación, se presentan los gastos de administración proyectados a 10 años.

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de administración								
Ítem	Valor mensual	Cantidad	Valor total mes	Valor anual				
Salario gerente general	6.074.213,33	1	6.074.213,33	72.890.560,00	76.170.635,20	79.598.313,78	83.180.237,90	86.923.348,61
Salario secretaria	1.508.994,92	1	1.508.994,92	18.107.939,06	18.922.796,32	19.774.322,15	20.664.166,65	21.594.054,15
Depreciaciones				4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00
Servicios públicos	300.000,00	1	300.000,00	3.600.000,00	3.834.000,00	4.079.376,00	4.332.297,31	4.592.235,15
Arrendamiento	1.000.000,00	1	1.000.000,00	12.000.000,00	12.600.000,00	13.230.000,00	13.904.730,00	14.613.871,23
Misceláneos	200.000,00	1	200.000,00	2.400.000,00	2.472.000,00	2.551.104,00	2.625.086,02	2.695.963,34
Imprevistos	120.000,00	1	120.000,00	1.440.000,00	1.483.200,00	1.530.662,40	1.575.051,61	1.617.578,00
Out sourcing (seguridad)	200.000,00	1	200.000,00	2.400.000,00	2.472.000,00	2.551.104,00	2.625.086,02	2.695.963,34
Out sourcing (Serv. Generales)	750.000,00	1	750.000,00	9.000.000,00	9.270.000,00	9.566.640,00	9.844.072,56	10.109.862,52
Viáticos	1.800.000,00	1	1.800.000,00	21.600.000,00	22.248.000,00	22.959.936,00	23.625.774,14	24.263.670,05
Valor Anual				147.681.499,06	153.715.631,52	160.084.458,34	166.619.502,21	173.349.546,38

Figura No. 25 Presupuesto de gastos operacionales a 5 años ACM Solidaria

				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de administración								
Ítem	Valor mensual	Cantidad	Valor total mes					
Salario gerente general	6.074.213,33	1	6.074.213,33	90.834.899,30	94.922.469,77	99.193.980,91	103.657.710,05	108.322.307,00
Salario secretaria	1.508.994,92	1	1.508.994,92	22.565.786,58	23.581.246,98	24.642.403,10	25.751.311,23	26.910.120,24
Depreciaciones				-	-	-	-	-
Servicios públicos	300.000,00	1	300.000,00	4.863.177,02	5.140.378,12	5.417.958,53	5.688.856,46	5.944.855,00
Arrendamiento	1.000.000,00	1	1.000.000,00	15.373.792,53	16.173.229,75	17.030.410,92	17.950.053,11	18.937.306,03
Misceláneos	200.000,00	1	200.000,00	2.763.362,42	2.832.446,48	2.903.257,64	2.970.032,57	3.038.343,32
Imprevistos	120.000,00	1	120.000,00	1.658.017,45	1.699.467,89	1.741.954,59	1.782.019,54	1.823.005,99
Out sourcing (seguridad)	200.000,00	1	200.000,00	2.763.362,42	2.832.446,48	2.903.257,64	2.970.032,57	3.038.343,32
Out sourcing (Serv. Generales)	750.000,00	1	750.000,00	10.362.609,08	10.621.674,31	10.887.216,17	11.137.622,14	11.393.787,45
Viáticos	1.800.000,00	1	1.800.000,00	24.870.261,80	25.492.018,34	26.129.318,80	26.730.293,13	27.345.089,87
Valor Anual				176.055.268,62	183.295.378,11	190.849.758,30	198.637.930,81	206.753.158,23

Figura No. 26 Presupuesto de gastos operacionales a 10 años ACM Solidaria.

A continuación, se presentan gastos en ventas proyectados a 10 años

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en ventas								
Ítem	Valor mensual	Cantidad	Valor total mes	Valor anual				
Salario vendedor	3.438.117,49	1	3.438.117,49	41.257.409,83	43.113.993,27	45.054.122,97	47.081.558,50	49.200.228,63
Arrendamiento Btá	1.000.000,00	1	1.000.000,00	12.000.000,00	12.600.000,00	13.230.000,00	13.904.730,00	14.613.871,23
Servicios públicos Btá	300.000,00	1	300.000,00	3.600.000,00	3.834.000,00	4.079.376,00	4.332.297,31	4.592.235,15
Comisiones por ventas			* (0,3% sobre ventas)	1.118.286,00	1.714.705,20	1.863.455,88	2.025.110,67	2.200.789,02
Misceláneos	180.000,00	2	360.000,00	4.320.000,00	4.449.600,00	4.591.987,20	4.725.154,83	4.852.734,01
Imprevistos	120.000,00	2	240.000,00	2.880.000,00	2.966.400,00	3.061.324,80	3.150.103,22	3.235.156,01
Out sourcing (Serv. Generales)	750.000,00	2	1.500.000,00	18.000.000,00	18.540.000,00	19.133.280,00	19.688.145,12	20.219.725,04
Valor anual				83.175.695,83	87.218.698,47	91.013.546,84	94.907.099,66	98.914.739,09

Figura No. 27 Presupuesto de gastos de ventas a 5 años ACM Solidaria.

				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos en ventas								
Ítem	Valor mensual	Cantidad	Valor total mes					
Salario vendedor	3.438.117,49	1	3.438.117,49	51.414.238,92	53.727.879,67	56.145.634,26	58.672.187,80	61.312.436,25
Arrendamiento Btá	1.000.000,00	1	1.000.000,00	15.373.792,53	16.173.229,75	17.030.410,92	17.950.053,11	18.937.306,03
Servicios públicos Btá	300.000,00	1	300.000,00	4.863.177,02	5.140.378,12	5.417.958,53	5.688.856,46	5.944.855,00
Comisiones por ventas			* (0,3% sobre ventas)	2.391.707,47	2.599.188,10	2.824.667,66	3.069.707,58	3.336.004,72
Misceláneos	180.000,00	2	360.000,00	4.974.052,36	5.098.403,67	5.225.863,76	5.346.058,63	5.469.017,97
Imprevistos	120.000,00	2	240.000,00	3.316.034,91	3.398.935,78	3.483.909,17	3.564.039,08	3.646.011,98
Out sourcing (Serv. Generales)	750.000,00	2	1.500.000,00	20.725.218,16	21.243.348,62	21.774.432,33	22.275.244,28	22.787.574,90
Valor anual				103.058.221,38	107.381.363,70	111.902.876,65	116.566.146,94	121.433.206,86

Figura No. 28 Presupuesto de gastos de ventas a 10 años ACM Solidaria.

A continuación, se presentan ingresos y gastos no operacionales proyectados a 10 años.

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos no operacionales								
Ítem				Anual				
Capacitaciones				1.500.000	1.575.000,00	1.653.750,00	1.736.437,50	1.823.259,38
Valor anual				1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438	1.823.259
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de gastos no operacionales								
Ítem	Cantidad	Valor	Valor mensual	Valor anual				
Manejo de cuentas	1	230.000,00	230.000,00	2.760.000,00	2.842.800,00	2.933.769,60	3.018.848,92	3.100.357,84
Pago de intereses				11.559.208,39	9.513.624,13	7.212.341,84	4.623.399,25	1.710.838,85
Valor anual				14.319.208	12.356.424	10.146.111	7.642.248	4.811.197
				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos no operacionales								
Ítem								
Capacitaciones				1.914.422,34	2.010.143,46	2.110.650,63	2.216.183,17	52.326.992,32
Valor anual				1.914.422	2.010.143	2.110.651	2.216.183	52.326.992
				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Presupuesto de gastos no operacionales								
Ítem	Cantidad	Valor	Valor mensual					
Manejo de cuentas	1	230.000,00	230.000,00	3.177.866,79	3.257.313,45	3.338.746,29	3.415.537,46	3.494.094,82
Pago de intereses								
Valor anual				3.177.867	3.257.313	3.338.746	3.415.537	3.494.095

Figura No. 29 Tabla Presupuesto ingresos y gastos no operacionales a 10 años

Los ingresos no operacionales corresponden a capacitaciones que eventualmente se puedan dar a entidades cooperativas que por su actividad lo requieran

8.5 Proyección de estados financieros a 10 años

A continuación, se presentan los estados de situación financiera y estado de resultados proyectado a 10 años

8.5.1 Estado de situación financiera

Se presenta a continuación el estado de situación financiera proyectado a 10 años de acuerdo al estudio de mercado realizado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja	27.839.701	22.160.215	22.056.276	24.434.249	29.638.668
Bancos	64.959.303	51.707.167	51.464.644	57.013.248	69.156.893
Inventario					
Cuentas por cobrar	47.860.800	73.386.560	79.752.844	86.671.403	94.190.148
Activo corriente	140.659.804	147.253.942	153.273.764	168.118.900	192.985.709
Maquinaria	-	-	-	-	-
Depreciación M.	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000
Depreciación MyE	1.075.000	2.150.000	3.225.000	4.300.000	5.375.000
Equipos de computo y comur	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000
Depreciación V.	3.168.000	6.336.000	9.504.000	12.672.000	15.840.000
Activo no corriente	16.972.000	12.729.000	8.486.000	4.243.000	-
TOTAL ACTIVO	157.631.804	159.982.942	161.759.764	172.361.900	192.985.709
Pasivo					
Cuentas por pagar	30.291.881	43.504.232	47.206.195	51.189.212	55.487.258
Obligaciones financieras CP				26.213.044	
Impuestos por pagar	-	2.642.166	7.499.998	13.096.860	19.472.483
Pasivo corriente	30.291.881	46.146.398	54.706.193	90.499.116	74.959.741
Obligaciones financieras LP	88.635.326	70.225.068	49.513.527		
Pasivo no corriente	88.635.326	70.225.068	49.513.527	-	-
TOTAL PASIVO	118.927.207	116.371.466	104.219.720	90.499.116	74.959.741
Patrimonio					
Capital social	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
Utilidad del ejercicio	0	4.906.880	13.928.568	24.322.740	36.163.183
Pérdida del ejercicio	- 81.295.403	0	0	0	0
Utilidades acumuladas		-	4.906.880	18.835.448	43.158.188
Pérdida acumulada		- 81.295.403	- 81.295.403	- 81.295.403	- 81.295.403
TOTAL PATRIMONIO	38.704.597	43.611.477	57.540.045	81.862.784	118.025.967

Figura No. 30 Estado de la situación financiera a 5 años ACM Solidaria .

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo					
Caja	46.418.593	66.434.351	90.709.504	119.815.904	169.136.152
Bancos	108.310.050	155.013.486	211.655.509	279.570.442	394.651.021
Inventario					
Cuentas por cobrar	102.361.143	111.240.972	120.891.126	131.378.432	142.775.510
Activo corriente	257.089.786	332.688.810	423.256.140	530.764.777	706.562.683
Maquinaria	-	-	-	-	-
Depreciación M.	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000
Depreciación MyE	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000	5.375.000
Equipos de computo y comur	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000
Depreciación V.	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000	15.840.000
Activo no corriente	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	257.089.786	332.688.810	423.256.140	530.764.777	706.562.683
Pasivo					
Cuentas por pagar	60.129.378	65.179.620	70.677.707	76.616.024	82.820.531
Obligaciones financieras CP					
Impuestos por pagar	27.627.054	34.361.543	41.800.775	50.179.883	76.920.649
Pasivo corriente	87.756.432	99.541.163	112.478.482	126.795.908	159.741.180
Obligaciones financieras LP					
Pasivo no corriente	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	87.756.432	99.541.163	112.478.482	126.795.908	159.741.180
Patrimonio					
Capital social	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
Utilidad del ejercicio	51.307.386	63.814.293	77.630.010	93.191.212	142.852.633
Pérdida del ejercicio	0	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	79.321.371	130.628.757	194.443.050	272.073.061	365.264.273
Pérdida acumulada	- 81.295.403	- 81.295.403	- 81.295.403	- 81.295.403	- 81.295.403
TOTAL PATRIMONIO	169.333.354	233.147.647	310.777.657	403.968.869	546.821.503

Figura No. 31 Estado de la situación financiera a 10 años ACM Solidaria .

8.5.2 Estado de resultados

A continuación, se presenta el Estado de resultados de la Compañía ACM Solidaria proyectado a 10 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	372.762.000,00	571.568.400,00	621.151.958,70	675.036.891,12	733.596.341,42
Gastos operacionales	441.238.194,89	553.237.929,99	591.231.031,14	631.711.480,54	674.972.738,16
+ Gastos de administración	358.062.499,06	466.019.231,52	500.217.484,30	536.804.380,89	576.057.999,07
+ Gastos en ventas	83.175.695,83	87.218.698,47	91.013.546,84	94.907.099,66	98.914.739,09
Utilidad operacional	- 68.476.194,89	18.330.470,01	29.920.927,56	43.325.410,57	58.623.603,26
Ingresos no operacionales	1.500.000,00	1.575.000,00	1.653.750,00	1.736.437,50	1.823.259,38
Gastos no operacionales	14.319.208,39	12.356.424,13	10.146.111,44	7.642.248,17	4.811.196,69
Utilidad antes de impuestos	- 81.295.403,28	7.549.045,88	21.428.566,12	37.419.599,90	55.635.665,95
Impuesto	-	2.642.166,06	7.499.998,14	13.096.859,97	19.472.483,08
Utilidad neta	- 81.295.403,28	4.906.879,82	13.928.567,98	24.322.739,94	36.163.182,87

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	797.235.824,04	866.396.031,78	941.555.887,53	1.023.235.860,78	1.112.001.571,70
Gastos operacionales	717.037.939,17	766.973.025,80	820.897.006,62	878.665.411,29	941.061.187,02
+ Gastos de administración	613.979.717,79	659.591.662,10	708.994.129,98	762.099.264,34	819.627.980,17
+ Gastos en ventas	103.058.221,38	107.381.363,70	111.902.876,65	116.566.146,94	121.433.206,86
Utilidad operacional	80.197.884,87	99.423.005,98	120.658.880,91	144.570.449,49	170.940.384,68
Ingresos no operacionales	1.914.422,34	2.010.143,46	2.110.650,63	2.216.183,17	52.326.992,32
Gastos no operacionales	3.177.866,79	3.257.313,45	3.338.746,29	3.415.537,46	3.494.094,82
Utilidad antes de impuestos	78.934.440,43	98.175.835,98	119.430.785,25	143.371.095,20	219.773.282,18
Impuesto	27.627.054,15	34.361.542,59	41.800.774,84	50.179.883,32	76.920.648,76
Utilidad neta	51.307.386,28	63.814.293,39	77.630.010,41	93.191.211,88	142.852.633,42

Figura No. 32 Tabla Estado de Resultados a 5 años ACM Solidaria .

8.6 Proyección de flujo de caja a 10 años

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a 10 años.

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		372.762.000,00	571.568.400,00	621.151.958,70	675.036.891,12	733.596.341,42
Ingresos no operacionales		1.500.000,00	1.575.000,00	1.653.750,00	1.736.437,50	1.823.259,38
Valores de salvamento						
Ingresos sujetos a tributación	0	374.262.000,00	573.143.400,00	622.805.708,70	676.773.328,62	735.419.600,80
Costos operacionales		210.381.000,00	312.303.600,00	340.133.025,96	370.184.878,68	402.708.452,68
Gastos operacionales		230.857.194,89	240.934.329,99	251.098.005,18	261.526.601,87	272.264.285,48
Gastos no operacionales		14.319.208,39	12.356.424,13	10.146.111,44	7.642.248,17	4.811.196,69
Egresos que afectan la tributación	-	455.557.403,28	565.594.354,12	601.377.142,58	639.353.728,72	679.783.934,85
Utilidad antes de impuestos (UAI)	- -	81.295.403,28	7.549.045,88	21.428.566,12	37.419.599,90	55.635.665,95
Impuesto (35%)		-	2.642.166,06	7.499.998,14	13.096.859,97	19.472.483,08
Utilidad neta	- -	81.295.403,28	4.906.879,82	13.928.567,98	24.322.739,94	36.163.182,87
Depreciaciones		4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00	4.243.000,00
Venta de activos por valor de libros						
Préstamos bancarios	105.000.000,00	0	0	0	0	0
Ingresos que no afectan la tributación	105.000.000,00	-	-	-	-	-
Inversiones						
Amortización a capital		\$ 16.364.674,10	\$ 18.410.258,36	\$ 20.711.540,66	\$ 23.300.483,24	\$ 26.213.043,64
Egresos que no afectan la tributación	0	16364674,1	18410258,36	20711540,66	23300483,24	26213043,64
Inversiones diferidas		2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
Maquinaria y equipo	-					
Muebles y enseres	5.375.000,00					
Equipos de Computo y comunicaciones	15.840.000,00					
Herramientas	-					
Capital de trabajo	167.051.334,99					
Inversión inicial	188.266.334,99	-	-	-	-	-
Flujo de caja del inversionista	- 83.266.334,99	- 95.917.077,38	- 11.760.378,54	- 5.039.972,68	2.765.256,70	11.693.139,22

Figura No. 33 Flujo de Caja a 5 años ACM Solidaria.

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos operacionales	797.235.824,04	866.396.031,78	941.555.887,53	1.023.235.860,78	1.112.001.571,70
Ingresos no operacionales	1.914.422,34	2.010.143,46	2.110.650,63	2.216.183,17	18.615.938,59
Valores de salvamento					4.243.000,00
Ingresos sujetos a tributación	799.150.246,38	868.406.175,24	943.666.538,17	1.025.452.043,94	1.134.860.510,29
Costos operacionales	437.924.449,17	476.296.283,99	518.144.371,68	563.461.333,54	612.874.821,94
Gastos operacionales	279.113.490,00	290.676.741,81	302.752.634,94	315.204.077,75	328.186.365,08
Gastos no operacionales	3.177.866,79	3.257.313,45	3.338.746,29	3.415.537,46	3.494.094,82
Egresos que afectan la tributación	720.215.805,95	770.230.339,25	824.235.752,92	882.080.948,74	944.555.281,84
Utilidad antes de impuestos (UAI)	78.934.440,43	98.175.835,98	119.430.785,25	143.371.095,20	190.305.228,45
Impuesto (35%)	27.627.054,15	34.361.542,59	41.800.774,84	50.179.883,32	76.920.648,76
Utilidad neta	51.307.386,28	63.814.293,39	77.630.010,41	93.191.211,88	113.384.579,68
Depreciaciones	-	-	-	-	-
Venta de activos por valor de libros					
Préstamos bancarios	0	0	0	0	0
Ingresos que no afectan la tributación	-	-	-	-	-
Inversiones					
Amortización a capital					
Egresos que no afectan la tributación	0	0	0	0	0
Inversiones diferidas	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
Maquinaria y equipo					
Muebles y enseres					
Equipos de Computo y comunicaciones					
Herramientas					
Capital de trabajo					
Inversión inicial	-	-	-	-	-
Flujo de caja del inversionista	48.807.386,28	61.314.293,39	75.130.010,41	90.691.211,88	110.884.579,68

Figura No. 34 Flujo de Caja a 10 años ACM Solidaria

9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A continuación, y teniendo como base los resultados de los análisis financieros se realizará una evaluación del proyecto en cuanto a la rentabilidad para los inversionistas.

9.1 Presentación de indicadores financieros de liquidez y rentabilidad

A continuación, se presentan los indicadores de liquidez como es la Razón Corriente y de rentabilidad el Margen de Utilidad Bruta y Margen de Utilidad Operacional, todo proyectado a 10 años.

Tabla No. 25 Indicador de Razón Corriente.

Razón Corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	4,64	3,19	2,8	1,86	2,57	2,93	3,34	3,76	4,19	4,42

Fuente. Elaboración propia

Este indicador muestra la capacidad que la empresa tiene para cubrir sus deudas a corto plazo con activos a corto plazo como lo son caja, bancos y cuentas por cobrar, de acuerdo a estos resultados, se puede evidenciar que se cuenta con la suficiente capacidad para pagar las deudas a corto plazo. Ejemplo en el año 1 por cada peso que debe cuenta con 4,64 pesos para pagar o respaldar esas deudas.

Tabla No. 26 Margen de Utilidad Bruta, Margen de Utilidad Operacional y Margen de Utilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Margen de Utilidad bruta	0,44	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Margen de Utilidad Operacional	-0,18	0,03	0,05	0,06	0,08	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15
Margen de Utilidad Neta	-0,22	0,01	0,02	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,13

Fuente. Elaboración propia

Estos indicadores muestran el primero la relación que existe entre la utilidad bruta y las ventas o la capacidad que la empresa tiene para generar utilidades a partir de sus ventas netas,

como se puede observar en promedio 0,45 nos indica que el costo de venta es mayor al 50% de las ventas netas, en este caso el Margen de Utilidad se mantiene, lo que indica que el crecimiento de los costos de ventas con el tiempo es proporcional al crecimiento de las ventas netas de la organización.

En cuanto al Margen de Utilidad Operacional si se compara con el de Utilidad Bruta se puede observar que los gastos de administración y ventas influyen en gran medida en el bajo rendimiento financiero de la empresa, como lo muestra la utilidad neta

9.2 Evaluación financiera - Valor Presente Neto y TIR

A continuación, se presentan algunos aspectos financieros como son el cálculo del Valor Presente Neto y de la Tasa Interna de Retorno para evaluar su rentabilidad.

9.2.1 Determinación de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utiliza el costo promedio ponderado de capital, del pasivo y del patrimonio, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla No. 27 Tabla tasa de descuento.

	Valor	% Participación	% Costo	Promedio Ponderado
Pasivo	\$ 105.000.000	47%	8,45%	3,94%
Patrimonio*	\$ 120.000.000	53%	18%	9,60%
	\$ 225.000.000		WACC	13,54%

Fuente. Elaboración propia

El costo del pasivo se halla teniendo en cuenta una tasa de interés de financiación del 13% y se contemplada una tasa impositiva del 35%, es decir, se multiplica la tasa de interés de financiación por $(1-0,35)$ lo que nos da un costo del pasivo de 8,45%.

9.2.2 Cálculo del Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto de acuerdo al estudio realizado arroja un valor negativo de \$37.191.409,26 lo cual indica que el dinero está rentando a una tasa menor que la tasa de oportunidad del mercado.

9.2.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Al calcular la Tasa Interna de Retorno arroja una tasa positiva del 10% para los 10 años que aunque es positiva es menor que la tasa de descuento planteada para el proyecto.

10 CONCLUSIONES

Según el estudio de mercado para el proyecto se detectó un mercado potencial en Colombia, ya que las empresas dedicadas a la consultoría en el sector de las cooperativas son pocas y existe bastante demanda de estos servicios y necesidad de este tipo de Consultoría, sin embargo se pudo identificar que estas entidades se caracterizan por no destinar un presupuesto importante para estos rubros de consultoría y se estima un valor máximo a pagar de \$155.000 por hora lo cual limitaría la posibilidad de incrementar el precio para generar un mayor valor de ingresos y hacer viable el proyecto.

El estudio técnico determina que se puede localizar la oficina en la ciudad de Bogotá en la zona centro, que se requiere de una infraestructura mínima ya que con el enfoque de la empresa en la forma de ofertar y de prestar el servicio, inclusive llegando a un 100 % de manera virtual, se puede llegar con la atención a cooperativas a nivel nacional dando alcance a los tres tipos de empresas de acuerdo a la segmentación según el tamaño y necesidad de las cooperativas.

La estructura administrativa planteada es la mínima requerida, con un personal administrativo y comercial que labora en las oficinas de la empresa y personal especializado para la prestación de servicios de consultoría que se contratan mediante el sistema de prestación de servicios según el tipo de consultoría desarrollar.

En el estudio económico se encuentra el cálculo de los costos de ventas y gastos tanto de administración como de ventas, en los cuales se refleja un presupuesto ajustado en relación con las ventas netas propuestas para el funcionamiento de la empresa, lo que genera una utilidad operacional que no da el margen necesario para obtener una mejor rentabilidad y teniendo en cuenta el marco de las empresas de consultoría.

Se concluye con el estudio de pre factibilidad realizado que, aunque al interior del proyecto se genera una tasa de rentabilidad del 10%, este no es viable ya que esa tasa es menor que la tasa estimada de descuento, lo cual se ve reflejado en el Valor Presente Neto que arroja un valor negativo de \$37.191.409,26, lo que indica que no cumple con las expectativas de los inversionistas.

A manera de recomendación se propone una revaluación de los gastos de administración o una generación de ingresos adicionales lo cual podría de cierta forma revertir las cifras negativas en cuanto al VPN y generar una mayor tasa de retorno para hacer de este un proyecto viable y

atractivo para los inversionistas, o que el valor esperado por los inversionistas como rentabilidad del proyecto sea menor.

2 Bibliografía

- Actualicese. (06 de 05 de 2019). Cooperativas: principios, necesidades y actualidad en Colombia. *Actualicese*. Recuperado el 22 de 05 de 2020, de <https://actualicese.com/cooperativas-principios-necesidades-y-actualidad-en-colombia/>
- Actualicese. (s.f.). *Actualicese.com*. Obtenido de <https://actualicese.com/constitucion-de-una-cooperativa-puntos-a-tener-en-cuenta-al-momento-de-su-registro-e-inscripcion/>
- Alvaro Atencia Martinez, H. h. (2003). *CRISIS DE LAS COOPERATIVAS CON ACTIVIDAD FINANCIERA 1998-1999*. Financiero, Superfinanciera, Bogotá. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <file:///C:/Users/FQUINT~1/AppData/Local/Temp/alvaroatencia.pdf>
- CONFECOOP. (2019). *Perspectivas para el cooperativismo 2019*. Bogotá. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/02/Observatorio-No-48.pdf>
- Confecoop. (2020). *Informe Macroeconómico febrero 2020*. Financiero, Bogotá. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/05/Observatorio-No-54.pdf>
- CONFECOOP. (2020). *Observatorio Cooperativo*. Financiero, Bogotá. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/05/Observatorio-No-56.pdf>
- CONFECOOP. (s.f.). El Crédito Cooperativo en Colombia: Una Década Avanzando por el Bienestar. Bogotá, Colombia. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/el-credito-cooperativo-en-colombia-una-decada-avanzando-por-el-bienestar/>
- DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto IV trimestre de 20109*. Bogotá. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

FIDUPREVISORA. (s.f.). *Estudio del Mercado y análisis del sector*. Recuperado el 9 de Junio de 2020, de <https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2019/11/ESTUDIO-DE-MERCADO-Y-ANALISIS-DEL-SECTOR.pdf>

Google Maps. (s.f.). Barranquilla. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&tbm=lcl&sxsrf=ALeKk00C23poTSdCrJvnj_q2PBqoGLzxxQ%3A1592352861507&ei=XWDpXqynHqORggeZyrqACg&q=ubicaci%C3%B3n+de+cooperativas+en+barranquilla&oq=ubicaci%C3%B3n+de+cooperativas+en+barranquilla&gs_l=psy-ab.3..3

Google Maps. (s.f.). Mapa de Bogotá. Bogotá, Colombia. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://www.google.com/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6156042,-74.0711449,16.75z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914!8m2!3d4.7109886!4d-74.072092>

Google Maps. (s.f.). Ubicacion Medellín. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sxsrf=ALeKk018Qc7WHv04mL0TwSgDCACehnmzsg:1592352845414&q=ubicaci%C3%B3n+de+cooperativas+en+medellin&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=6246278,-75568498,819&tbm=lcl&ved=2ahUKEwj8z9TNYIfqAhUjnuAKHSaMABwQtgN6BAGLEA>

INDEED. (s.f.). *Indeed.com*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://co.indeed.com/salaries/consultor-general-Salaries>

Jaime Andres Correa Garcia, L. J. (2009). *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia*. Recuperado el 09 de Junio de 2020, de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ_2009_ModeloGesti%C3%B3nFinanciera.pdf

Loera, M. E. (2014). *Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://content.sciendo.com/view/journals/joim/5/1/article-p51.xml>

- Pontificia Universidad Javeriana. (10 de junio de 2010). *javeriana.edu.co*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/Facultades/fear/ier/?idcategoria=5269>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2019). *Entidades en liquidación voluntaria*. Financiero. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/entidades-en-liquidacion-voluntaria>
- Superintendencia de la Economía solidaria. (2020). *Entidades inntervenidas abril de 2020*. Financiero. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/entidades-intervenidas>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (Mayo de 2020). *supersolidaria.gov.co*. Recuperado el 9 de Junio de 2020, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/entidades-intervenidas>
- SUPERSOLIDARIA. (2020). *Estados Financieros de Entidades Solidarias*. Bogotá. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2020>

Anexos

Anexo 1 Modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Ascoop Confecoop UAEOS: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Supersolidaria. Ministerio de Educación Nacional</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Promoción de los servicios. Capacitación de Clientes. Servicios de consultoría. Acompañamiento y servicio postventa Acreditaciones institucionales Relacionamiento comercial y fidelización de clientes.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Asesorar de forma efectiva a comunidades para la creación de entidades solidarias Realizar programas de capacitación con altos estándares de calidad enfocados en el sector solidario. Servicios de consultoría y asesoramiento para la mejora de procesos internos de entidades solidarias. Implementación de estrategias y procesos de mejoras enfocadas en el crecimiento de entidades solidarias. Seguimiento y control de planes implementados para verificar el éxito de la estrategia.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Se requieren relaciones personalizadas para todos los tipos de clientes Se acepta el uso de herramientas on line como zoom para servicios de soporte y agilización de procesos</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Comunidades que desean crear entidades enmarcadas en el sector solidario. Entidades solidarias que busquen mejorar sus procesos internos y/o capacitar tanto al personal, asociados y directivos.</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Personal Idoneo en Educación Solidaria Consultores en procesos Profesionales contables especializados en cooperativas Ejecutivos Comerciales</p>		<p>CANALES</p> <p>Los canales usados en los procesos son telefonico, digital y presencial.</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos: arrendamiento de oficina incluida sala de capacitación o conferencia, servicios públicos, personal administrativo. Costos variables: Personal de apoyo en capacitaciones, personal comercial, personal de apoyo en consultorías y mejora de procesos, material POP, transporte y movilización de personal, insumos y materiales de capacitación y conferencias (material de apoyo, refrigerios, etc.), marketing.</p>			<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Ingresos por asesoría en la creación de entidades solidarias. Ingresos por consultorías en mejoramiento de procesos. Ingresos por implementación de estrategias y planes de acción. Ingresos por capacitación y educación continua.</p>	

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 1 de septiembre de 2020

Por medio del presente documento privado, **Nosotros,**

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
Juan Francisco Quintero Acosta, Juan David Quintero Forero y Robert Alexander Delgado	Cédula de Ciudadanía	xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxx	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifestamos con la firma de este documento **nuestra** voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se regirá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I**NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD****ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.**

La sociedad se denomina **ACM SOLIDARIA** SAS. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **Bogotá D.C.** La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II**CAPITAL Y ACCIONES****ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO**

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ 4000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
30000	\$120.000.000

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
30000	\$120.000.000.

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
30000	\$120.000.000

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 6 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV**ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES****ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.**

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V**DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN****ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.**

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS****ARTÍCULO 18. ARBITRAMIENTO.**

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **1 Abitro que decidirá en Derecho**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: Juan David Quintero Forero , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. XXXXXX de Bogotá D.C.
La persona designada como Representante Legal SELECCIONE EL TIPO DE REPRESENTANTE LEGAL Estando presente acepta el cargo

Firmas:

Juan Francisco Quintero Acosta

Cedula de Ciudadanía

79.507.287 de Bogotá
