

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE NEGOCIO CONASCOL S.A.S**

**PROYECTO DE GRADO**



**ANDRES PENAGOS GUARNIZO**

**OSCAR DAVID GARZON ALFARO**



Universidad de  
**La Sabana**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**CHIA, CUNDINAMARCA 2014**



**PLAN DE NEGOCIO CONASCOL S.A.S**

**PROYECTO DE GRADO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN**

**GERENCIA ESTRATEGICA**

**ANDRES PENAGOS GUARNIZO**

**OSCAR DAVID GARZON ALFARO**

**ASESORA: DORA ACOSTA TRUJILLO**



Universidad de  
**La Sabana**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**CHIA, CUNDINAMARCA 2014**



Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Firma Presidente Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha:



## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecerle a **Dios** por la oportunidad que nos brinda de poder, día tras día formarnos como seres integrales en nuestro perfil profesional y en el desarrollo diario de nuestra vida laboral pero sobre todo en el desarrollo de nuestra vida personal y familiar.

A la Universidad de la Sabana por que durante el transcurso de la Especialización en Gerencia Estratégica, nos brindó los conocimientos necesarios para potencializar nuestras capacidades y crear diferenciales que nos permiten obtener ventajas competitivas en el mundo laboral. Así mismo, un agradecimiento especial a nuestros profesores y compañeros, porque a través de ellos pudimos materializar, compartir y debatir nuestros ideales con un único fin, el de ampliar nuestros conocimientos y expandir nuestra visión gerencial al servicio de la comunidad empresarial así como de todas y cada una de las personas que requieren de nuestro acompañamiento, colaboración y liderazgo que permita materializar los objetivos propuestos.

Finalmente, a nuestras familias “Gracias”, por acompañarnos durante esta nueva etapa en nuestras vidas, de saber entender y comprender, que este reto que hoy culminamos, es el primer paso para dejar una huella en un país que requiere de todos nuestros esfuerzos y que a través de ellos día a día cosecharemos éxitos que permitan aportar a un mundo mejor, lleno de prosperidad y en búsqueda de la integralidad humana.



## Contenido

1. Presentación general idea de negocio .....	16
1.1 Justificación proyecto .....	16
2. Objetivo general .....	17
2.1 Objetivos específicos .....	17
2.2 Alcance y delimitación .....	17
3. Descripción general empresa .....	17
3.1 Quienes somos .....	17
3.1.1 Misión de la organización.....	18
3.1.2 Visión de la organización.....	18
3.1.3 Valores corporativos.....	18
3.2 Prototipo imagen.....	20
3.3 Slogan .....	21
3.4 Elementos que atraen al consumidor .....	21
3.4.1 Estrategia de marca.....	22
4. Análisis macroentorno .....	23
4.1 Factores económicos.....	23
4.1.1 Evolución del pib sectorial.....	23
4.1.2 Análisis de la tasa de desempleo de Colombia.....	24
4.1.3 Análisis de inflación.....	26
4.2 Factores tecnológicos .....	28
4.3 Factores políticos y legales.....	29
4.4 Factores socio-culturales .....	32
4.4.1 Socio demográfico.....	32
4.4.2 Ingreso económico en los hogares.....	37
4.4.3 Grupos étnicos.....	38
4.4.4 Analfabetismo.....	39
4.5 Factores ambientales.....	39
4.6 Matriz de calificación .....	41
5. Análisis microentorno .....	42

5.1	Análisis del sector.....	42
5.1.1	Definición.....	42
5.1.2	Historia y evolución del sector.....	46
5.1.3	Participación en el mercado nacional.....	48
5.1.4	Tendencia del producto interno bruto del sector.....	49
5.1.5	Crecimiento de la industria.....	50
5.1.6	Tasa de crecimiento en ventas.....	54
5.1.7	Canales de distribución de las empresas que constituyen la industria.....	55
5.1.8	Identidad de marcas.....	56
5.1.9	Tipo de mercado.....	57
5.1.10	Competencia internacional (importaciones).....	57
5.1.11	Competencia internacional (tecnología).....	58
5.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	58
5.2.1	Entrada de nuevos competidores.....	58
5.2.2	Rivalidad entre competidores.....	60
5.2.3	Poder de negociación de los proveedores.....	61
5.2.4	Poder de negociación de los compradores.....	61
5.2.5	Productos sustitutos.....	62
5.3	Variables matriz de perfil competitivo.....	63
5.3.1	Matriz de perfil competitivo.....	75
5.3.2	Análisis matriz de perfil competitivo.....	75
5.4	Dofa.....	76
5.4.1	Fortalezas.....	77
5.4.2	Oportunidades.....	78
5.4.3	Debilidades.....	80
5.4.4	Amenazas.....	82
6.	Plan de mercadeo.....	83
6.1	Objetivos de mercado.....	84
6.2	Segmento objetivo.....	85
6.3	Necesidad.....	85
6.4	Beneficios.....	86

6.5	Análisis de mercado.....	86
6.5.1	Análisis del sector.....	86
6.5.2	Análisis del consumidor. ....	87
6.5.3	Descripción de las características del servicio. ....	90
6.5.4	Modalidades de atención. ....	92
6.5.5	Ciclo de vida del servicio. ....	93
6.6	Marketing mix ampliado – tácticas. ....	94
6.6.1	Estrategia de servicio.....	94
6.6.2	Estrategia de precio. ....	94
6.6.3	Personas.....	95
6.6.4	Estrategia de plaza.....	97
6.6.5	Estrategia de comunicación.....	98
6.6.6	Procesos.....	99
6.6.7	Evidencias físicas. ....	100
7.	Plan de acción estudio de mercado.....	100
7.1.1	Estudio mercado. ....	100
7.1.2	Análisis del estudio mercado.....	103
7.1.3	Resultado del estudio mercado.....	111
7.1.4	Plan de acción.....	112
8.	Constitución legal.....	114
9.	Talento Humano.....	115
10.	Estructura organizacional.....	118
11.	Estudio económico.....	119
12.	Proyección financiera.....	124
13.	Conclusiones.....	127
14.	Referencias.....	129
15.	Bibliografía.....	130
16.	Anexos.....	131



**Tabla Graficas**

Grafica 1: Comportamiento Pib Colombia.....	23
Grafica 2: Índice de Desempleo en Colombia .....	25
Grafica 3: Comportamiento inflación Colombia.....	27
Grafica 4: Ciclo de Vida del Servicio .....	93
Grafica 5: Municipios de Cundinamarca .....	97
Grafica 6: Resultado pregunta 1 - Encuesta .....	106
Grafica 7: Resultado pregunta 2 - Encuesta .....	107
Grafica 8: Resultado pregunta 3 - Encuesta .....	107
Grafica 9: Resultado pregunta 4 - Encuesta .....	108
Grafica 10: Resultado pregunta 5 - Encuesta .....	109
Grafica 11: Resultado pregunta 6 - Encuesta .....	109
Grafica 12: Resultado pregunta 7 - Encuesta .....	110
Grafica 13: Resultado pregunta 8 - Encuesta .....	111

## Referencia de Tablas

Tabla 1: Desempleo en Colombia .....	25
Tabla 2: Población Departamentos Colombia.....	33
Tabla 3: Distribución de la población colombiana según pertenencia étnica. Censo 2005 y Censo 1993.....	38
Tabla 4: Matriz de Calificación.....	41
Tabla 5: Crecimiento de la Industria - Indicadores .....	50
Tabla 6: Crecimiento de la Industria – Balance general .....	51
Tabla 7: Crecimiento de la Industria – Estado de resultados .....	54
Tabla 8: Atención consultorías en Colombia .....	60
Tabla 9: Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	75
Tabla 10: Dofa.....	76
Tabla 11: Resultado encuesta – pregunta 1 y 2.....	104
Tabla 12: Resultado encuesta – pregunta 3 y 4.....	104
Tabla 13: Resultado encuesta pregunta 5 y 6.....	105
Tabla 14: Resultado encuesta pregunta 7 y 8.....	105
Tabla 15: Plan de acción estudio de mercado .....	113
Tabla 16: Requisitos de Constitución.....	114
Tabla 17: Costos CONASCOL .....	119
Tabla 18: Necesidades de capital .....	120
Tabla 19: Precios servicios.....	120
Tabla 20: Presupuestos y categorías por municipio .....	120
Tabla 21: Punto de Equilibrio .....	121



Tabla 22: Definición Costos Papelería.....	121
Tabla 23: Definición Costos Mobiliario.....	122
Tabla 24: Definición Costos Equipos.....	123
Tabla 25: Definición Costos de Constitución .....	124
Tabla 26: Balance General .....	124
Tabla 27: Estado de Resultados .....	125
Tabla 28: Principales cifras estados financieros .....	125
Tabla 29: Indicadores financieros .....	126

## INTRODUCCIÓN

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados. Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica.

La consultoría empresarial se originó en la revolución industrial dada la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales. Sus raíces son iguales a las de la dirección o administración de empresas, así que los primeros en impulsar y desarrollar la consultoría fueron Frederick. W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson. Todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. La consultoría inicialmente se centró en temas de productividad y eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción.

En 1959, se implementa el concepto de Consultor (Lippit), el cual era concebido como agente de cambio en las empresas. Curtis y Meyer (1985) la definen como un proceso colaborativo de solución de problemas en el cual dos o más personas (consultor y consultante) comprometen sus esfuerzos en beneficiar a una o más personas (cliente o clientes) respecto de las cuales tienen alguna responsabilidad, en un contexto de interacciones recíprocas.

Se puede concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una



meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros. En las palabras de Peter Becker "Consulting en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás."

Es por esto que el presente trabajo de grado, tiene como fin último el ofrecer un método alternativo, práctico y eficiente que permita encontrar a las entidades públicas, caminos que aseguren la gestión pública eficiente, transparente y moderna, predominando la aplicación de procesos y acciones que enmarquen los principios de planeación y ejecución de lo público. Lo anterior basados en que las entidades públicas al poseer un enfoque cortoplacista, tiene un énfasis eminentemente operativo, y que no tienen la capacidad para focalizar sus recursos humanos y técnicos en procesos de investigación y evolución sostenidos, lo que permitirá entonces dar pasos respecto al mejoramiento del aparato gubernamental en el país.

## MARCO CONCEPTUAL

**Los planes de negocios**, se entienden como la idea escrita de uno o varios emprendedores que proyectan definir los componentes que estructurarán la puesta en marcha de una actividad comercial.

Las ideas o planes de negocio, comprenden la justificación teórico-práctica de un ejercicio previo a la puesta en marcha de una actividad económica o social, que facilita la toma de decisiones de acuerdo a los análisis de viabilidad que su contenido suministre, por lo general están enmarcados en capítulos o componentes de mercado, técnicos, financieros y de organización.

Por ende, el presente documento está relacionado con el inicio de una idea de negocio que persigue la generación de ingresos, promoción del empleado y satisfacción a los grupos de interés, a través de la puesta en marcha de una compañía de servicios profesionales especializados, que pretende ser reconocida por ofertar servicios con factores diferenciados a un mercado específico.

De acuerdo a lo anterior, la constitución de empresas orientadas a la prestación de **servicios profesionales especializados**, se encuentran inmersas en el sector económico terciario o de servicios, dicho sector incluye todas las actividades que no están relacionadas a un producto como tal, pero si hacen parte fundamental de la economía.

Para el presente plan de negocio, el hecho de ofertar soluciones a los clientes potenciales o mercado meta, se traduce en; procesos de asesorías profesionales o consultorías que promueven la cualificación del talento humano en las empresas, especialmente en las entidades del sector público del país. Razón por la cual, un grupo de profesionales expertos en el sector, unifican



criterios y consolidan conocimientos para robustecer la oferta y llegar a las entidades sujeto de atención con propuestas dinámicas y soluciones eficientes con oportunidad que apalanquen un reconocimiento y posicionamiento progresivo, que genere respaldo y confianza.

Ahora bien, si hablamos de **consultoría**, se entiende por un servicio de **asesoría profesional** independiente que ayuda a los gerentes o directivos a tomar decisiones y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, a través de soluciones orientadas a solución de problemáticas corporativas, la evaluación de nuevas oportunidades, gestión del cambio, mejora continua y aumento del aprendizaje.

“Se actúa como consulto siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución”. (*Peter Block*)

**La consultoría** teóricamente, se configura en las recomendaciones de uno o unos profesionales calificados que suministran medidas apropiadas y prestan asesoría en la aplicación en la aplicación de las mismas.

Es por ello que la presente propuesta, está dirigida a ofrecer soluciones corporativas a entidades públicas municipales, de acuerdo a sus necesidades expresas, generando valor agregado a través de estrategias de formación a servidores, que dinamicen la cultura orientada al servicio y permita reflejar resultados oportunos y eficientes a la comunidad.

Teniendo en cuenta que, el resultado de la segmentación y especialidad de la propuesta es atender principalmente las **entidades públicas municipales**, es fundamental precisar algunos conceptos relacionados con el sector público.



El **sector público** está conformado por un conjunto de instituciones u organismos que regulan el actual colectivo de carácter público, económico, social y cultural de una nación.

De la misma manera el Estado, se interpone como unidad económica de consumo y de producción, siendo así que, es consumidor, cuando adquiere bienes y servicios, de empresas privadas para apalancar su funcionamiento, e interviene como unidad económica de producción cuando producen bienes y prestan servicios de interés público.

El gobierno nacional define tres grande niveles como autoridades públicas;

- Nivel Nacional: Presidencia, Congreso Nacional, Contraloría, Ministerios, Departamentos Administrativos y Superintendencias.
- Nivel Departamental: Gobernadores, Asambleas, Secretarias.
- Nivel Municipal: Alcaldías, Concejos, Secretarias.

De acuerdo al anterior esboce del sector público, se puede focalizar el propósito del presente plan de negocios, en llevar los servicios profesionales especializados, al Nivel Municipal (Alcaldías, Concejos, secretaria), y a todas las entidades u organismos que de estas se derivan como autoridades territoriales en los municipios.





## **1. Presentación general idea de negocio**

CONASCOL S.A.S. Proyecta ser una empresa de consultoría especializada en el sector público, con un componente diferencial en la prestación de sus servicios que pretende llegar a los clientes con un método integral de formación que promueva y fortalezca las competencias administrativas en las entidades públicas departamentales.

### **1.1 Justificación proyecto**

El presente plan de negocio CONASCOL S.A.S, tiene su creación y fundamentación en la aparición de herramientas externas que permitan encontrar en las entidades públicas alternativas empresariales que permitan fortalecer la gestión pública, asegurar la eficiente destinación de los recursos (presupuestos) y creación de climas organizacionales dinámicos, que encaminen a las empresas estatales hacia el logro de sus metas durante los diferentes periodos de gobernabilidad. Ahora bien, dadas las coyunturas políticas por las que atraviesa el país, es importante mencionar que en aras de garantizar el cumplimiento de las acciones, propuestas y metas políticas ofrecidas durante el proceso de elección popular, se considera perentorio contar con los perfiles requeridos y/o entidades externas que permitan territorializar y materializar las propuestas en planeaciones, acciones y tareas que lleven buen término la consecución de lo propuesto. (Vito Tan, (FMI) El papel del estado y la calidad del sector público, Revista de la CEPAL, La eficiencia en las entidades del sector público No 71, (2000). (P. 6 – 19). Chile).



## 2. Objetivo general

- Potencializar el desarrollo de los recursos administrativos en las entidades públicas a través del perfeccionamiento y cualificación de las áreas (dependencias) sujeto de intervención.

### 2.1 Objetivos específicos

- Creación de modelos de atención específicos de acuerdo al componente a desarrollar (Contractual, legal, administrativo, financiero y gestión de calidad).
- Fortalecimiento de la administración pública a través de la puesta en marcha de programas de actualización y cualificación del personal sujeto de intervención.
- Garantizar una ejecución presupuestal cristalina en el marco del cumplimiento de la ley anticorrupción, que permita evidenciar acciones que garanticen la atención a la población en sus diferentes grupos etarios.

### 2.2 Alcance y delimitación

El presente plan de negocio define como alcance la identificación de variables y viabilidad del presente plan de negocio de acuerdo a un análisis de factores internos y externos únicamente hasta el desarrollo y formulación de la presente propuesta.

## 3. Descripción general empresa

### 3.1 Quienes somos

Empresa consultora al servicio de todas las entidades del sector público que requieren soluciones integrales en términos de gestión, con un énfasis en los territorios municipales del país.



La presente iniciativa nace, con la identificación de las necesidades que tienen las entidades públicas municipales, en contar con el acompañamiento y asesoría por parte de expertos en componentes generalizados de la gestión pública, toda vez que la dinámica institucional en dichas entidades se presenta sobre la experiencia, buenas prácticas y normatividad legal vigente, que no siempre se apropia de manera efectiva. Por tal razón y considerando la experiencia en el sector de los socios fundadores, se diseña una estrategia corporativa cimentada en la oportunidad y la diferenciación implícita en los servicios del portafolio de CONASCOL S.A.S.

### **3.1.1 Misión de la organización.**

- Dar respuesta con oportunidad y de manera integral a las necesidades de nuestros clientes en términos de gestión institucional, a través de un acompañamiento diferenciado y especializado en la generación de valor para los grupos de interés asociados al sector.

### **3.1.2 Visión de la organización.**

- Compañía reconocida por promover e interiorizar la gestión eficiente, eficaz y efectiva de las entidades públicas y privadas al servicio de la comunidad en el país.

### **3.1.3 Valores corporativos.**

- ✓ **Probidad:** Conjugación de los valores éticos, que busca la coherencia entre lo que se piensa (planea), lo que se dice (socializa) y lo que se hace (ejecutar), a su vez, este principio vela por el auto cuidado y el cuidado del colectivo.
- ✓ **Confidencialidad:** La relación laboral con los grupos de interés y la información que de allí se deriva, son pilar fundamental en CONASCOL, dado que a partir de ellas se



definen políticas de seguridad de la información que respondan a la integridad, oportunidad y custodia de la misma.

- ✓ **Conducta profesional:** Prácticas, comportamientos y actitudes, que caracterizan a los colaboradores y por ende a la compañía, en el marco del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en todas las actividades desarrolladas por CONASCOL.
- ✓ **Respeto:** Dicho valor, reconoce la diferencia en cualquier contexto y escenario. Por lo cual se adopta, con el propósito de fomentar una cultura de buen trato, mejora continua del ambiente laboral, convivencia laboral y fortalecimiento de la comunicación asertiva en la compañía.
- ✓ **Socialmente responsables:** Valor que transversaliza la gestión institucional desde el comportamiento y las acciones que consolidan el respeto por los recursos, las personas y la sociedad.  
  
CONASCOL, reconoce desde la planeación, el desarrollo socialmente sostenible en todas las acciones que busquen el cumplimiento de la misionalidad corporativa, generando estrategias que trasciendan, la actividad económica y busquen el bienestar del entorno.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Promueve la integración de esfuerzos individuales, para el logro de objetivos comunes, de la misma manera fomenta la participación, la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y el estímulo por el trabajo.
- ✓ **Enfoque de servicio:** Estar al servicio de los grupos de interés relacionados con la compañía, de una manera franca, sincera, dedicada, cordial y amable, brindando el trato que a cada quien le gustaría recibir, encaminado a la satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes y colaboradores.



De la misma manera se adelantarán las acciones necesarias para constituir, socializar y publicar un **código de ética interno** con directrices, componentes, comportamientos y orientaciones que enmarquen el comportamiento de la compañía en el marco de las buenas prácticas corporativas.

### 3.2 Prototipo imagen



El nombre asignado a la razón social “CONASCOL S.A.S.”, tiene como origen la abreviatura de palabras relacionadas con los objetivos y razón de ser de la compañía, organizadas de tal manera que cumplieran con expectativas de sonoridad, fácil recordación e impacto, desagregadas de la siguiente manera;

- **CON:** Que hace referencia la palabra *consultorías*, asociado a la razón de ser de la compañía.
- **AS:** Hacen parte de la palabra *asesorías* y tienen relación directa con algunos de los objetivos corporativos de la empresa.
- **COL:** Son las iniciales de **Colombia**, nombre del país de origen de la compañía y del territorio en donde inicialmente se proyectan ofertar los servicios diseñados por la compañía para el mercado.



Así mismo, en el marco de la psicología del color, en el presente logo se utilizan tonalidades azules toda vez que las mismas en el ámbito empresarial representan lealtad, confianza, sabiduría, fe y verdad. Así mismo, el azul más oscuro se utiliza dado que representa y proyecta autenticidad, fidelidad y dignidad, aunado a ello es de resaltar que el color azul también simboliza modernidad y de cara al cliente tiene un efecto tranquilizador para la mente, lo que permite entonces persuadir las acciones y decisiones de los clientes. En el mundo de la publicidad, el color azul es conocido como el color del infinito y de los sueños, remite inteligencia, emociones profundas - eternas y su simbolismo refleja belleza

Ahora bien en cuanto la litografía de las letras que refieren a CONASCOL se tintan de blanco dado que contrastan con el azul que lo envuelve y entendiendo que el mismo influye sobre las personas otorgando una sensación de sobriedad y luminosidad. Es utilizado dado que direcciona la atención de las personas que lo ven acompañado con el azul de fondo.

### **3.3 Slogan**

#### **“Por la eficiencia de lo público”**

CONASCOL S.A.S. proyecta incursionar en el sector servicios, con una propuesta de asesorías especializadas en gestión pública, con un enfoque diferenciador que promueve la cualificación del talento humano en las instituciones y entidades públicas de los municipios en el país.

### **3.4 Elementos que atraen al consumidor**

CONASCOL S.A.S, desarrollará acciones que permitan:

- ✓ Alinear la organización en el marco del plan de desarrollo que se pretende desarrollar durante el periodo de gobernabilidad.



- ✓ Aplicar herramientas, teorías y modelos empresariales en el marco de entidades estatales que permite integrar la gestión pública con la modernidad de la actualidad empresarial mundial.
- ✓ Desarrollar ventajas competitivas basadas en el fortalecimiento de procesos administrativos, corporativos, legales y financieros que garanticen la ejecución presupuestal basadas en las necesidades de los grupos poblacionales.
- ✓ Perfiles con alto nivel educativo y con extensa experiencia en el sector público en diferentes cargos y áreas funcionales del estado que permiten obtener una visión holística en el diagnóstico, planificación de medidas y aplicación de las mismas de acuerdo a las necesidades y falencias encontradas.

#### **3.4.1 Estrategia de marca.**

Es evidente que la empresa es una idea de negocio que aún no se encuentra en el mercado ni es reconocida por el mismo, dado que su proceso de consolidación se encuentra en construcción, por tal razón, la estrategia de marca que según la teoría y de acuerdo a la práctica, daría respuesta al alcance de CONACOL sería; la de mantener una sola marca, proyectando una extensión de la misma con el tiempo.

Lo anterior, teniendo en cuenta que los servicios ofertados por la compañía son de la misma naturaleza y es una marca que estaría incursionando en el mercado.

La marca, inicialmente persigue un reconocimiento en el mercado y con el transcurrir y la evaluación de los buenos resultados, lograr un prestigio y posicionamiento entre los grupos de interés relacionados con la nacionalidad de la compañía.



## 4. Análisis macroentrono

### 4.1 Factores económicos

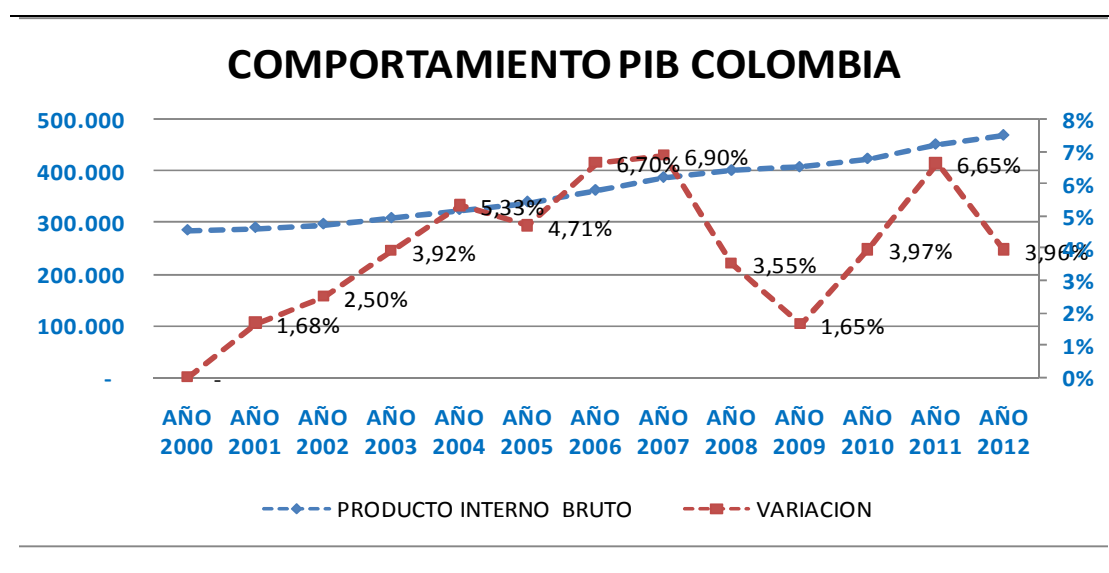
Al momento de identificar una idea de negocio o una oportunidad de ejercer alguna actividad económica, es pertinente hacer un paneo de la situación económica y el comportamiento de las variables más significativas que puedan permitir orientar acciones y tomar decisiones frente a lo que se pretende.

Por lo anterior el análisis del entorno económico se define de manera sucinta para el presente documento teniendo en cuenta tres variables relevantes; PIB, Tasa de desempleo e inflación.

De la misma manera para acercarnos al propósito de la idea de negocio, se observa el comportamiento específico del sector al que pretende llegar durante los últimos periodos.

#### 4.1.1 Evolución del pib sectorial.

Grafica 1: Comportamiento Pib Colombia



Fuente <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?page=1>





Es de notar que el comportamiento del Producto Interno Bruto en el país, en los últimos años ha tenido una creciente constante, teniendo en cuenta que para el año 2007 tuvo su mayor pico en ascenso y por el contrario en 2009 su mayor declive, lo anterior obedece a la alteración de las variables que componen la definición del PIB y las variables externas que lo afectan, tal como la crisis económica de Estados Unidos en 2008 y la crisis de la Eurozona hacia principios de 2010.

En este sentido la economía del país se puede leer como una economía que ha desarrollado estrategias que contrarrestan las amenazas con políticas de estado que protegen el comportamiento de las variables del PIB, promoviendo el crecimiento y la inversión para potencializar la industria y la estabilidad económica.

A su vez la variación porcentual del sector al que pretende pertenecer la presenta idea de negocio, corresponde según las estadísticas a un 3.4% de incremento con relación al año anterior.

Dicho indicador es optimista para la toma de dediciones y permite entender el positivo comportamiento del sector frente a las variables que lo componen.

#### **4.1.2 Análisis de la tasa de desempleo de Colombia.**

El empleo es el indicador que refleja el estado del mercado laboral y responde a la situación del trabajador que carece de un empleo que le pueda generar ingresos económicos, por tal razón es una variable objeto de análisis para considerar cualquier tipo de inversión o inicio de actividad económica.



Tabla 1: Desempleo en Colombia

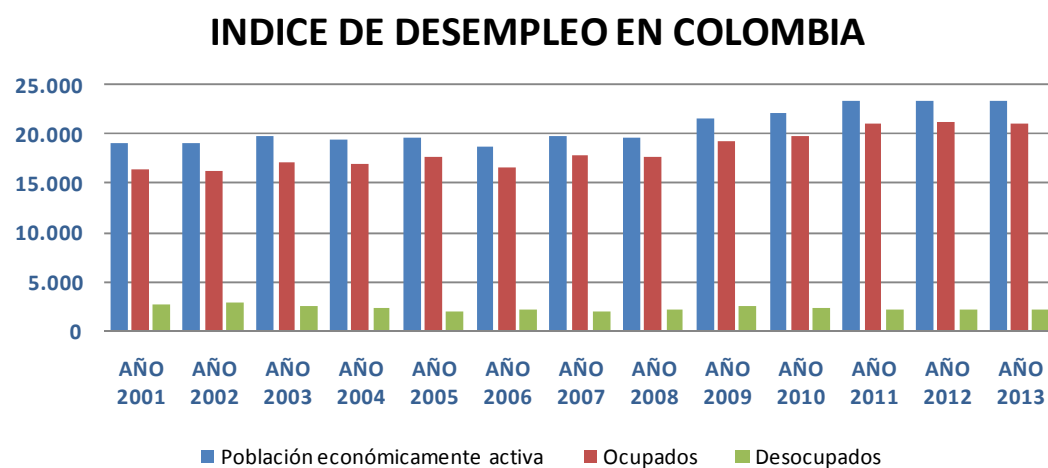
Concepto	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	May - Jul
Población total	43.387	43.897	44.412	44.929	45.449	45.753
Población en edad de trabajar	33.807	34.363	34.911	35.449	35.979	36.285
Población económicamente activa	19.677	21.695	22.165	23.314	23.343	23.309
Ocupados	17.609	19.241	19.796	21.136	21.192	21.091
Desocupados	2.068	2.454	2.369	2.178	2.151	2.217
Inactivos	14.130	12.668	12.746	12.135	12.636	12.977

Concepto	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	Oct - Dic	May - Jul
Población total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Población en edad de trabajar	77,92%	78,28%	78,61%	78,90%	79,16%	79,31%
Tasa global de participación	58,20%	63,13%	63,49%	65,77%	64,88%	64,24%
Tasa de ocupación	89,49%	88,69%	89,31%	90,66%	90,78%	90,49%
Tasa de desocupación	10,51%	11,31%	10,69%	9,34%	9,22%	9,51%

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares  
Actualizado a: 30 de agosto de 2013.

Grafica 2: Índice de Desempleo en Colombia



<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.UEM.LTRM.ZS/countries>

Es de notar que en los últimos años el nivel de desempleo ha tenido cambios positivos y significativos en la disminución del mismo, debidos a políticas de estado que propenden por la seguridad promoviendo la inversión extranjera.

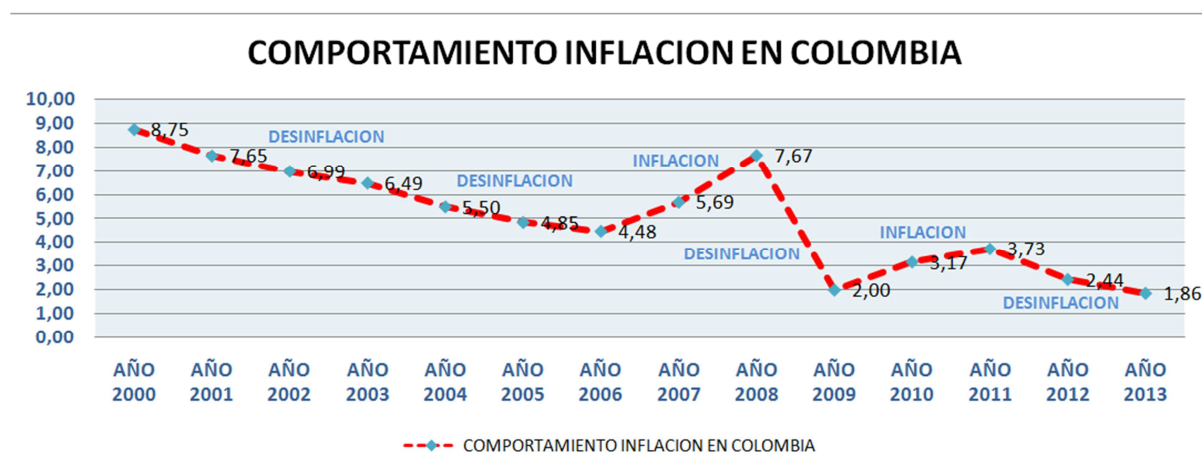
De otra parte las cifras anteriormente señalada, se puede entonces señalar que si bien la población total colombiana ha venido incrementándose en un 0,67% respecto al año anterior (2012), la población en edad de trabajar también ha registrado un leve aumento, toda vez que con relación al año 2012 se presenta un incremento del 0,85%, lo cual entonces señala la intención de las personas por tener un empleo. Sin embargo, también es importante resaltar que la tasa de desocupación presentada para el año 2012, es la tasa con menor desempleo registrada en los últimos doce años, cifra entonces que permite pensar que la suscripción de tratados de libre comercio con Estados Unidos, el TLC con la unión Europea así como los acuerdos comerciales con EFTA (European Free Trade Association), Canadá, la Comunidad Andina, Mercosur, entre otros, señalan entonces un efectos en el empleo en Colombia, ya que a mayor competitividad del país a nivel mundial, la generación de empleo entonces aumentará por tanto el desempleo tendrá una proyección a la baja.

#### **4.1.3 Análisis de inflación.**

En las economías de mercado (oferta y demanda), los precios siempre estarán sujetos a cambios ya bien sea a la alza o a la baja.



**Grafica 3: Comportamiento inflación Colombia**



<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries>

En referencia a la Inflación en Colombia podemos evidenciar que si bien su comportamiento ha sido constante a excepción del año 2008, en donde la crisis financiera tuvo efectos negativos en todo el mundo, enfocándonos en Colombia la inflación presentó un registro del 7,67% dado por el alza en los precios de los alimentos (como lo fueron los cereales y productos de panadería, los tubérculos y plátanos, las hortalizas y legumbres, los lácteos, grasas y huevos y las comidas fuera del hogar) así como en el rubro de diversión y esparcimiento, (según el DANE). Lo anterior entendiendo que se presentó un choque adverso de oferta y una constante exceso de demanda en el país.

Para el año 2013, el emisor y ente regulador de la inflación en Colombia Banco de la República, espera que si su principal socio comercial Estados Unidos espera una disminución en el crecimiento de su país y la contracción económica de Europa persiste, aunque viene en una recuperación lenta, así como el comportamiento del país y donde la industria sigue contrayéndose



pero en menor proporción de acuerdo a la política monetaria y fiscal se esperará entonces alcanzar una inflación del 3,4% al cierre del presente año.

## **4.2 Factores tecnológicos**

Uno de los principales motivos por los cuales el desarrollo mundial tomó un rumbo de innovación e industrialización moderna, fue el acelerado desarrollo de la tecnología y herramientas informáticas, que en la medida en que fueron consolidándose, fueron promocionaron la eficacia y efectividad en el sector empresarial.

En nuestro país se puede reconocer en términos tecnológicos un componente fuerte que es el desarrollo de tecnología, para lo cual refieren los expertos que el desarrollo tecnológico “puede definirse como la Intensificación del empleo de la tecnología para elevar el nivel económico de una región o para proporcionar medios concretos que mejoren el rendimiento de una función o programa de producción. Su misión en la organización es la de determinar las prioridades de la organización en materia de necesidades tecnológicas, proporcionar los lineamientos necesarios para desarrollar los proyectos de adquisición de tecnología, plantear los medios adecuados para ampliar el mercado de tecnología con el propósito de generar mayores recursos y afianzar el lazo academia-sector Industrial, buscando siempre contribuir al desarrollo social de la comunidad a la que pertenece y cuidando continuamente el impacto social generado por sus investigaciones.

El desarrollo tecnológico en Colombia, el estado es quien regula las acciones realizadas según la problemática y la dimensión en la que se quiere haya un determinado desarrollo de tecnología.”

“Mediante políticas gubernamentales, el estado por la forma del sistema nacional de ciencia y tecnología y el sistema nacional de innovación, es quien vela por los intereses de las



empresas y entidades que desean implementar políticas de tecnología en sus procesos. Dentro del plan global de desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia, la implementación de tecnología se hace a través del manejo de la propiedad intelectual.”<sup>1</sup>

### **4.3 Factores políticos y legales**

Ahora bien, para la consolidación de ideas de negocio es fundamental tener un contexto de los aspectos políticos y legales que fundamentan el que hacer de una nación, es por ello que para el presente plan se relaciona un abreviado descripción de algunos factores que enmarcan la concepción política y legal.

#### **Constitución Política Nacional.**

#### **Estatuto del consumidor Ley 1480**

Esta ley tiene como objetivo principal, proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, específicamente para el caso de negocio en análisis, presenta como se debe presentar la información adecuada, y publicidad de los productos y servicios.

#### **Régimen de contratación estatal**

Ley 80 de 1993 – Ley 1150 de 2007 – Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) y Decretos reglamentarios, principalmente D.R. 2474 del 7 de julio de 2008

#### **Artículo 126 del decreto 222 de 1983.**

---

<sup>1</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap2-2-6.htm>



De la protección a la consultoría nacional. Las entidades a que se refiere este estatuto deberán celebrar los contratos de consultoría preferencialmente con consultores o firmas consultoras colombianas.

### **Estatuto Anticorrupción**

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

**Los Aspectos políticos de Colombia**, entendidos como los sistemas de gobierno, y las estructuras de la administración pública, poseen un carácter de República unitaria y descentralizada. En la constitución política de Colombia se establece que nuestra Nación es gobernada por un Presidente, quien es el jefe de estado, y su periodo de mandato son cuatro años.

#### Ramas del Poder Público:

Las ramas del poder público permiten la orientación, y la administración que desempeña el Gobierno, estas decisiones se verán implicadas en la vida de todos los colombianos. Las ramas del poder público son tres: la legislativa, la judicial, y la ejecutiva.

#### Rama legislativa:

La rama legislativa se encuentra conformada por el Congreso, y a su vez, se divide en dos, Senado y Cámara de Representantes. Su objetivo principal es que las leyes establecidas en la Constitución política de Colombia, se cumplan.



#### Rama Judicial:

La rama judicial se encuentra conformada por la Corte Constitucional, Corte Suprema de Justicia, Consejo Superior de la Judicatura, y la Fiscalía General de la Nación.

Estás Cortes se presentan ante la sociedad, como un factor determinante para el Gobierno Colombiano, ya que se encargan de la regulación y de las investigaciones, para que se cumplan a cabalidad con todos los procesos políticos, económicos, y sociales. A su vez, dictan y establecen firmas promoviendo, y aprobando reformas a la Constitución política de Colombia que se lleven a cabo por parte del Congreso.

#### Rama Ejecutiva:

La rama ejecutiva se conforma por el Presidente de la República, por el Vicepresidente, y por los Ministros a nivel Nacional, y son estos quienes representan al Gobierno Colombiano, sus labores deben estar siempre orientadas hacia el beneficio de la sociedad, donde se prevalezcan sus derechos, y se proteja la vida. (Fuente: <http://sobrepolitica.com/aspectos-politicos-de-colombia/>)

Por lo anterior se puede inferir que los aspectos normativos y las instancias del poder público, son variables que no se pueden desconocer al momento de proponer una idea de negocio, porque si bien son variables que hacen parte del macro entorno, pueden llegar a afectar de manera directa el normal desarrollo de la economía empresarial. (Presidencia de la República, Protección a la consultoría nacional, (1983), Decreto 222 Artículo 126, Colombia.)





#### **4.4 Factores socio-culturales**

Los factores relacionados con la sociedad y la cultura en Colombia tienen variedad de matices entendido desde el punto de vista de la multi-culturalidad y las sociedades que se crean al interior de una nación por factores socioeconómicos y demográficos, en donde se pueden observar algunos indicadores como:

- Socio-demográfica.
- Ingresos de los hogares.
- Grupos étnicos.
- Analfabetismo
- Dinámicas de consumo.
- Entre otras

Es por ello, que los factores socio-culturales permiten analizar las poblaciones sujeto de atención, o las regiones que tienen necesidades específicas y facilita la inclusión de productos o servicios a nuevos mercados.












##### **4.4.1 Socio demográfico.**











La demografía de Colombia es caracterizada por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica, después de México y Brasil. Divido por departamentos de la siguiente manera:




Tabla 2: Población Departamentos Colombia

Población de los departamentos de Colombia (est. 2013) <sup>1</sup>				
N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
1	 <a href="#">Bogotá</a>	9.358.081	16.285	9.374.366
2	 <a href="#">Antioquia</a>	4.833.995	1.387.747	6.299.886
3	 <a href="#">Valle del Cauca</a>	3.899.773	574.311	4.520.166
4	 <a href="#">Cundinamarca</a>	1.701.018	856.605	2.598.245
5	 <a href="#">Atlántico</a>	2.267.493	106.187	2.403.027
6	 <a href="#">Santander</a>	1.719.353	611.504	2.340.988
7	 <a href="#">Bolívar</a>	1.556.554	468.967	2.049.083
8	 <a href="#">Nariño</a>	814.726	866.129	1.701.840
9	 <a href="#">Córdoba</a>	855.395	777.219	1.658.090
10	 <a href="#">Tolima</a>	945.931	450.146	1.400.203
11	 <a href="#">Cauca</a>	528.279	814.338	1.354.744

Población de los departamentos de Colombia (est. 2013) <sup>1</sup>				
N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
12	 <a href="#">Norte de Santander</a>	1.029.550	291.174	1.332.335
13	 <a href="#">Boyacá</a>	702.695	568.441	1.272.844
14	 <a href="#">Magdalena</a>	886.094	337.687	1.235.425
15	 <a href="#">Huila</a>	666.013	445.976	1.126.314
16	 <a href="#">Cesar</a>	742.232	261.826	1.004.064
17	 <a href="#">Caldas</a>	697.371	284.831	984.128
18	 <a href="#">Risaralda</a>	728.845	207.070	941.283
19	 <a href="#">Meta</a>	681.669	225.086	924.843
20	 <a href="#">La Guajira</a>	478.170	396.350	902.386
21	 <a href="#">Sucre</a>	546.367	280.388	834.927
22	 <a href="#">Quindío</a>	485.928	69.878	558.934

<b>Población de los departamentos de Colombia (est. 2013)<sup>1</sup></b>				
<b>N.º</b>	<b>Departamento</b>	<b>Población Cabecera</b>	<b>Población Resto</b>	<b>Población Total</b>
23	 <a href="#">Chocó</a>	238.079	247.466	490.327
24	 <a href="#">Caquetá</a>	268.008	191.476	465.477
25	 <a href="#">Casanare</a>	246.353	91.505	344.027
26	 <a href="#">Putumayo</a>	158.431	174.816	337.054
27	 <a href="#">Arauca</a>	158.072	95.493	256.527
28	 <a href="#">Guaviare</a>	60.586	45.800	107.934
29	 <a href="#">San Andrés y Providencia</a>	53.552	20.989	75.167
30	 <a href="#">Amazonas</a>	27.679	46.020	74.541
31	 <a href="#">Vichada</a>	28.166	38.571	68.575
32	 <a href="#">Vaupés</a>	16.024	26.368	42.817
33	 <a href="#">Guainía</a>	12.215	27.359	40.203

<b>Población de los departamentos de Colombia (est. 2013)<sup>1</sup></b>				
<b>N.º</b>	<b>Departamento</b>	<b>Población Cabecera</b>	<b>Población Resto</b>	<b>Población Total</b>
<b>TOTAL</b>	 <b><u>Colombia</u></b>			<b>47.121.089</b>

(Fuente: [DANE](#) Conciliación Censal, Estimaciones 2012<sup>2</sup>)

Ahora bien y dado que el presente plan de negocio tendrá como objetivo su puesta en marcha en el departamento de Cundinamarca, es importante destacar el área metropolitana que la conforma y que se constituye como una de las zonas de mayor importancia e impacto en Colombia.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), esta área metropolitana reconocida por el estado pero no configurada jurídicamente está compuesta por: Bogotá como su centro y por los municipios de Soacha, Facatativá, Zipaquirá, Chía, Mosquera, Madrid, Funza, Cajicá, Sibaté, Tocancipá, La Calera, Sopó, Tabio, Tenjo, Cota, Gachancipá y Bojacá. Su población ascendía aproximadamente a 7.881.156 habitantes en 2005 según el último censo nacional realizado por el DANE, extrapolados a 9.023.644 en el año 2013, lo cual la convierte en el área metropolitana más grande de Colombia, una de las mayores de Sudamérica y una de las 30 aglomeraciones urbanas más pobladas del mundo. Vale la pena mencionar que la mencionada área metropolitana no ha logrado su conformación jurídica, en razón al deseo de los municipios cundinamarqueses de no perder su autoridad, así como también por el evidente distanciamiento administrativo entre el Distrito y el Departamento y la complejidad de la administración distrital durante los últimos tiempos.



#### 4.4.2 Ingreso económico en los hogares.

De acuerdo con los criterios establecidos por el Banco Mundial<sup>2</sup> (Ferreira, Messina, Rigolini, López-Calva, Lugo, Vakis. 2013. La Movilidad Económica y el Crecimiento de la Clase Media en América Latina. Estudios Económicos para América Latina del Banco Mundial) existen cuatro grupos de ingresos, estos son:

1. **Pobres:** individuos con un ingreso per cápita diario inferior a US \$4 de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)
2. **Vulnerables o clase media emergente:** individuos con un ingreso per cápita diario de US \$4 a US \$10 PPA
3. **Clase media:** individuos con un ingreso per cápita diario superior a US \$10 y menor a US \$50 PPA.
4. **Clase alta:** individuos con un ingreso per cápita superior a US \$50 PPA.

Aplicando esta última metodología, en América Latina la clase media ha aumentado significativamente. De acuerdo con el Banco Mundial, la clase media pasó de representar el 21.1% de la población en 1995 a 32,3% en 2011. En contraposición, la tasa de pobreza disminuyó de 43,2% en 1995 a 26,6% en 2011.

En Colombia también se observa un importante avance de la clase media y así lo evidencian distintos indicadores como lo son el PIB per cápita, número de salarios mínimos para comprar bienes de consumo durables, mejora en los niveles promedios de educación, entre otros.

El estudio del Banco Mundial (2013) también incluye algunas características de la población en Colombia según grupos de ingresos. En nuestro país, un hogar de clase media tiene

---

<sup>2</sup> Ferreira, Messina, Rigolini, López-Calva, Lugo, Vakis. 2013. La Movilidad Económica y el Crecimiento de la Clase Media en América Latina. Estudios Económicos para América Latina del Banco Mundial.

un menor número de miembros que los hogares pobres y vulnerables; e igualmente, un menor número de niños menores de 12 años, con respecto a la población adulta, se comporta de manera similar a los demás grupos.

#### 4.4.3 Grupos étnicos.

De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) Colombia es un país pluriétnico y multilingüe en el que se diferencian de la sociedad mayoritaria cuatro grupos étnicos reconocidos: la población indígena, la población raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la población negra o afrocolombiana (de la que hacen parte los Palenqueros de San Basilio del municipio de Mahates en el departamento de Bolívar) y la población Rom o gitana.

**Tabla 3:** Distribución de la población colombiana según pertenencia étnica. Censo 2005 y Censo 1993.

¿De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos ... se reconoce como:	Censo 2005		¿Pertenece a alguna etnia, grupo indígena o comunidad negra ?	Censo 93	
	Población	%		Población	%
Indígena	1.392.623	3,43	Indígena	532.233	1,61
Rom	4.858	0,01			
Raizal del archipiélago de San Andrés	30.565	0,08			
Palenquero de San Basilio	7.470	0,02			
Negro, mulato, afrocolombiano	4.273.722	10,52	Población negra	502.342	1,52
Sin pertenencia étnica	34.898.170	85,94	Sin pertenencia étnica	32.003.340	96,87
Población con información sobre la pertenencia étnica	40.607.408	100,00		32.505.682	100,00
Sin información	860.976			71.923	
Totales	41.468.384		Totales	33.109.839	

Fuente: DANE, Censo General 2005 y Censo 1993. Población censada

#### **4.4.4 Analfabetismo**

En el mundo se dice que 160 millones de personas adultas son analfabetas y 115 millones niños y niñas no tienen acceso a la escuela y por ello la ONU proclamo del 2003 al 2012 como la década de alfabetización con el lema 'juntos podemos hacer la diferencia en el mundo'.

Según un estudio de la UNESCO, ni Colombia, Panamá, Venezuela, Ecuador, Brasil, otros países de Latinoamérica, Medio oriente y África no podrán disminuir la población analfabeta ni a la mitad de esta para el año 2015. El analfabetismo es una problemática que no deja que la población humana se desarrolle.

En Colombia, el 6% de la población municipal es analfabeta y el 21% de la población rural también lo es. Sin embargo de acuerdo al último censo de población se demuestra que la tasa de analfabetismo en Colombia es mayor a lo que se estimaba y sobre la cual se habían trazado varios objetivos. Se creía que esta tasa era de 7,5 por ciento de analfabetismo, considerada una tasa muy buena en América Latina, pero la realidad es que se denota una tasa del 9,6 en la que hay que urgentemente como afrontarla.

El número de analfabetas en el país está en unos dos millones mil (2.700.000) colombianos, analfabetas funcionales lo que indica entonces que son aquellas personas que nunca han estudiado o que solo han hecho los primeros grados de la primaria y no han vuelto a su proceso de formación.

#### **4.5 Factores ambientales**

Con relación a los factores ambientales que se deben tener en cuenta al momento de planear una idea de negocio es de notar que, si bien la industria y la economía crecen, de la misma manera la afectación ambiental es evidente, para lo cual en aras de la conservación de los recursos el estado colombiano ha sumado esfuerzos para definir aspectos que se deben tener en





cuenta desde la creación de negocio en el país. Es por ello que a continuación describimos algunos componentes que promueven la responsabilidad ambiental empresarial.

- Los proyectos, obras o actividades que generen impactos significativos en el medio ambiente, deben obtener licencia ambiental. Dichos proyectos, obras o actividades, se encuentran taxativamente establecidos en las normas. Adicionalmente, cualquier proyecto, obra o actividad que requiera el uso o afecte los recursos naturales, pero no requiera licencia ambiental, debe obtener los permisos correspondientes.
- En Colombia existe el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (“SINAP”), y en consecuencia, existen diversas áreas en las cuales el desarrollo de proyectos, obras o actividades, están prohibidas o restringidas.
- El Sistema Nacional Ambiental (“SINA”) incluye en términos generales: (a) la autoridad ambiental nacional; (b) las autoridades regionales, y finalmente; (c) la Agencia Nacional de Licenciamiento Ambiental (“ANLA”).
- Cuando existe afectación o explotación de recursos naturales en territorios de comunidades indígenas y afrocolombianos, es obligatorio llevar a cabo un proceso de consulta previa con dichas comunidades, con el propósito de consultarles y analizar con ellas el impacto económico, ambiental, social y cultural que puede generarse dentro de su territorio, resaltando que la Corte Constitucional colombiana entiende que la existencia de la comunidad no se circunscribe a los límites de su territorio, sino que pueden estar involucradas zonas de influencia cercanas.



#### 4.6 Matriz de calificación

**Tabla 4: Matriz de Calificación**

Factores	Grado de sensibilidad
Económico	3
Político y legal	5
Tecnológicos	2
Socio culturales	2
Ambientales	2

#### **Análisis De La Matriz De Calificación**

**Factor Económico:** Los factores económicos se manifiestan con un grado de sensibilidad medio sobre el desarrollo comercial de la empresa, entendiendo que la fuente de ingresos de la actividad económica será proveniente de recursos públicos asignados a las entidades sujeto de atención, en este sentido la afectación en términos económicos dependerá de la necesidad sentida de las entidades para contratar los servicios ofertados por CONASCOL S.A.S.

De otra parte la economía del sector servicios según las tendencias, mantiene una constante positiva.

**Factor Político y Legal:** Es una variable que afecta significativamente la gestión comercial de la compañía, entendiendo que las decisiones políticas y las reglamentaciones normativas inciden en el normal desarrollo de las actividades de la gestión pública, un ejemplo puede ser lo dispuesto en una norma o un acto administrativo frente a la contratación estatal, de otra parte las destinaciones presupuestales según los planes de gobierno, entre otras.

Por tal razón, cualquier alteración o decisión política o normativa que tenga injerencia en procesos contractuales o políticas de talento humano, genera turbulencias en la relación comercial con CONASCOL, toda vez que represente afectaciones en los acuerdos a los que se hayan llegado o pactado en un principio.



**Factor Tecnológico:** Según lo analizado en el comportamiento de la tecnología, se puede calificar como un factor de baja sensibilidad frente al desarrollo de las actividades comerciales de la compañía, debido a que es una constante de innovación en la economía nacional y mundial y a su vez los servicios prestados por CONASCOL no dependen de un alto desarrollo tecnológico, para la ejecución de sus propuestas comerciales.

**Factor Socio-Cultural:** La sociedad no tiene relación directa con la contratación de los servicios que ofrece la compañía, pero si es un aspecto a tener en cuenta al interior de las entidades contratantes, la cultura organizacional y la receptividad de los servidores públicos al momento de implementar métodos de cualificación y formación del talento humano.

**Factores ambientales:** Tienen una menor sensibilidad frente al impacto que puede generar los factores ambientales en la comercialización de los servicios de la empresa, toda vez que en un sentido de responsabilidad empresarial frente al ambiente se deben implementar los componentes de orden legal que involucren los requisitos de obligatorio cumplimiento frente al cuidado de los recursos del medio ambiente.

## 5. Análisis microentorno

### 5.1 Análisis del sector

#### 5.1.1 Definición.

De acuerdo al modelo del plan de negocios podemos encontrar que el mismo se encuentra registrado en “EL SECTOR TERCIARIO O SECTOR DE SERVICIOS”, toda vez que es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes.



Ahora bien, de acuerdo a su composición el sector de servicios o sector terciario enmarca y constituye áreas tales como:

- Comercio (mayorista, minorista, franquicias)
- Actividades financieras (banca, seguros, bolsa y otros mercados de valores)
- Servicios personales, los más importantes de los cuales son los que se identifican con el estado (especialmente educación, salud, servicios públicos, pero también otros (como las peluquerías)
- Servicios a empresas de cualquier sector, como la gestión y administración de empresas (incluyendo el nivel ejecutivo), la publicidad y las consultorías y asesoramientos económico, jurídico, tecnológico, de inversiones, etc.
- Función pública, administración pública, actividades de representación política y de servicios a la comunidad, como las actividades en torno a la seguridad y defensa (ejército, policía, protección civil, bomberos, etc.) y las actividades en torno a la justicia (jueces, abogados, notarios, etc.)
- Hotelería y las actividades en torno al turismo
- Las actividades en torno al ocio, la cultura, el deporte y los espectáculos, que incluyen las llamadas industrias audiovisuales o de imagen y sonido (industria musical, industria cinematográfica y similares, como los videojuegos); la industria editorial se incluye, con las artes gráficas, entre los sectores industriales (es decir, en el sector secundario)
- Transporte y comunicación



- Medios de comunicación, especialmente los medios de comunicación de masas o sociales (periodismo escrito -prensa-, radio y televisión)
- Telecomunicaciones, especialmente los medios personales (telefonía)
- Otras aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), especialmente la informática e Internet.

Ahora bien y de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas versión adaptada para Colombia, podemos encontrar que el plan de negocio se encuentra ubicado dentro de las siguientes clasificaciones:

## **SECCIÓN M ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS**

Esta sección abarca las actividades profesionales, científicas y técnicas especializadas. Estas actividades requieren un alto nivel de capacitación y ponen a disposición de los usuarios conocimientos y aptitudes especializados.

### **DIVISIÓN 70 ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN**

Esta división comprende la prestación de asesoría y asistencia a empresas y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como la planeación estratégica y organizacional; planeación financiera y presupuestal; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; planeación de la producción. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales.



**GRUPO 702****CLASE 7020 Actividades de consultoría de gestión****Esta clase incluye:**

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

**Esta clase excluye:**

- El diseño de software para contabilidad según las necesidades del cliente. Se incluye en la clase 6201, «Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación y pruebas)».



- El asesoramiento y la representación jurídicos. Se incluyen en la clase 6910, «Actividades jurídicas».
- Las actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y consultoría fiscal. Se incluyen en la clase 6920, «Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria».
- Las actividades de arquitectura, ingeniería y otras actividades de asesoría técnica. Se incluyen en la clase 7110, «Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica».
- Las actividades de publicidad. Se incluyen en la clase 7310, «Publicidad».
- Las actividades de estudio de mercado y realización de encuestas de opinión pública. Se incluyen en la clase 7320, «Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública».
- Los servicios de consultoría sobre búsqueda de empleo. Se incluyen en la clase 7810, «Actividades de agencias de empleo».
- Las actividades de consultoría de educación. Se incluyen en la clase 8560, «Actividades de apoyo a la educación». (Cámara de Comercio de Bogotá, Código CIIU, Clasificación de actividades económicas adaptada para Colombia, revisión 4 (2012), Bogotá.)

### **5.1.2 Historia y evolución del sector.**

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar



las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica. Por lo tanto, podemos concluir que el consejo viene de la tradición chamánica, que también dio origen a los hombres sagrados (sacerdotes).

Según el profesor Paulo Ricardo Becker Jacinto, en la antigua Grecia, los sacerdotes del oráculo de Delfos daban sus consejos con base en sus observaciones sistemáticas e inteligentes de los fenómenos naturales, eran entendidas en aquella época como predicciones de seres elegidos por los dioses y dotados de poderes especiales. Fue en este ambiente que surgieron los primeros filósofos y el ideal de la búsqueda del conocimiento y la comprensión racional del mundo y de la humanidad a través de la ciencia.

No fue hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad ahora bien definidos y caracterizados. Especialmente en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa Occidental hubo importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría con lazos muy técnicos y científicos, junto con la experiencia y con base en teorías, pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas.

Se puede concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros. En las palabras de Peter Becker "Consulting" en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás."

En términos mayormente empresariales podemos evidenciar que la consultoría tiene sus orígenes en la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el





desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez y Múnera, 1998).

La consultoría en temas de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración. Hacia finales de la década de 1950 proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Barley y Kunda, 1992). En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales; actualmente el mercado global supera los 300.000 millones de dólares y mantiene un crecimiento anual del 7,10% (Kennedy Information, 2007). La principal línea de negocio es la consultoría en gerencia de operaciones con un 36,30% del mercado, seguida por la línea de tecnologías de información (22,20%), recursos humanos (14,20%), estrategia corporativa (14,00%) y servicios de *outsourcing* (13,30%) (Datamonitor, 2007). Con la expansión de la industria, surge el interés académico por entender la dinámica de la consultoría y delimitar el cuerpo común de conocimientos que conforman la profesión de consultor; aunque dicho fin aún está lejos de ser alcanzado (Visscher, 2006).

### **5.1.3 Participación en el mercado nacional.**

- El subsector de asesorías empresariales se encuentra contabilizado en las cuentas nacionales colombianas dentro de la clasificación de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios. En el transcurso de 2012 el PIB de este sector representó el 6.4% del PIB nacional y el 32.3% del PIB de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. (BPR Benchmark, Información sectorial, reportes sectoriales, (2014) Universidad de la Sabana, Chía – Cundinamarca).



- La producción exhibió una tendencia decreciente desde 2007 que llegó a una tasa de crecimiento de 0,96% en 2009. Después de una recuperación marcada, la producción del sector mostró una variación de 4,6% en el año anterior, un crecimiento inferior al registrado en 2011 cuando alcanzó una tasa de 7%.
- Por el lado de las ventas, las cifras de 2012 crecieron a un menor ritmo si se compara con las registradas el año anterior. El cierre de 2010 terminó con un crecimiento del 10.45% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 13,4% en 2011.

#### **5.1.4 Tendencia del producto interno bruto del sector.**

El subsector de asesorías empresariales se encuentra contabilizado en las cuentas nacionales colombianas dentro de la clasificación de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios. En el transcurso de 2012 el PIB, este sector representó el 6.4% del PIB nacional y el 32.3% del PIB de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. Cabe destacar que una parte importante de la producción de las asesorías empresariales consiste en los servicios de tercerización de procesos que ha crecido cerca de 61% en los últimos cuatro años en el país.

Es importante destacar que la dinámica de crecimiento del sector es muy similar al desempeño de la economía nacional. Así, la producción exhibió una tendencia decreciente desde 2007 que llegó a una tasa de crecimiento de 0.96% en 2009. Después de una recuperación marcada, la producción del sector mostró una variación de 4.6% en el año anterior, un crecimiento inferior al registrado en 2011 cuando alcanzó una tasa de 7%. Este desempeño fue levemente superior al de la economía nacional que en conjunto creció 4%. En el 2013 el sector muestra un crecimiento de 2,4% con respecto al mismo período de 2012.



### 5.1.5 Crecimiento de la industria.

**Tabla 5: Crecimiento de la Industria - Indicadores**

Suma   Millones (COP)   Anual					
Indicador	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Tamaño</b>					
<b>Ventas</b>	<b>4.504.276</b>	<b>4.057.148</b>	<b>3.581.661</b>	<b>3.250.623</b>	<b>3.042.903</b>
Activos	3.256.638	3.059.742	2.537.427	2.388.004	2.150.465
Utilidad	174.614	185.367	188.391	135.344	122.037
Patrimonio	1.375.932	1.287.026	1.064.424	1.071.421	935.189
<b>Dinámica</b>					
Crecimiento en Ventas	11,02%	13,28%	10,18%	6,83%	10,90%
Crecimiento en Activos	6,44%	20,58%	6,26%	11,05%	7,76%
Crecimiento en Utilidades	-5,80%	-1,61%	39,19%	10,90%	28,22%
Crecimiento del Patrimonio	6,91%	20,91%	-0,65%	14,57%	9,89%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	283.194	248.247	351.945	215.833	192.615
Rentabilidad sobre Ventas	3,88%	4,57%	5,26%	4,16%	4,01%
Rentabilidad sobre Activos	5,36%	6,06%	7,42%	5,67%	5,67%
Rentabilidad sobre Patrimonio	12,69%	14,40%	17,70%	12,63%	13,05%
Rentabilidad operativa	5,63%	5,49%	9,13%	5,85%	5,56%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	57,75%	57,94%	58,05%	55,63%	56,51%
Apalancamiento	136,69%	137,74%	138,39%	123,98%	129,95%
Pasivo Total / Ventas	41,75%	43,69%	41,13%	40,86%	39,94%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	75,71%	75,44%	72,92%	75,75%	81,31%
<b>Eficiencia</b>					
Rotación de	99	101	89	94	93



Cartera					
Rotación de Inventarios	4	4	3	4	4
Rotación de Proveedores	16	19	14	17	18
Ciclo Operativo	103	105	93	98	96
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	1,36	1,34	1,42	1,4	1,37
Prueba Acida	1,33	1,31	1,4	1,37	1,35
Capital de Trabajo	505.754	449.958	449.972	400.738	368.200
<b>Otros</b>					
Rentabilidad Bruta	27,77%	29,36%	31,52%	29,94%	31,56%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	25,80%	21,89%	19,01%	24,02%	24,93%
<b>Import. / Export</b>					
Importaciones - FOB U\$	USD\$16582691	USD\$13965923	USD\$10447233	USD\$8939001	USD\$17439024
Exportaciones - FOB U\$	USD\$222706	USD\$4260466	USD\$3585920	USD\$2554276	USD\$818182
<b>Nomina</b>					
Total de Empleados	62.133	104	-	34.973	57.044

(BPR Benchmark, Información sectorial, reportes sectoriales, (2014) Universidad de la Sabana, Chía – Cundinamarca).

**Tabla 6: Crecimiento de la Industria – Balance general**

Suma   Millones (COP)   Anual					
Balance	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	176.474	200.599	237.973	153.725	155.626
Inversiones Temporales	64.319	79.634	62.379	70.050	43.697
Clientes	1.245.092	1.139.008	890.528	850.502	785.617
- Deudas de difícil cobro	14.542	16.291	13.019	11.512	8.706
- Provisiones	19.439	19.738	17.009	14.308	10.875
Deudores Comerciales	1.240.195	1.135.560	886.538	847.706	783.448
Inventario	34.158	35.059	23.707	26.019	21.070



Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	125.303	104.535	85.432	72.421	86.078
Otros Deudores	255.628	209.006	192.553	213.266	249.026
Diferidos	33.534	22.871	22.208	23.787	17.449
<b>Activo corriente</b>	<b>1.929.611</b>	<b>1.787.265</b>	<b>1.524.052</b>	<b>1.406.974</b>	<b>1.356.394</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos Fijos	138.183	142.664	135.608	135.468	122.078
Intangibles (Neto)	87.521	90.786	88.285	63.367	51.075
Inversiones	271.606	209.276	160.178	155.727	138.921
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	46.131	96.122	76.150	86.795	25.701
Deudores LP	399.237	362.923	267.945	233.550	192.612
Diferidos	20.177	21.660	10.690	9.910	13.071
Otros Activos Largo Plazo	1.659	2.334	3.018	2.753	1.066
Valorizaciones	362.512	346.712	271.355	293.461	249.548
<b>Total Activos LP</b>	<b>1.327.027</b>	<b>1.272.477</b>	<b>1.013.228</b>	<b>981.031</b>	<b>794.071</b>
<b>Total Activo</b>					
<b>Total activo</b>	<b>3.256.638</b>	<b>3.059.742</b>	<b>2.537.427</b>	<b>2.388.004</b>	<b>2.150.465</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	517.879	477.171	380.179	362.443	418.011
Proveedores	144.171	152.958	95.670	106.994	103.779
Cuentas por Pagar CP	283.079	268.449	234.568	210.296	175.560
Impuestos por Pagar	69.304	71.852	53.353	50.641	49.125
Obligaciones Laborales	117.342	102.607	91.593	86.069	75.214
Estimados y Provisiones	62.993	59.255	55.926	47.026	53.991
Pasivos Diferidos	20.116	10.851	17.546	20.983	3.757
Otros Pasivos Corto Plazo	208.974	194.164	139.436	121.783	108.756
<b>Total Pasivo Corriente</b>					



	<b>1.423.858</b>	<b>1.337.307</b>	<b>1.074.080</b>	<b>1.006.236</b>	<b>988.194</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Financieras (LP)	192.052	180.330	184.363	157.402	102.849
Proveedores L.P.	14.308	11.856	2.892	804	1.245
Cuentas por Pagar LP	164.294	139.267	99.080	69.380	47.540
Obligaciones Laborales LP	2.142	1.071	408	143	444
Estimados y Provisiones LP	8.298	8.755	927	3.928	4.729
Diferidos LP	2.022	1.933	6.501	9.952	15.473
Otros Pasivos LP	73.732	92.197	102.510	80.500	54.802
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>456.848</b>	<b>435.409</b>	<b>398.923</b>	<b>322.110</b>	<b>227.082</b>
<b>Total Pasivo</b>					
<b>Total pasivo</b>	<b>1.880.706</b>	<b>1.772.716</b>	<b>1.473.003</b>	<b>1.328.346</b>	<b>1.215.276</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	134.897	124.199	106.536	114.747	114.461
Superavit de Capital	154.400	153.493	94.040	96.327	78.330
Superávit de Valorizaciones	363.739	354.029	277.904	303.511	252.965
Reservas de Capital	212.729	175.412	130.235	157.384	131.880
Revalorización del Patrimonio	148.382	159.005	162.739	173.620	170.870
Utilidades del Ejercicio	174.614	185.367	187.977	135.635	122.037
Utilidades Retenidas	187.171	135.521	96.736	87.219	64.646
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.375.932</b>	<b>1.287.026</b>	<b>1.064.424</b>	<b>1.071.421</b>	<b>935.189</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>3.256.638</b>	<b>3.059.742</b>	<b>2.521.118</b>	<b>2.399.767</b>	<b>2.150.465</b>

(BPR Benchmark, Información sectorial, reportes sectoriales, (2014) Universidad de la Sabana, Chía – Cundinamarca).



**Tabla 7: Crecimiento de la Industria – Estado de resultados**

<b>Suma   Millones (COP)   Anual  </b>					
<b>Estado de Resultados</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Utilidad Operacional</b>					
<b>Ventas</b>	<b>4.504.276</b>	<b>4.057.148</b>	<b>3.581.661</b>	<b>3.250.623</b>	<b>3.042.903</b>
Costo de venta	3.253.614	2.865.812	2.452.902	2.277.512	2.082.683
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.250.662</b>	<b>1.191.337</b>	<b>1.128.760</b>	<b>973.111</b>	<b>960.220</b>
Gastos de Administración	680.804	641.590	601.214	525.902	515.219
Gastos de Ventas	316.158	327.201	282.837	257.139	275.667
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>253.700</b>	<b>222.546</b>	<b>326.979</b>	<b>190.070</b>	<b>169.334</b>
<b>No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>175.416</b>	<b>187.284</b>	<b>140.095</b>	<b>149.740</b>	<b>159.571</b>
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	<b>172.932</b>	<b>142.782</b>	<b>117.550</b>	<b>141.336</b>	<b>143.293</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>256.184</b>	<b>267.048</b>	<b>265.351</b>	<b>198.474</b>	<b>185.611</b>
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	81.569	81.681	77.375	63.131	63.574
<b>Utilidad Neta</b>	<b>174.614</b>	<b>185.367</b>	<b>188.391</b>	<b>135.344</b>	<b>122.037</b>
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	29.494	25.700	24.966	25.763	23.281

(BPR Benchmark, Información sectorial, reportes sectoriales, (2014) Universidad de la Sabana, Chía – Cundinamarca).

### 5.1.6 Tasa de crecimiento en ventas.

De acuerdo con el comportamiento presentado, las cifras evidencian que en el año 2012 el sector creció a un menor ritmo si se compara con las registradas el año anterior. El cierre de 2012 terminó con un crecimiento del 10.46% anual, después de haber registrado una tasa de expansión



de 13,4% en 2011. Estos datos son bastante positivos si se tiene en cuenta que se registraron durante la crisis financiera mundial 2008-2010.

Un aspecto importante de la estructura de mercado de las empresas de asesoría empresarial en Colombia radica en que cerca del 99% de las firmas son pequeñas y tienen márgenes de poder mercado muy reducidos por lo que no generan grandes excedentes en ganancias. Este hecho se ha convertido en un impedimento para que estas empresas focalicen sus ingresos en el mejoramiento de sus productos y la capacitación de su personal.

Así pues, en conjunto este sector se conforma por firmas atomizadas en las que predomina la asesoría jurídica, pequeñas y micro empresas que llegan a conformar el 70% del mercado a nivel general. Por consiguiente, la internacionalización y el crecimiento empresarial son hechos que no se presentan con regularidad. En ese contexto, la competencia con otros países se hace sumamente costosa.

El futuro del sector de asesorías empresariales dependen en gran medida de dos elementos: la explotación de los nexos con el asesoramiento al gobierno y la formación de instituciones gremiales que permitan generar un marco de estandarización de la calidad de los servicios ofrecidos. La integración gremial se presenta entonces como un factor de vital importancia para permitir la mejora de los niveles de ganancias y el mejoramiento de la eficiencia del sector.

#### **5.1.7 Canales de distribución de las empresas que constituyen la industria.**

En la actualidad se evidencia que los Canales de Distribución para todas aquellas empresas consultoras parten desde dos ejes principales:

- El primero a través del método distribución directa, a través del cual la empresa que presta sus servicios de consultoría vende directamente sus servicios empresariales. Sin





embargo esta modalidad de distribución según sea el caso puede ejecutarse a través de visitas empresariales, publicidad en medios, vos a vos, entre otras.

- El segundo y con un alto grado de posicionamiento, es el canal de distribución de tipo indirecto corto, dado que es el que se realiza a través de un intermediario pero que en principio fue su cliente y cuyo prestación del servicio colmó todas y cada una de las expectativas generadas por el mismo, por tanto es el cliente satisfecho quien intermedia ante otros sectores y/o empresas para realizar la conexión con la empresa consultora.

Ahora bien, es importante resaltar que existe un canal de distribución paralelo pero igual de importante que es el internet, que en un mundo globalizado apertura innumerables posibilidades de ofrecer los servicios de consultoría a través de dicho canal.

### **5.1.8 Identidad de marcas.**

En lo referente a la identidad de las marcas desde el plano internacional nos referimos a un negocio y mercado dominado por las 4 firmas más grandes del mundo en materia de asesorías y consultorías conocidas como “The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y Price WaterhouseCoopers (PwC)”, toda vez que las mismas reportan ingresos anuales cercanos al billón de dólares y en el que compiten firmas que muestran procesos de crecimiento interesantes, como el de TATA Consultancy, que en el 2012 reportó un aumento en las utilidades de 14,8 por ciento y logró superar la barrera de facturación de los 10.000 millones de dólares.

En la oferta de consultoría colombiana predominan las micro y pequeñas empresas; se trata de un escenario liderado por “The Big 4” quienes cuentan con presencia en Colombia, en el marco de una participación de mercado que no supera el 30 por ciento; el 70 por ciento restante



está distribuido en un número de firmas, centros de investigación e independientes cuyo número se estima entre 10.000 y 15.000. En esencia, se trata de un mercado altamente atomizado, dominado por la consultoría jurídica, en el que, salvo contadas excepciones, la internacionalización y el crecimiento empresarial son prácticas poco comunes.

### **5.1.9 Tipo de mercado.**

Si bien y de acuerdo a lo anteriormente descrito, este tipo de mercado se encuentran liderado por las 4 firmas anteriormente descritas y dado que el porcentaje de participación no supera el 30%, así como debido al gran número de medianas y pequeñas empresas en este sector, podemos inferir entonces que es un mercado de competencia perfecta dado que existen muchos compradores y muchos vendedores, de forma que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

### **5.1.10 Competencia internacional (importaciones).**

Respecto de las competencias internacionales, dada la globalización y apertura económica tanto nacional como mundial, evidentemente la competencia internacional ya se encuentra en el país con la participación de “The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y Price WaterhouseCoopers (PwC)”, sin embargo la legislación colombiana tiene una barrera que hoy en día protege y acompaña las empresas consultoras, esta es el artículo 126 del decreto 222 de 1983, quien manifiesta:

“Artículo 126. De la protección a la consultoría nacional. Las entidades a que se refiere este estatuto deberán celebrar los contratos de consultoría preferencialmente con consultores o firmas consultoras colombianas”. (Presidencia de la República, Protección a la consultoría nacional, (1983), Decreto 222 Artículo 126, Colombia.)



Cuando se considere necesaria la participación de consultoría extranjera, se exigirá que ésta sea en asocio o consorcio con un consultor nacional o en forma de asesoría al mismo. Para tal efecto se tendrán en cuenta las normas previstas en el inciso 2º del artículo siguiente.

En ningún caso el ejercicio de la consultoría extranjera podrá ser realizado en forma directa o exclusiva.

En desarrollo de la potestad reglamentaria, el Gobierno Nacional definirá qué se entiende por consultores colombianos.

#### **5.1.11 Competencia internacional (tecnología).**

El grado de dependencia tecnológico, es primordial, dado que a través de los mecanismos tecnológicos existentes hoy en día como lo son computadores, internet (canal de distribución), modelos empresariales, modelos de inventarios, modelos de calidad, entre otros, son herramientas que permitan garantizar un análisis y transformación de datos de una manera más eficaz y eficiente, así como garantizan que la información misma pueda ser procesada en menor tiempo. Ahora bien, si entendemos igualmente la tecnología como la capacidad de que los miembros integrantes de la empresa consultora puedan acceder a investigaciones, estudios de mayor impacto, pues efectivamente vemos que la tecnología es pieza clave y fundamente en el desarrollo de la razón social de la compañía.

### **5.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas**

#### **5.2.1 Entrada de nuevos competidores.**

Respecto de esta fuerza y de acuerdo al modelo del plan de negocio a desarrollar podemos encontrar lo siguiente:



- El mercado se considera atractivo, toda vez que si bien existen innumerables empresas de consultoría en el país, encontramos dos ventajas del sector que hacen del mismo un sector atractivo. La primera es que la especialidad de las consultorías en Colombia es variada, por tanto no todas las compañías tienen intereses homogéneos y por ende su enfoque es diverso. La segunda, es que la gran mayoría de las empresas consultoras en el sector, atienden particularmente a entidades privadas, lo cual es una gran oportunidad toda vez que el sector público representa una zona poco explorada.
- No existen barreras de entrada en la generación de empresas de consultoría, dado que se debe realizar el proceso de creación de empresa ante la Cámara de Comercio y no se debe cumplir ningún requisito más allá del cumplimiento de los procesos y procedimientos normativos. Ahora bien, en el sector no se evidencian barreras de entrada igualmente toda vez que como se evidenciaba anteriormente el 70% del mercado es dominado por pequeñas y medianas empresas.
- Los costos de capital no son exorbitantes, toda vez que la razón de ser de la consultoría dependen del grado de conocimiento y experticia del ser humano que representa los temas a desarrollar por la compañía. Por ende no se requiere de un capital amplio, perentorio y dependiente para el desarrollo de la actividad.
- La diferenciación del producto, en este caso la diferenciación del servicio, se evidencia y desencadena posicionamiento y credibilidad, si las acciones desarrolladas en el marco de la resolución de problemas en las compañías tiene un resultado positivo. Es por ello, que la selección del personal para ser exactos de



los consultores, debe ser drástica, estricta y selectiva a fin de poder contar con el recurso humano idóneo y capacitado para mitigar este tipo de riesgo.

- Las políticas de Gobierno, no inciden directamente por el contrario son un colaborador dentro del sector, dado que la legislación colombiana obliga a empresas internacionales a vincular compañías colombianas para efectos de poder desarrollar su razón social dentro del país.

### 5.2.2 Rivalidad entre competidores.

En lo referente al análisis de atractividad respecto de esta fuerza, podemos evidenciar lo siguiente:

- No existe una gran cantidad de empresas de consultoría enfocadas en atender las necesidades del sector público.
- La consultoría en Colombia principalmente atiende consultorías de tipo jurídico tal como se evidencia en la siguiente tabla, por tanto se evidencia una oportunidad en el desarrollo y explotación de otros sectores.

**Tabla 8: Atención consultorías en Colombia**

ÁREA	Población Objetivo	Peso
Administrativo/ Planeación Estratégica	639	6,1%
Financiero	425	4,1%
Mercadeo y Comercialización	309	2,9%
Sistemas de Información y Comunicación	1042	9,9%
Consultores No Identificados por área de Consultoría	1205	11,5%
Gestión Humana / Recursos Humanos	54	1,5%
Contabilidad, Tributación y Control	1076	10,3%
Gestión / Aseguramiento de Calidad	22	0,2%
Comercio Exterior	115	1,1%
Ambientales	20	0,2%
Educación	93	0,9%
Industria	71	1,5%
Salud	111	0,1%
Agropecuarios	105	1,0%
Abogados y Jurídicos	5022	47,9%
Otros	88	0,8%
Total	10397	100%



(SENA, estudio de caracterización consultoría, observatorio SENA, situación actual y tendencias de desarrollo del subsector de la consultoría en Colombia, 2006, Bogotá Colombia)

- Respecto de la diferenciación del servicio, podemos evidenciar que la ventaja competitiva que se tiene de la idea de negocio, es que su segmento objetivo se centra en las entidades del sector público, segmento que inicialmente se verá penetrado en los municipios de Cundinamarca, donde no existe presencia de las grandes empresas de consultoría (concentradas en las principales ciudades del país) y por ende permitirá generar valor agregado en el portafolio de servicios ofrecido.
  - Los costos fijos no son elevados, puesto que principalmente la estructura de nuestra compañía de consultoría depende en gran medida de los conocimientos y experiencia previamente adquirida por los dos socios integrantes de la misma.

### **5.2.3 Poder de negociación de los proveedores.**

- Existe una ventaja para el sector sin embargo se considera comparativa, toda vez que el servicio ofrecido no depende de la integralidad con proveedores.
- Sin embargo podemos mencionar, que la calidad del bien o servicio ofrecido, si es una característica diferenciadora en el entendido que a través de la misma la selección de los clientes potenciales para futuras consultorías pueden llegar a influir en la decisión.

### **5.2.4 Poder de negociación de los compradores.**

- No se evidencia organizaciones de carácter público organizadas en asociaciones o agremiaciones que permitan ceder el poder de negociación al comprador.



- Respecto del costo del servicio, se evidencian que existen varias propuestas económicas de acuerdo al tamaño de la empresa, calidad ofrecida, experiencia en el desarrollo de los temas y posicionamiento de las mismas. Sin embargo, se reitera que el nicho al cual se pretende llegar (sector público), no tiene o brinda gran interés para empresas actuales, por tano se evidencia la oportunidad de penetración en zonas donde no se ha concentrado este tipo de servicio, lo que permitirá entonces poder ofrecer dichos servicios a precios accesibles.
- La aparición de servicios sustitutos en este caso, es latente en el entendido que existen diferentes modalidades de contratación que permitirían acceder a estos servicios con mayor exigencias en materia de especificaciones de las consultoría, precio ofrecidos, experiencia requerida y capital financiero como respaldo de las acciones a realizar.

### **5.2.5 Productos sustitutos.**

- Se evidencian como alternativas de productos sustitutos, en el sector de la consultoría los centros de investigación ya sean creados por instituciones educativas o de carácter privado, toda vez que ellos pueden generar procesos de seguimiento, transformación y/o planeación a través de los cuales se pueden identificar los problemas en las compañías o estrategias diferenciales que lleven a mejores resultados a un menor costo. (Michael E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia, Ser competitivo, (1998). (p. 7 – 25), Harvard Bussines School. USA.)



### 5.3 Variables matriz de perfil competitivo

Para efectos de determinar los factores claves para el negocio aplicados a la Matriz de Perfil Competitivo, a continuación nos permitimos hacer una descripción respecto del por qué se consideren perentorios para el desarrollo de la actividad.

#### ✓ **Experiencia en el sector objeto de atención (Público)**

Dada la actividad objeto de negocio aplicada en el presente plan de negocio, se considera factor clave el descrito anteriormente toda vez que genera una ventaja competitiva todo aquello que permita conocer los comportamientos, actitudes y aplicaciones intelectuales respecto del normal desarrollo en las actividades diarias que se presentan en las entidades públicas, lo anterior en el entendido que los modelos empresariales inmersos en este sector varían sustancialmente respecto de los modelos empresariales aplicados en el sector privado, por ende se considera una ventaja competitiva toda relación en términos de experiencia y conocimiento, que permitirá asimilar y comprender de manera más rápida las acciones y el quehacer diario en las entidades públicas.

#### ✓ **Relaciones Interpersonales**

Esta variable hace referencia a aquellas acciones de carácter intangible que permiten estrechar las relaciones comerciales con los clientes a atender, en el marco del desarrollo de valores clave en la identificación de problemas al momento de realizar consultorías tales como la confianza, honestidad, transparencia, entre otros, que permitirán desvirtuar brechas tanto a nivel personal como empresarial dada la fragilidad que se presenta al momento de poner en práctica este tipo de consultorías. Así mismo, este factor se considera fundamental toda vez que a través del desarrollo de excelentes relaciones personales (un método de promoción) se pueden generar caminos que





permitan atraer clientes potenciales que utilicen los servicios ofrecidos de consultoría en el corto plazo.

✓ **Capacidad de Negociación**

Entendida como la capacidad de los socios constituyentes del modelo de negocio, de generar una relación gana-gana al momento de establecer contratos de trabajo tanto internos (empleados) como externos (clientes) dada la estructura y puesta en marcha del plan de negocio.

✓ **Calidad del Servicio**

En el mundo empresarial actual, la calidad del servicio es resultante de posicionamiento, por ende y en el entendido que el objeto social del plan de negocio “Consultorías” es de carácter netamente intangible, es inherente al mismo el desarrollar un trabajo enfocado en la calidad, así como estrategias y acciones que permitan a los clientes sentir confiabilidad con las acciones desarrolladas y con el servicio que con posterioridad garantice un acompañamiento permanente donde evidentemente se ratifique que las acciones puestas en marcha eran acordes con la situación objeto de estudio.

✓ **Conocimiento (Modelos Empresariales)**

Factor clave de éxito, ya que la cualificación permanente de los colaboradores en la empresa, permitirán generar un umbral y distancia sobre los competidores que si bien es una ventaja comparativa en el sector permite generar estrategias de diferenciación y especialización respecto de los servicios a ofrecer.



✓ **Rapidez y eficacia**

Este plan de negocio, si bien es cierto que su impacto generará aumentar la competitividad de las organizaciones (sector público y privado), surge a partir de la necesidad perentoria de organizaciones de encontrar soluciones a sus inconvenientes de tipo administrativo, financiero, contractual, entre otros. De allí nacerá entonces la necesidad de utilizar este tipo de servicio, pero el mismo deberá actuar bajo estos preceptos “Rapidez y Eficacia”, que permita en un tiempo prudencial dar respuesta al inconveniente pero de una manera contundente.

✓ **Relación Costo-Beneficio**

Estrategia de mercadeo enfocada en el precio y los valores agregados que ofrecen las empresas a su sector y demanda. Se considera clave, toda vez que a partir de ella se podrán capturar clientes potenciales así como obtener una mayor participación en el mercado.

✓ **Plataformas WEB (e-commerce)**

Esta variable permite dar a conocer nuestros servicios en tiempo real. Ahora bien, se considera fundamental tener un acceso en red, que permitirá dar respuesta a los clientes respecto de dudas o preguntas ya sea en materia de servicios técnicos aplicados o un medio masivo de promoción y publicad para el plan de negocio.

✓ **Talento Humano Especializado**

Base fundamental en el sector de las consultorías, porque es a través de las personas (primera imagen de la empresa) que se desarrollan los servicios ofrecidos. Es por ello, que la especialización del talento humano en sus áreas de competencia “alineadas” a los servicios



ofrecidos, es indispensable para efectos de tener visiones claras y holísticas respecto de las empresas que requieren atención.

### ✓ **Grado de Satisfacción del Cliente**

Desde el punto de vista de la satisfacción del cliente y dada la teoría del servicios que manifiesta que todo cliente satisfecho es susceptible de fidelización y promotor de sus experiencias para atraer cliente potenciales, se considera vital que se desarrollen acciones que garanticen el contacto continuo y directo con los clientes a fin de poder retroalimentar las experiencias vividas y generar métodos de mejoramiento continuo en la aplicación de las mismas.

Una vez realizada la descripción respecto de los **Factores Claves del Negocio**, es importante antes de realizar la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), conocer las empresas con las cuales se va a generar este paralelo (comparación). Por tanto a continuación presentamos una descripción breve de las mismas.



KPMG International es una red global, a través de los servicios de auditoría, impuestos y asesoría, ofreciendo un beneficio doble a los clientes: experiencia global y conocimiento local de las necesidades.

En Colombia, tienen más de 50 años asistiendo a clientes nacionales y multinacionales, con el compromiso total de entregarles los mejores resultados, para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.



Hay 140,000 mil profesionales en más de 146 países, que brindan sus servicios a clientes que incluyen corporaciones de negocios, instituciones del sector público, así como organizaciones sin fines de lucro.

## Servicios

### ○ Auditoría

La metodología de la auditoría también hace énfasis en la naturaleza crítica de los procedimientos sustantivos y evaluación de riesgos de errores y actividades de pruebas de control efectivas y utiliza la visión multidisciplinaria de profesionales de auditoría con experiencia en la industria particular y profesionales en áreas como impuestos, tecnología de información, asuntos cambiarios y otros, con los conocimientos, capacidad y experiencia para cumplir con el trabajo.

### ○ Impuestos y Servicios Legales

Con el propósito de mejorar el manejo impositivo generado por una planeación tributaria y legal, KPMG en Colombia ofrece una asesoría que permite utilizar en forma adecuada los recursos financieros y cumplir con los requisitos legales y de impuestos.

### ○ Impuestos

Servicios:	Beneficios Potenciales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Precios de Transferencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del rendimiento de las utilidades de su negocio mediante la aplicación de alternativas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Corporativos de Planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiscales, fiscales oportunas y eficientes.</li> <li>• Seguridad jurídica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de alternativas de solución a los</li> </ul>



---

Obligaciones Tributarias	diferentes problemas que se presenten, permitiendo
• Asesoría de Personas Naturales	un ahorro en impuestos.
• Servicios Legales	• Con respecto a los servicios de Outsourcing, KPMG será el Departamento de Impuestos de las
• Servicios de Outsourcing	compañías, evitando la distracción de recursos en labores que no corresponden a su objeto social.

---

Presta servicios profesionales en las siguientes áreas del Derecho:

- ✓ Derecho Comercial
  - ✓ Inversión Extranjera y Cambios Internacionales
  - ✓ Comercio Exterior y Aduanas
  - ✓ Derecho Público (Administrativo y Constitucional)
  - ✓ Derecho Laboral y Seguridad Social
  - ✓ Derecho Financiero
  - ✓ Regulación del Mercado Público de Valores
  - ✓ Litigios
  - ✓ Promoción de la Competencia y Represión de la Competencia Desleal
  - ✓ Auditoría Legal Impuestos
- Derecho Sanitario



- **Advisory**

Adaptabilidad y flexibilidad en las necesidades de las organizaciones de adaptar sus modelos de negocio y portafolio de productos y servicios para poder sobrevivir en el mercado actual, tener éxito y permanecer competitivos en el futuro es cada vez más imperiosa.

*Nota: Se anexa los indicadores económicos*



**PRICE WATERHOUSE COOPERS ("PwC")**

Price Waterhouse inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 y adquirió su nombre actual como Price Waterhouse Coopers en julio de 2000, con la fusión con los representantes de Coopers & Lybrand. Tienen oficinas en las principales ciudades del País.

Como asesores profesionales ayudan a sus clientes a resolver problemas complejos de negocios con el objetivo de mejorar su capacidad para generar valor, administrar el riesgo y mejorar el rendimiento.

### **Servicios**

- Aseguramiento
- Revisoría Fiscal - Auditoría
- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (IFRS)



- Sarbanes Oxley
- Compliance - Auditorías Especiales
- Consultoría
  - Transacciones
  - Mejora del Desempeño
  - Gestión de Crisis
  - Servicios de Recursos Humanos
  - Consultoría en tecnología (Technology Consulting).
- **Outsourcing**
  - Outsourcing administrativo
  - Outsourcing financiero
  - Soluciones Cloud Computing
    - Soluciones transaccionales Back Office
    - Soluciones e-commerce
    - Soluciones documentales
    - Soluciones financieras
- **Asesoría Legal y Tributaria**
  - Consultoría tributaria local e internacional
  - Planeación tributaria local e internacional
  - Elaboración/Asesoría en la preparación de Información Tributaria en Medios Magnéticos



- Elaboración/Asesoría en la preparación de la Declaración de Renta y Complementarios
- Declaración de Impuesto al Patrimonio
- Asignaciones Internacionales (Expatriados) - Consultoría y Elaboración de Declaraciones
- Precios de Transferencia
- Fusiones y Adquisiciones/Due Diligence Legal y Tributario
- Tax management/Outsourcing Tributario
- Diagnóstico tributario
- Solicitud de devoluciones de saldos a favor
- Litigios tributarios: Vía gubernativa y jurisdiccional
- Derecho corporativo y comercial
- Régimen cambiario, aduanas e inversión extranjera
- Derecho laboral
- Derecho administrativo

*Nota: Se anexa los indicadores económicos*



Deloitte fue fundada en Bogotá el 13 de abril de 1959. Originalmente fue constituida con el nombre de Deloitte Plender Haskins & Sells. Para el año 1965, la firma abrió su primera oficina en Medellín. En 1970 se abrió la oficina de Cali y en la década de los noventa la oficina de Barranquilla. En el año 2002 se llevó a cabo la fusión entre Deloitte & Touche y Arthur Andersen, dando como resultado un contundente aumento en clientes, ingresos y número de





funcionarios, respondiendo así a las nuevas exigencias del mercado y del entorno de los servicios profesionales.



## Servicios

### ○ Auditoría, Integridad, calidad y confiabilidad

Deloitte presta servicios de auditoría orientados a dictaminar información financiera para uso de los accionistas, juntas directivas, inversionistas, instituciones de crédito y el público en general.

### ○ Asesoramiento Financiero Maximizar el valor de la compañía

Los expertos de Deloitte ayudan a los clientes a crear, mejorar y maximizar el valor de sus compañías, originando y ejecutando operaciones tales como fusiones, adquisiciones y liquidaciones.

### ○ Asesoramiento Tributario & Legal

### ○ Auditoría de Gestión, Consultoría en Servicios Públicos y Gobierno



La sostenibilidad y desarrollo social, económico y ambiental, compromiso público y privado, requiere la vinculación de estrategias de valor a cambio de dinero y de reducción de costos que maximice la rentabilidad social y empresarial, respondiendo a cambios en el entorno para obtener ventajas competitivas.

- **Consultoría en riesgos empresariales**

Estos servicios están diseñados para responder a las expectativas de la organización y administrar la incertidumbre generada por los diversos factores que constantemente amenazan el negocio y la generación de valor de la compañía.

- **Business Process Solutions (Soluciones integrales a la medida de las compañías)**

Enfoque que responde a las necesidades del mercado actual, en un mundo cada vez más competitivo, globalizado y cambiante. Se basa en las capacidades multidisciplinarias de Deloitte para ofrecer a sus clientes un servicio integral en las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Tecnología, que incorpora la experiencia global y la presencia local de la firma, garantizando la excelencia y la calidad en la prestación de nuestros servicios.

*Nota: Se anexa los indicadores económicos*



## **Servicios**

- **Aseguramiento**

Numerosos sucesos y tendencias están redefiniendo el panorama global de negocios. Esto significa que el entorno financiero y de presentación de información también se está



redefiniendo, dando como resultado importantes retos para la administración, los consejos, los comités de auditoría y para los auditores.

Ayudan a entender y abordar los asuntos financieros y de presentación de información más complejos de hoy en día.

- ✓ Cambios contables
- ✓ Fraude
- ✓ Gobierno corporativo
- ✓ Presentación de información de sustentabilidad
- **Impuestos**
  - ✓ Operar en un panorama fiscal global
  - ✓ Aprovechar las oportunidades de Cumplimiento y Presentación de Información Regulatoria y Corporativa Global
  - ✓ Construir cadenas de suministro fiscalmente eficaces
  - ✓ Administrar el riesgo de la fuerza laboral móvil
- **Asesoría**
  - ✓ Fomentar la confianza: seguridad de la información en un mundo sin fronteras
  - ✓ Administrar los riesgos para las oportunidades
  - ✓ Auditoría Interna: mejorar y mantener el desempeño de los negocios
  - ✓ Una visión más clara para la función de Finanzas
  - ✓ Optimizar la función de Tecnología de Información
  - ✓ Diseñar cadenas de suministro eficaces

*Nota: Se anexa los indicadores económicos*



### 5.3.1 Matriz de perfil competitivo.

**Tabla 9: Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Matriz de perfil competitivo (MPC)		CONASCOL S.A.S			KPMG		PWC		DELOITTE		ERNST & YOUNG	
Factores claves del negocio		P	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
1	Experiencia en el sector objeto de atención (Público)	13%	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
2	Relaciones Interpersonales	10%	4	0,4	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
3	Capacidad de Negociación	8%	3	0,24	5	0,4	5	0,4	4	0,32	4	0,32
4	Calidad del Servicio	10%	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
5	Conocimiento (Modelos Empresariales)	11%	3	0,33	5	0,55	5	0,55	5	0,55	5	0,55
6	Rapidez y eficacia	9%	2	0,18	5	0,45	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Relación costo - beneficio	11%	4	0,44	5	0,55	5	0,55	4	0,44	3	0,33
8	Plataformas WEB (e-commerce)	9%	3	0,27	5	0,45	5	0,45	5	0,45	4	0,36
9	Talento Humano Especializado	10%	3	0,3	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
10	Grado de Satisfacción de los Clientes	9%	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
<b>Total</b>		100%	3,44		4,78		4,69		4,31		4,01	

### 5.3.2 Análisis matriz de perfil competitivo.

De acuerdo a la Matriz de Perfil Competitivo, podemos evidenciar que el mayor puntaje obtenido es el dado para KPMG, quien es la empresa que hoy en día lidera el mercado colombiano, seguido de las demás integrantes del grupo de las “The 4 Big”. Ahora bien dado el posicionamiento, reconocimiento y experiencia que presentan estos competidores era de esperar que sus calificaciones fueran realmente altas con relación al modelo de negocios propuesto para implementar.

Por lo anterior, dada la oportunidad frente al desarrollo de consultorías en el sector público así como de la experticia en la aplicación y puesta en marcha de modelos públicos, se infiere una ventaja competitiva que pueden generar nuestro modelo de negocio, dado que los socios integrantes del mismo, poseen el conocimiento y habilidades que permitirán desarrollar estrategias de éxito en dichos sectores.

Ahora bien, surtido el proceso de análisis de los competidores que según el plan de negocio propuesto y la investigación, tendrían una relación con los servicios a ofertar por CONASCOL, se puede reconocer que dentro del portafolio de ninguna de las empresas



analizadas, se encuentran los servicios especializados en el sector público que tiene a la oferta CONASCOL. Por tal razón, los competidores tienen aislada su atención de este el sector segmentado por la compañía. (Kepner, Método de perfil competitivo, Introducción a la administración, (1960). USA)

## 5.4 Dofa

**Tabla 10: Dofa**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su constitución es reciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La consultoría en el sector público no ha sido explotada en debida forma.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de Posicionamiento en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las grandes empresas (The Big 4), no han incursionado fuertemente en el sector público al cual nos dirigimos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con una infraestructura o planta física propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coyunturas políticas a nivel nacional, permiten evidenciar la transparencia de sus procesos a través de la aplicación de consultorías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos económicos escasos para el fortalecimiento en medios de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianzas con entidad públicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modalidades de contratación. Pluralidad de formas de contratación del servicio (licitación, concurso de méritos, subasta inversa, convenio de asociación, contratación directa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulaciones de carácter legislativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos tecnológicos en menor proporción frente a los de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda constante en el marco de la garantía de los procesos de mejora continua del sector público.</li> </ul>

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto Capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centros de Investigación educativos o independientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento y experticia del sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos sustitutos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de nuevos competidores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades en la adaptación de modelos empresariales vinculados al sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitaciones políticas y/o legislativas que restrinjan la aplicación de consultorías en el sector público.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialización de los servicios en el marco del sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizacional de los servidores públicos que impidan el cambio de procesos.</li> </ul>

(Jhonson g. Sholes K. la teoría de la FODA, *fundamentos de la dirección estratégica*, (2001). (P. 73).USA).

#### 5.4.1 Fortalezas.

- Alto Capital intelectual: CONASCOL S.A.S. contará con perfiles altamente capacitados y especializados en cada uno de los temas y servicios ofrecidos por la empresa. Además de contar con estudios complementarios como lo son especializaciones, maestrías y diplomados en los temas objeto de atención.
- Conocimiento y experticia del sector público: Los socios fundadores así como cada uno de los miembros de CONASCOL S.A.S, ejercen sus actividades laborales con el sector público, lo que garantiza que el conocimiento, manejo y dominio del sector esté garantizado y se convierta en una ventaja competitiva al momento de prestar el servicio y realizar su proceso de diagnóstico, identificación y resolución.
- Relaciones Interpersonales: Considera como fortaleza dado que una de las acciones que ejecutará CONASCOL, será la de asistir a toda clase de eventos sociales de carácter público, lo que permitirá que a través de la interacción en esta clase de



eventos se dé a conocer el proyecto que podrá ser incorporada en cada una de las diferentes administraciones municipales y/o estatales.

- **Habilidades en la adaptación de modelos empresariales vinculados al sector público:** Se refiere a la capacidad que se tiene de poner en marcha modelos empresariales adaptados a la legislación pública en el marco de la garantía de la ejecución presupuestal del gasto (presupuesto) en los tiempos establecido para cada una de las vigencias asignadas.
- **Especialización de los servicios en el marco del sector público:** Entendida como la capacidad que se tiene de generar estructuras organizacionales funcionales en el marco de la atención de las necesidades perentorias de la comunidad. Dado los perfiles de los socios y miembros de la compañía y entendiendo que los mismos han creado y puesto en marcha servicios para la atención de la ciudadanía es una fortaleza toda vez que tienen en contexto los requerimientos de la población y las apuestas políticas de las administraciones en vigencia.

#### **5.4.2 Oportunidades.**

- La consultoría en el sector público no ha sido explotada en debida forma. En razón a los constantes cambios en las directrices gubernamentales y entendiendo las diferentes coyunturas políticas que afectan el normal desarrollo de los planes de gobierno en el país, consideramos como una oportunidad la prestación de servicios de consultoría que permitirán garantizar una manera eficiente de alcanzar las metas establecidas en los planes de desarrollo, toda vez que con el conocimiento que se posee del sector público en temas contractuales, financieros y corporativos CONASCOL S.A.S puede diseñar planes de acción a corto plazo que garantice el



alcance de las metas propuestas. Ahora bien, en el marco de la aplicación de la ley anticorrupción y con el fin de evidenciar la transparencia en cada una de las actuaciones gubernamentales la consultoría es un método alternativo que permite clarificar las acciones que se desarrollan en este tipo de entidades.

- Las grandes empresas (The Big 4), no han incursionado fuertemente en el sector público al cual nos dirigimos: La 4 grandes empresas en consultoría en el país direccionan sus esfuerzos a las empresas de carácter privado toda vez que ellas representan en principio un mayor campo de acción en razón a que existen muchas más alternativas de incursionar en ellas de forma directa que en las empresas estatales, que en ocasiones tendrían que realizar procesos de selección tales como licitaciones, concurso de méritos, entre otras, lo que no representa un interés particular sobre la incursión en este medio.
- Coyunturas políticas a nivel nacional, permiten evidenciar la transparencia de sus procesos a través de la aplicación de consultorías: La idea del estado de cada vez más fiscalizar las acciones de las entidades distritales, municipales y gubernamentales en el marco de la ley anticorrupción son oportunidades para que las empresas de consultoría puedan penetrar las empresas públicas, dado que estas no cuentan con los recursos necesarios (humanos, físicos o tecnológicos) que permitan atender las necesidades actuales en el marco legislativo.
- Alianzas con entidad públicas: Las alianzas con entidades públicas se consideran igualmente una oportunidad dado que en el marco de la independencia de la ordenación del gasto para cada una de las entidades estatales permiten generar





acuerdos o alianzas que potencialicen la entidad en el marco de su estructura y organización.

- Regulaciones de carácter legislativo: Son consideradas oportunidades toda vez que la legislación se encuentra en constante estudio, actualización y reinvención por tanto y entendiendo el control fiscal que se viene presentando durante la última década se considera como una oportunidad.
- Demanda constante en el marco de la garantía de los procesos de mejora continua del sector público: Basados en las norma técnica de calidad que se exige para las entidades públicas (NTCGP 1000) dados su principios respecto de los procesos de mejora continua y entendiendo que no todas las entidades públicas ha puesto en marcha esta norma, se considera una oportunidad entendiendo que la inserción y aplicación de la misma es una voluntad por parte de las entidades estatales. Igualmente es una oportunidad dado que se cuenta con el recurso humano que ha puesto en marcha dicha norma en la Secretaria Distrital de Integración Social.

### **5.4.3 Debilidades.**

- Su constitución es reciente: Dado que CONASCOL S.A.S, es un proyecto reciente y entendiendo que su constitución o creación es reciente, consideramos la mismas como una debilidad en el entendido que si bien en el mercado Nacional el 70% de las empresas de consultorías son pequeñas o medianas empresas ya cuentan con un recorrido dentro del sector lo que genera un rezago para la compañía objeto del presente plan de negocio.
- Falta de Posicionamiento en el sector: Aunado al punto inmediatamente anterior, si bien se encuentra en una etapa de inserción y penetración al sector de las



consultorías, aún es muy temprano para alcanzar un posicionamiento en el sector y por ende nos representa una debilidad frente a otras compañías que ya poseen años de experiencia en el desarrollo de la consultoría.

- No se cuenta con una infraestructura o planta física propia: Entendiendo que la constitución de CONASCOL S.A.S es reciente y dado que no se cuenta con un capital semilla, no se posee una infraestructura propia que permita establecer una sede fija de la compañía.
- Recursos económicos escasos para el fortalecimiento en medios de la compañía: El fortalecimiento en medios para efectos de dar a conocer la compañía es generadora de altos costos con el objeto de obtener espacios donde se pueda fortalecer y evidenciar la imagen de la compañía, ahora bien, no es el único camino sin embargo se considera una debilidad dado que el sector invierte en grandes proporciones en este medio.
- Modalidades de contratación. Pluralidad de formas de contratación del servicio (licitación, concurso de méritos, subasta inversa, convenio de asociación, contratación directa): Entendiendo que las entidades estatales son regidas por el régimen de contratación pública y dado que los procesos de selección se establecen bajo diferentes modalidades de contratación, se considera una debilidad toda vez que los requisitos habilitantes para los procesos de contratación son variables en razón a las condiciones técnicas, jurídicas y financieras que requiera la entidad contratante.
- Recursos tecnológicos en menor proporción frente a los de la competencia: Los sistemas de seguimiento, diagnóstico o evaluación que poseen las 4 grandes empresas de consultoría en el país, son altamente costosos por tanto y dado que ello



torna más eficiente los procesos de intervención, evidentemente es una debilidad de la compañía dado que no poseemos estos recursos.

#### 5.4.4 Amenazas.

- Centros de Investigación educativos o independientes: Se consideran una amenaza dado que como bien se manifiesta son creados y puestos en marcha por entidades educativas que ponen a disposición de los estudiantes y docentes que realizan procesos de investigación, desarrollos o mejora de procesos. Lo que representa entonces una amenaza en el entendido que su inversión es cero (financiado con recursos externos – entidades educativas) y su utilización podría llegar a ser masiva.
- Productos sustitutos: Si bien es cierto que el proceso de consultoría depende en gran parte del diagnóstico que se dé por parte de los peritos o personas expertas en el tema objeto de intervención, las herramientas tecnológicas cada día suplen acciones humanas por tanto la aparición o mejoramientos de software son considerados como una amenaza potencial.
- Entrada de nuevos competidores: Como bien se ha mencionado a lo largo del presente documento, la consultoría en las entidades públicas aún no se ha explotado de la mejor manera, por tanto a medida que se vaya saturando el mercado de la empresa privada, nuevas empresas consultoras van a re-direccionar sus acciones en otros sectores como lo es el sector público lo que generará inmediatamente la aparición de nuevos competidores.
- Limitaciones políticas y/o legislativas que restrinjan la aplicación de consultorías en el sector público: Dada la volatilidad colombiana en materia de legislación y entendiendo que la misma se encuentran en una constante dinámica y actualización,



puede llegar a ser una amenaza la tercerización de procesos en la administración pública en manos de empresas consultoras, toda vez que podrían llegar a sustentar que los ordenadores del gasto deberán garantizar la utilización de recursos propios para la ejecución de sus propios presupuestos y/o se sostenga que las fuentes de financiación deberán atender la misionalidad de cada entidad.

- Cultura organizacional de los servidores públicos que impidan el cambio de procesos: Evidentemente se considera la amenaza de mayor impacto inmediato en el ejercicio de la consultoría y es que los empleados de carrera administrativa son reactivos a los procesos de cambio radicales, dado que se encuentran en un estado o zona de confort que perjudica el desarrollo diario y accionar de las entidades públicas.

## 6. Plan de mercadeo

- **Objetivo general CONASCOL S.AS.**

- ✓ Potencializar el desarrollo de los recursos administrativos en las entidades públicas a través del perfeccionamiento y cualificación de las áreas (dependencias) objeto de intervención.

- **Objetivos específicos CONASCOL S.AS.**

- ✓ Creación de modelos de atención específicos de acuerdo al componente a desarrollar (Contractual, legal, administrativo, financiero y gestión de calidad).
- ✓ Fortalecimiento de la administración pública a través de la puesta en marcha de programas de actualización y cualificación del personal objeto de intervención.



- ✓ Garantizar una ejecución presupuestal cristalina en el marco del cumplimiento de la ley anticorrupción, que permita evidenciar acciones que garanticen la atención a la población en sus diferentes grupos etarios.

## 6.1 Objetivos de mercado

Teniendo en cuenta que los objetivos del mercado generalmente están enfocados al reconocimiento, a la maximización de clientes y el crecimiento comercial. Para CONASCOL, se definen tres objetivos iniciales entendiendo que la compañía se encuentra en una etapa de fundamentación, pero que el servicio en el mercado se encuentra en una de crecimiento.

### ▪ Objetivo 1

Lograr un reconocimiento por parte del segmento meta al que se pretende llegar, a través de diversos canales que permitan una efectiva divulgación de la marca y del portafolio de servicios.

### Acciones

- Concertar agendas con los ordenadores de gasto, por parte de las alcaldías municipales del departamento (Cundinamarca), con el propósito de socializar el portafolio de servicios.
- Tener un acercamiento con el directivo responsable de los procesos de capacitación para las entidades departamentales, de la Comisión Nacional de Servicio Civil, a fin de promover el componente de formación del portafolio de servicios de CONASCOL, para los servidores públicos asignados a los municipios.
- Disponer de una página Web.



- **Objetivo 2**

Contratar con por lo menos una entidad pública municipal del departamento, que se encuentran dentro de las categorías 1, 2, 3, 4,5, en el primer año de puesta en marcha de la compañía.

**Acciones**

- Participar en las convocatorias contractuales que sean publicadas por las entidades identificadas como segmento objetivo.

- **Objetivo 3**

Generación de oportunidades comerciales, que permitan nutrir a los clientes potenciales y llevarlos a ser clientes compradores.

**Acciones**

- Llevar a cabo un ciclo de intervenciones de sensibilización y creación de la necesidad de contratar con la compañía, resaltando la importancia en cualificar al talento humano y atender las oportunidades de mejora en la gestión.

## **6.2 Segmento objetivo**

El segmento objetivo que define CONASCOL S.A.S para iniciar su actividad, es llegar a las instituciones y entidades públicas de los municipios de Cundinamarca, esto inicialmente como estrategia de penetración y a su vez lograr reconocimiento en el sector.

## **6.3 Necesidad**

Actualmente las entidades públicas municipales requieren soluciones integrales para lo relacionado con la gestión institucional, toda vez que carecen de programas de capacitación y



cualificación del talento humano para apropiar la gestión pública y desarrollar orientación de servicio a la población según el sector.

#### **6.4 Beneficios**

- Soluciones integrales en asuntos de administración pública.
- Profesionales especializados en gestión pública por cada contenido.
- Programas de cualificación y entrenamiento a los servidores públicos.
- Procesos contractuales acorde a los presupuestos asignados.

#### **6.5 Análisis de mercado**

##### **6.5.1 Análisis del sector.**

Teniendo en cuenta la información expuesta en capítulos anterior con relación al sector en que CONASCOL pretende incursionar, se evidencia que por ser el sector reconocido por ofertar servicios materiales no productores de bienes, el esfuerzo por componer un factor diferencial que añada valor a la propuesta está limitado, para la compañía, dependerá inicialmente de estrategias de servicio y líneas complementarias a las necesidades expresas por os clientes.

De otra parte es necesario reconocer la presencia de competidores internos y externos con alta trayectoria y por ende con amplio posicionamiento, para lo cual la propuesta de CONASCOL, tiene un enfoque especializado en clientes regularmente descubiertos por la oferta actual, de procesos de consultoría y asesoramiento a empresas.

Por otra parte, el sector presenta una contribución en las cuentas Nacionales menor, pero el crecimiento del sector tiene un comportamiento paralelo al crecimiento económico del país, por lo cual las oportunidades del mercado frente al sector son viables y tentativas, toda vez que



CONASCOL, contribuirá desde un enfoque especializado a un mercado micro-segmentado, respondiendo a necesidades medianamente atendidas por la actual oferta.

### **6.5.2 Análisis del consumidor.**

El cliente objetivo de CONASCOL, son todas las personas naturales o jurídicas que requieran de asesorías en contenidos corporativos, con un mayor énfasis en el sector público, dado que el conocimiento y manejo desarrollado desde la experiencia por los fundadores de la misma, se orienta a los servicios dispuestos a la población por las entidades del estado.

Por lo anterior, se definen métodos de reconocimiento en el segmento meta para identificar el comportamiento de consumo frente a los servicios que tiene la compañía a la oferta, identificando que la mayor demanda se ocasiona en el Distrito Capital y en las ciudades capitales de los Departamentos del territorio Nacional. Razón por la cual, se presume llegar a los municipios y ciudades intermedias en donde la demanda se mantiene cautiva, debido que no se ha creado la necesidad de fondo, a través de estrategias de socialización y conciencia en la importancia de contar con servidores públicos idóneos y cualificados, que den respuesta oportuna a las necesidades de la población.

A su vez, los clientes a los que pretende llegar CONASCOL, son entidades públicas con presupuestos asignados para su funcionamiento y servicio a la ciudadanía, dentro de los cuales se identifican recursos orientados al fortalecimiento de la gestión institucional, y que en la mayoría de casos se ejecuta dicho presupuesto, en acciones de bajo impacto.

De acuerdo a dicho comportamiento, CONASCOL tiene como acción táctica, atender las necesidades expresas de los clientes, y a su vez promover programas de cualificación integral en un contexto corporativo y de gestión.





Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de tener un análisis sistémico del consumidor a continuación se expresa de acuerdo al método de las 5 O's

- **Objeto de compra**

De acuerdo a la clasificación de los productos, CONASCOL, tiene dispuesto para el comprador, cliente o consumidor, servicios que según el comportamiento o hábitos de compra son; *servicios especializados*, para el caso puntual, asesorías, consultorías y procesos de capacitación en gestión pública.

- **Ocupantes del mercado**

Entendiendo la segmentación del mercado de CONASCOL, la mayor cantidad de consumidores que están en el mercado son; entidades públicas departamentales, con necesidades en asesorías y acompañamiento relacionadas con la gestión institucional, que actúan como ordenadores del gasto sobre un presupuesto asignado.

Citando algunos ejemplos se encuentran:

- Alcaldías Departamentales
- Departamentos Administrativos
- Instituciones
- Secretarías
- Corporaciones
- Entre otras.



- **Organización de compra**

Hace referencia a; quienes participan en la decisión de compra, pero dado que la adquisición de bienes y servicios por parte de las entidades del estado, están enmarcadas en la normatividad legal vigente, CONASCOL, depende de las modalidades de contratación que apliquen para cada caso.

En este ítem se puede identificar de forma superficial, tres actores al momento de la decisión de compra.

En primer lugar, la necesidad de adquirir los servicios ofertados por la compañía, se origina al interior de la entidad a través del representante legal o algún miembro del cuerpo directivo (*Decisor*), de otra parte, se promueve la compra desde el acercamiento que tiene CONASCOL con la entidad y el portafolio de servicios que pone a su disposición, a su vez, la compra se puede ver promovida desde metas o proyectos impuestos para la entidad, o desde la necesidad sentida de los servidores públicos, para este caso se identifican (*Influenciadores*), y finalmente el (*comprador*), que es el ordenador del gasto responsable de administrar el recuso que se destinara al momento de la adquisición.

- **Ocasión de compra**

El momento en que los compradores toman la decisión de adquirir los servicios de la compañía, dependerá principalmente; del recurso asignado para dicho fin desde cada entidad, de la periodicidad que definan en la planeación presupuestal de cada vigencia y del cumplimiento a metas y proyectos impuestos pon el plan de desarrollo.

- **Objetivos de compra**



Las entidades Públicas Departamentales, pueden estar orientadas a adquirir los servicios de CONASCOL, dadas las características complementarias que encuentran en el portafolio de servicios.

Teniendo en cuenta que los clientes compran de acuerdo los atributos de los servicios demandados y las características de los ofertados por los proponentes, se busca superar las expectativas de; Valor, Satisfacción y Costo, a través de la confianza de contratar con una empresa especializada en el sector.

### **6.5.3 Descripción de las características del servicio.**

**CONASCOL S.A.S tiene como propósito fundamental brindar un servicio que ofrezca soluciones integrales que permitan cualificar las entidades públicas entidades en términos de gestión y en razón a las necesidades expresas de las instituciones objeto de intervención.** Ahora bien, de igual manera ofrecerá un portafolio de servicios competente para todas las empresas tanto públicas como privadas que requieran asesoría en términos empresariales.

Dado lo anterior, el portafolio servicios de la compañía, generará valor desde una propuesta de formación y capacitación en cinco componentes institucionales que transversalizan la gestión pública, tales como:

- **Legal - Contractual**

CONASCOL, a través de un equipo calificado y experto de profesionales, brinda a sus clientes un acompañamiento en términos de asesoría para fortalecer la gestión institucional en el marco de la normatividad legal vigente, enmarcando todos los procesos en los requisitos que legitiman la gestión (pública y privada).



- **Financiero**

CONASCOL, establece dentro de su portafolio de servicio, la asesoría financiera de carácter público, dado que el enfoque en términos financieros desde lo público, enfoca sus acciones y estrategias en el marco de la garantía de la ejecución presupuestal del gasto público en su totalidad y durante las vigencias fiscales o periodos gubernamentales. Diferencia legítima que se presenta con el sector privado dada la misionalidad de las entidades.

- **Corporativo**

En el marco del servicio corporativo, CONASCOL enfoca sus acciones al desarrollo de gerencias corporativo-administrativo, bajo las premisas de desarrollar modelos empresariales administrativos amoldados a los procesos y procedimientos de carácter público tales como proceso de adquisiciones, políticas de talento humano (dirigidas a servidores públicos y contratistas), pagos y desembolsos y direccionamiento político aterrizado dentro de la planeación estratégica.

- **Calidad**

Con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos de la normatividad legal vigente, CONASCOL implementa en un proceso de formación, la definición e implementación de modelos de gestión por procesos que permitan dar respuesta a los lineamientos técnicos de calidad en el marco de las Normas Técnicas que facilitan establecer procesos autónomos e interdependientes, relacionando la gestión institucional de cada cliente.



#### 6.5.4 Modalidades de atención.

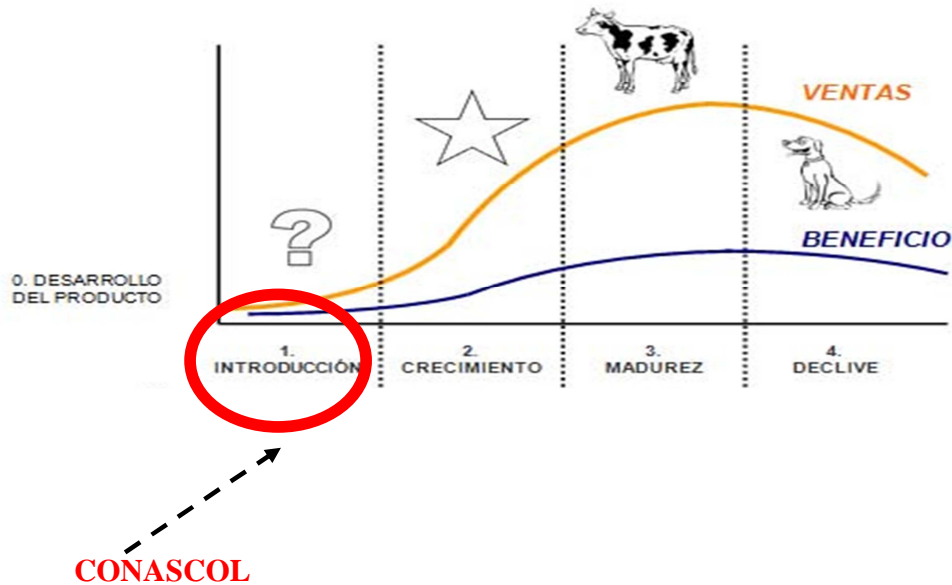
Las modalidades de atención y puesta en marcha del servicio se desarrollarán en tres componentes:

- **Acompañamiento Padrino:** Fundamentado en darle respuesta oportuna y con calidad a las necesidades expresas del cliente, en temas específicos que requieran acompañamiento.
- **Potencializador:** Dicho componente, pretende cualificar, potencializar y desarrollar a los servidores públicos y contratistas de la entidad contratante, en **5 contenidos específicos** (citados en el punto anterior), de acuerdo a las necesidades en gestión institucional, con el fin de fortalecer el desarrollo de la administración pública.
- **Transformador:** Herramienta mediante la cual se realiza atención directa en el lugar de la compañía que adquiere nuestros servicios, para efectos de en el lugar de trabajo desarrollar todas técnicas y/o verificaciones de los puntos a atender. Lo anterior con el objeto de tener en tiempo real respuestas respecto de las acciones, comportamientos y/o metodologías utilizadas en el desarrollo de las labores ordinarias de la compañía y así luego de diagnosticar la situación por la que atraviesa la entidad proceder a instaurar nuevas alternativas de atención, desarrollo de nuevos modelos y/o reestructuración de los mismos.



### 6.5.5 Ciclo de vida del servicio.

**Grafica 4: Ciclo de Vida del Servicio**



(Philip Kotler, Gary Armstrong. Ciclo de vida del producto-servicio, Fundamentos de Marketing, Sexta edición (P. 337 – 343) University of North Carolina – Northwestern University).

De acuerdo a lo identificado en el ciclo de vida del servicio y entendiendo que CONASCOL, es una empresa nueva en el sector, pero dadas las características que se pretenden poner en funcionamiento las estrategias están orientadas al desarrollo de producto (servicio) vía penetración de mercado y posicionamiento.

## 6.6 Marketing mix ampliado – tácticas.

### 6.6.1 Estrategia de servicio.

La estrategia de servicio presentada por CONASCOL respecto de la puesta en marcha del servicio hace referencia a:

- **Acompañamiento Padrino:** Diagnostico y solución a las necesidades expresas de los compradores.
- **Potencializador:** Cualificación del talento humano en los componentes identificados en la descripción del servicio (legal-contractual, financiero, corporativo, gestión de calidad).
- **Transformador:** Intervención específica que desarrolle métodos o procesos alternativos.

### 6.6.2 Estrategia de precio.

Los costos asociados a los servicios prestados por CONASCOL, se definen mediante un ejercicio de oferta y demanda, identificando en el mercado los precios que son semejantes y se según la demanda los clientes están dispuestos a pagar, a su vez, los precios se ajustan a los costos fijos y variables que implican la prestación de los servicios y la sostenibilidad económica con la que debe contar la compañía para garantizar el funcionamiento operativo. Sin embargo, dado que los costos fijos y variables representan una minoría en la prestación del servicio, se proyecta que la utilidad marginal ascenderá al 40%.



El costo de los procesos de capacitación y formación, están considerados desde la lógica de costo fijo + variable según lo requerido por el profesional a cargo de cada tema o componente y de acuerdo a la magnitud del servicio requerido por la empresa a atender.

Por lo anterior la estrategia que se fijará es **precios altos**, a fin de obtener el máximo de utilidades al momento de legalizar la contratación del servicio.

### **6.6.3 Personas.**

#### **Internas**

- Profesional en derecho

Especialista en administración pública, con experiencia mínima de 5 años en entidades del sector a nivel (Nacional, Distrital, Municipal o Departamental).

- Profesional en derecho

Especialista en contratación estatal, con experiencia específica en funciones contractuales mínima de 5 años en el sector público.

- Profesional Financiero

Especialista en administración financiera, con experiencia específica en funciones financieras y presupuestales mínima de 5 años en entidades del sector público de nivel Nacional, Distrital o Departamental.

- Profesional Corporativo





Profesional formado en disciplinas de las ciencias sociales, especialista en administración pública, con experiencia específica en funciones de liderazgo administrativo de mínimo 5 años en entidades del sector público.

- Profesional en calidad.

Profesional formado en alguna de las disciplinas de las ciencias sociales, especialista en modelos de gestión o Sistemas Integrados de Gestión o gerencia de procesos y gestión de calidad, con experiencia específica en la implementación de sistemas de gestión de calidad y gestión por procesos, de mínimo 5 años en entidades del sector público.

### **Externas**

En primer lugar, la necesidad de adquirir los servicios ofertados por la compañía, se origina al interior de la entidad a través del representante legal o algún miembro del cuerpo directivo (*Decisor*), de otra parte, se promueve la compra desde el acercamiento que tiene CONASCOL S.A.S con la entidad y el portafolio de servicios que pone a su disposición, a su vez, la compra se puede ver promovida desde metas o proyectos impuestos para la entidad, o desde la necesidad sentida de los servidores públicos, para este caso se identifican (*Influenciadores*), y finalmente el (*comprador*), que es el ordenador del gasto responsable de administrar el recuso que se destinara al momento de la adquisición.

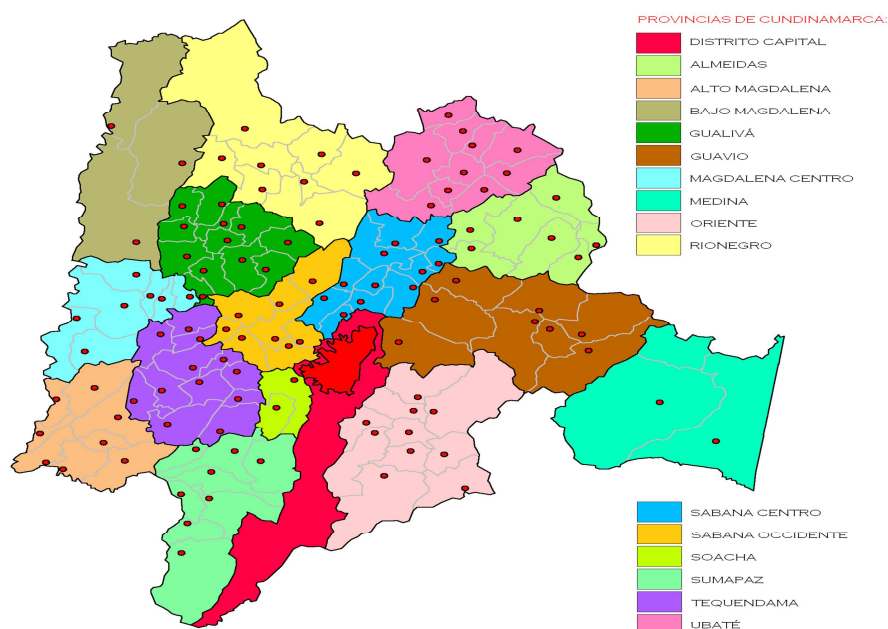
Adicionalmente el impacto del servicio prestado por CONASCOL, se evidencia en el impacto que tienen todos y cada uno de los ciudadanos/as beneficiados por las entidades que contratan los servicios de la compañía, entendido como la promoción de la eficiencia y efectividad de los procesos que en últimas se reflejan en el bienestar de la comunidad.



#### 6.6.4 Estrategia de plaza

El desarrollo de las actividades económicas de CONASCOL, tendrá lugar inicialmente en los 116 municipios del departamento de Cundinamarca, entendiendo que son entidades con limitados recursos asignados para el acompañamiento y cualificación del talento humano. El acercamiento a los municipios se llevara a cabo por zonas del departamento de la siguiente manera:

**Grafica 5: Municipios de Cundinamarca**



A su vez se identificara la categoría del cada municipio para hacer el primer acercamiento con los municipios de mayor categoría como estrategia de penetración, entendiendo que los municipios están categorizados por población y presupuesto.

De la misma manera la operación central de la compañía se instalara en Bogotá, con el propósito de dar respuesta a los requerimientos de los clientes públicos y privados con oportunidad.



### 6.6.5 Estrategia de comunicación.

CONASCOL, definirá estrategias de comunicación con los clientes potenciales para concienciar a los mismos de los servicios que oferta la compañía y lograr incursionar en el mercado de manera paulatina teniendo en cuenta que en una empresa nueva y debe orientar un esfuerzo considerable en términos de penetración y posicionamiento.

Para llevar a cabo los planes de marketing y comunicación, se definirán tres elementos:

- ¿Qué se quiere comunicar? (Mensaje).
- ¿Cuál-es serán los medios?
- La presentación del mensaje
- La distribución.

- **El mensaje**

El mensaje que pretende comunicar la compañía en primera instancia, es dar a conocer la existencia de la misma en el mercado y el portafolio de servicios haciendo énfasis en el componente de capacitación y formación de servidores públicos.

- **Los medios**

Por la naturaleza de su segmento objetivo y segmento meta, se propende la comunicación a través de medios ATL, entendiendo que la contratación estatal tiene una naturaleza de publicación de la necesidad y posterior a ello es el proponente quien debe presentar su oferta.

- **Presentación del mensaje**

Por lo anterior la participación en encuentros comunales en los municipios y el Lobby en eventos de naturaleza pública, (relaciones públicas) serán un canal de comunicación asertivo para



dar a conocer los servicios ofertados por la compañía y generar la necesidad de incluir procesos contractuales orientados a la misionalidad de CONASCOL.

Entendiendo que la naturaleza de la compañía está configurada como una PYM, el ejercicio comercial está liderado por los accionistas de la compañía en un sentido de venta bidireccional (externos e internos), con el fin de atender con oportunidad las necesidades expresas de los clientes. Adicional a lo anterior como fuente de información CONASCOL, vinculará a la oficina asesora de comunicaciones dado que es una persona que es reconocida dentro del municipio objeto de atención, entendiendo que la misma goza de confianza, reconocimiento e infunde credibilidad por ser la representación de la administración municipal.

Dado lo anterior, se diseñará un plan de trabajo en donde según la segmentación señalada, se llevará a cabo la socialización del portafolio de servicios en cada una de las empresas potenciales. (Maxpal S.A. componentes de producto, precio, distribución y comunicación. Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones Marketing Mix, (P. 9 – 13).

#### **6.6.6 Procesos.**

Con el ánimo de documentar los momentos o factores claves de éxito para CONASCOL S.A.S, se generarán políticas operacionales orientadas a:

- Calidad en el servicio.
- Procesos de entrega.
- Procesos estandarizados de diagnóstico y mejora continua.
- Procesos de gestión del conocimiento.
- Políticas de gestión del riesgo.
- Políticas de medición y seguimiento a la gestión.



### **6.6.7 Evidencias físicas.**

Las evidencias físicas en CONASCOL S.A.S se registran desde los siguientes puntos de atención:

La publicación en medios tradicionales (VTL), también tendrá cabida en la definición de medios de comunicación para la empresa, toda vez que el objetivo es llegar a todas las entidades (públicas y privadas) de cualquier naturaleza que tenga la necesidad de recibir asesoría en gestión institucional, para lo cual se propone:

- Instalaciones físicas diseñadas y dispuestas para recibir en un ambiente estructurado a los clientes potenciales a fin de persuadir la decisión y poseer una ubicación espacial en donde se atenderán los requerimientos expresos por los clientes potenciales.
- Publicación en la **internet**
- Plataforma Tecnológica (Página Web) con el objeto de tener una respuesta en línea con oportunidad a nuestros clientes actuales y potenciales.
- Portafolio de servicios impreso y digital.
- Material POP.

## **7. Plan de acción estudio de mercado**

### **7.1.1 Estudio mercado.**

#### **Objetivo**

Identificar y establecer el índice de aceptación de los servicios suministrados por la compañía CONASCOL S.A.S. bajo el enfoque especialista en las entidades del sector público.



**Sector investigado:**

- Entidades del sector público.
- Servidores públicos con perfil directivo o gerentes de proyecto.

**Técnica:**

- Entrevista cuestionario

La entrevista se aplicará a servidores públicos, que en propiedad de su cargo, hacen parte del proceso de; identificación de necesidades contractuales o se involucran en los procesos de contratación en cualquiera de sus etapas, esto con el propósito de conocer y analizar la percepción que tienen los involucrados en la compra de los servicios que oferta CONASCOL, toda vez que algunos actúan en el proceso como; compradores, beneficiarios o influenciadores de la miasma.

**Método de aplicación:**

Se llevaran a cabo 15 entrevistas en total con una distribución de:

- Cinco (5) entrevistas a Directivos o gerentes de proyecto en entidades públicas.
- Cinco (5) entrevistas a expertos en contratación pública; toda vez que tienen relación directa en los comités contractuales.
- Cinco (5) entrevistas a Ordenadores de gasto público.

Las entrevistas se llevaran a cabo con un instrumento de cuestionario estructurado, que recoge preguntas de tipo; cerradas (dicotómicas), respuesta múltiple, y de ordenamiento. Descrito de la siguiente manera:



## Cuestionario

Formato de entrevista para la viabilidad comercial de CONASCOL S.A.S.

**Aplicada a:**

**Entidad y/o Área:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Identificar y establecer el índice de aceptación de los servicios suministrados por la compañía CONASCOL S.A.S. bajo el enfoque especialista en las entidades del sector público.

**Responsable:** Andrés Penagos Guarnizo – Oscar David Garzón Alfaro

1. ¿Usted considera que la entidad requiere procesos de asesoría o consultoría en temáticas que mejoren la gestión corporativa?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

2. ¿Conoce empresas que ofrezcan servicios especializados en asesoría para entidades del sector público?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

3. ¿La entidad o área en la cual trabaja ha contratado algún tipo de servicio de consultoría?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_



4. ¿Usted contrataría o promovería algún tipo contratación en asesoría para mejorar la gestión de la entidad o área?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿En su entidad o área, existen metas o proyectos de inversión orientados a capacitar o especializar al talento humano?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

6. ¿Considera importante incluir en la planeación presupuestal anual y en los planes de acción, procesos de capacitación y actualización para el talento humano?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

7. ¿En qué temas reforzaría el conocimiento del talento humano?

Ejemplo; administrativos, formulación de proyectos, legales, planeación, direccionamiento, contratación., entre otros.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

8. ¿Usted cree que los procesos de capacitación generan compromiso y pertenencia al talento humano?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

### 7.1.2 Análisis del estudio mercado.

Las encuestas se llevaron a cabo durante el martes 1 y el jueves 17 de julio del año en curso, los responsables de la encuestas fueron; Oscar David Garzón y Andrés Penagos Guarnizo, como desarrolladores de la idea de negocio, pero para el ejercicio de levantamiento de información a través del cuestionario, se concertaron 2 personas lejanas al modelo de negocio con





el fin de garantizar objetividad en el ejercicio y no inducir posibles respuestas. Por tanto una vez realizado el ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 11: Resultado encuesta – pregunta 1 y 2**

Nombre	Cargo - empresa	Pregunta 1	Pregunta 2
		Usted considera que la entidad requiere procesos de asesoría o servicios especializados en consultoría en temáticas que mejoren la gestión corporativa sector público	
Astrid Eliana Cáceres Cárdenas	Subdirectora para la Infancia SDIS	SI	NO
Martha Ruth Cárdenas Monsalve	Subdirectora para la Vejez SDIS	SI	NO
David Ricardo Racero Mayorga	Subdirector para la Juventud SDIS	SI	NO
Yolanda Almonacid Ramírez	Directora Administrativa y Financiera SDIS	SI	NO
Isabel Eugenia Belalcazar Peña	Subdirectora de contratación SDIS	SI	SI
Julián Moreno Parra	Director poblacional SDIS	SI	NO
María Antonia Velasco G.	Directora territorial SDIS	SI	NO
Fabián Camilo Rojas	Subdirector de Contratación SGD	SI	SI
Laura Fernanda Gómez Ramírez	Asesora de Contratación SGD	NO	NO
Martha Elena Jaiquel	Director de Contratación ICBF	SI	NO
Jaime Wilson Garzón Alfaro	Asesor de contratación ICBF	NO	SI
Pedro Gómez Sabogal	Gerente del IMCRDZ Zipaquirá	SI	NO
Marco Tulio Sánchez	Alcalde de Zipaquirá	SI	NO
Luis Felipe Castro Gómez	Alcalde de Nemocón	NO	NO
Néstor Guerrero	Alcalde de Cógua	SI	NO

**Tabla 12: Resultado encuesta – pregunta 3 y 4**

Nombre	Cargo - empresa	Pregunta 3	Pregunta 4
		La entidad o área en la cual trabaja ha contratado algún tipo de servicio de consultoría	Usted contrataría o promovería algún tipo contratación en asesoría para mejorar la gestión de la entidad o área
Astrid Eliana Cáceres Cárdenas	Subdirectora para la Infancia SDIS	NO	SI
Martha Ruth Cárdenas Monsalve	Subdirectora para la Vejez SDIS	SI	SI
David Ricardo Racero Mayorga	Subdirector para la Juventud SDIS	SI	NO
Yolanda Almonacid Ramírez	Directora Administrativa y Financiera SDIS	NO	SI
Isabel Eugenia Belalcazar Peña	Subdirectora de contratación SDIS	NO	SI
Julián Moreno Parra	Director poblacional SDIS	NO	SI
María Antonia Velasco G.	Directora territorial SDIS	SI	SI
Fabián Camilo Rojas	Subdirector de Contratación SGD	NO	SI
Laura Fernanda Gómez Ramírez	Asesora de Contratación SGD	NO	SI
Martha Elena Jaiquel	Director de Contratación ICBF	NO	SI
Jaime Wilson Garzón Alfaro	Asesor de contratación ICBF	NO	SI
Pedro Gómez Sabogal	Gerente del IMCRDZ Zipaquirá	NO	SI
Marco Tulio Sánchez	Alcalde de Zipaquirá	NO	SI
Luis Felipe Castro Gómez	Alcalde de Nemocón	NO	SI
Néstor Guerrero	Alcalde de Cógua	SI	SI

**Tabla 13: Resultado encuesta pregunta 5 y 6**

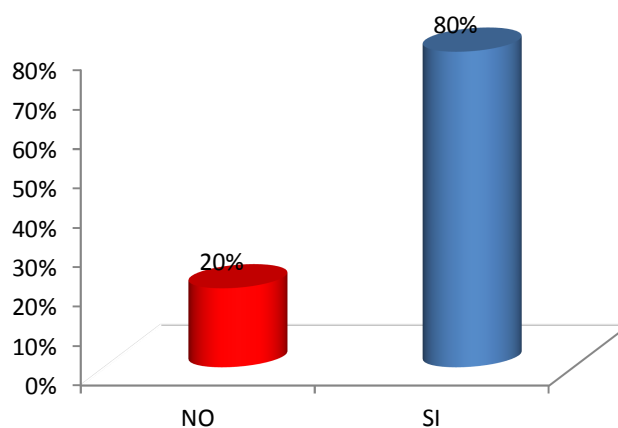
Nombre	Cargo - empresa	Pregunta 5	Pregunta 6
		Considera importante incluir En su entidad o área, existen en la planeación presupuestal metas o proyectos de inversión anual y en los planes de acción, orientados a capacitar o procesos de capacitación y especializar al talento humano actualización para el talento humano	
Astrid Eliana Cáceres Cárdenas	Subdirectora para la Infancia SDIS	SI	SI
Martha Ruth Cárdenas Monsalve	Subdirectora para la Vejez SDIS	SI	SI
David Ricardo Racero Mayorga	Subdirector para la Juventud SDIS	SI	SI
Yolanda Almonacid Ramírez	Directora Administrativa y Financiera SDIS	NO	SI
Isabel Eugenia Belalcazar Peña	Subdirectora de contratación SDIS	SI	SI
Julián Moreno Parra	Director poblacional SDIS	SI	SI
María Antonia Velasco G.	Directora territorial SDIS	SI	SI
Fabián Camilo Rojas	Subdirector de Contratación SGD	SI	SI
Laura Fernanda Gómez Ramírez	Asesora de Contratación SGD	SI	SI
Martha Elena Jaiquel	Director de Contratación ICBF	SI	SI
Jaime Wilson Garzón Alfaro	Asesor de contratación ICBF	SI	SI
Pedro Gómez Sabogal	Gerente del IMCRDZ Zipaquirá	SI	SI
Marco Tulio Sánchez	Alcalde de Zipaquirá	SI	SI
Luis Felipe Castro Gómez	Alcalde de Nemocón	SI	SI
Néstor Guerrero	Alcalde de Cógua	SI	SI

**Tabla 14: Resultado encuesta pregunta 7 y 8**

Nombre	Cargo - empresa	Pregunta 7	Pregunta 8
		En que temas reforzara el conocimiento del talento humano? Ejemplo; administrativos, formulación de proyectos, legales, planeación, direccionamiento, contratación., entre otros. Usted cree que los procesos de capacitación generan compromiso y pertenencia al talento humano	
Astrid Eliana Cáceres Cárdenas	Subdirectora para la Infancia SDIS	Planeación	SI
Martha Ruth Cárdenas Monsalve	Subdirectora para la Vejez SDIS	Planeación	SI
David Ricardo Racero Mayorga	Subdirector para la Juventud SDIS	Legales	SI
Yolanda Almonacid Ramírez	Directora Administrativa y Financiera SDIS	Legales	SI
Isabel Eugenia Belalcazar Peña	Subdirectora de contratación SDIS	Legales	SI
Julián Moreno Parra	Director poblacional SDIS	Presupuesto	NO
María Antonia Velasco G.	Directora territorial SDIS	Legales	SI
Fabián Camilo Rojas	Subdirector de Contratación SGD	Otros	NO
Laura Fernanda Gómez Ramírez	Asesora de Contratación SGD	Otros	NO
Martha Elena Jaiquel	Director de Contratación ICBF	Contratación	SI
Jaime Wilson Garzón Alfaro	Asesor de contratación ICBF	Procesos	SI
Pedro Gómez Sabogal	Gerente del IMCRDZ Zipaquirá	Procesos	SI
Marco Tulio Sánchez	Alcalde de Zipaquirá	Planeación	SI
Luis Felipe Castro Gómez	Alcalde de Nemocón	Procesos	SI
Néstor Guerrero	Alcalde de Cógua	Legales	SI

**Pregunta 1.**

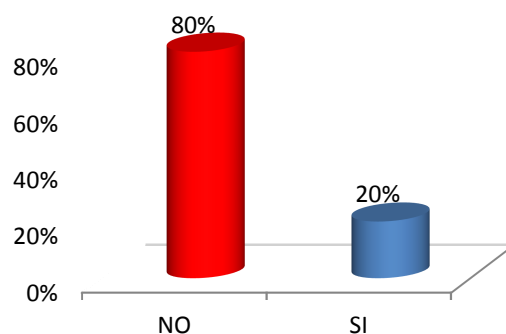
¿Usted considera que la entidad requiere procesos de asesoría o consultoría en temáticas que mejoren la gestión corporativa?

**Grafica 6: Resultado pregunta 1 - Encuesta**

De acuerdo a lo observado en el presente ítem, existe una minoría de personas relacionadas con la contratación de procesos de asesoría y capacitación orientados a la gestión corporativa y al talento humano del sector público, que consideran poco necesaria dicha intervención, lo anterior evidencia en su mayoría en personas del nivel asesor y ordenadores de gasto de entidades públicas de acuerdo a la muestra.

**Pregunta 2.**

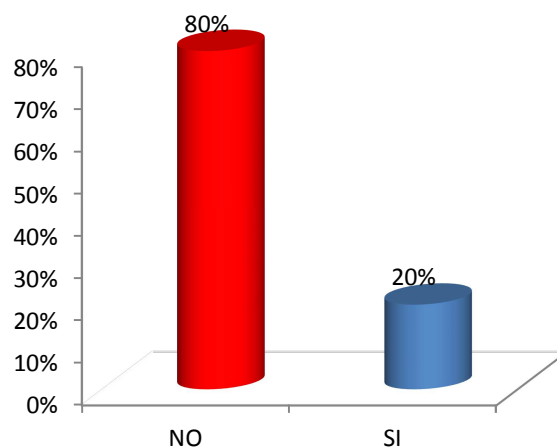
¿Conoce empresas que ofrezcan servicios especializados en asesoría para entidades del sector público?

**Grafica 7: Resultado pregunta 2 - Encuesta**

La mayoría de personas que respondieron de manera afirmativa a este ítem, manifiestan no recordar el nombre de la empresa prestadora de servicios de asesoría o consultoría, razón por la cual no la refieren o se les dificulta el contactarlas.

**Pregunta 3.**

¿La entidad o área en la cual trabaja, ha contratado algún tipo de servicio de consultoría?

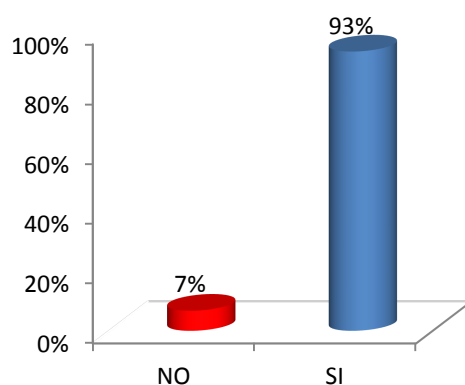
**Grafica 8: Resultado pregunta 3 - Encuesta**

De acuerdo a lo observado, se puede identificar que en el sector público, es baja la dinámica de contratar servicios de asesoría o consultoría en temas organizaciones, razón por la cual se puede inferir en que es un mercado poco intervenido y con potencial para crear la necesidad.

#### **Pregunta 4.**

¿Usted contrataría o promovería algún tipo contratación en asesoría para mejorar la gestión de la entidad o área?

#### **Grafica 9: Resultado pregunta 4 - Encuesta**

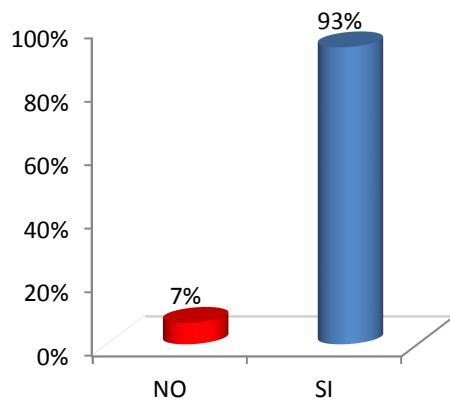


Tabuladas las respuestas, se puede resaltar que es sobresaliente la necesidad de contratar servicios que asesoren a las entidades públicas en aspectos relacionados con la gestión institucional, permitiendo maximizar la eficacia y eficiencia de sus áreas, procesos o proyectos.

#### **Pregunta 5.**

¿En su entidad o área, existen metas o proyectos de inversión orientados a capacitar o especializar al talento humano?

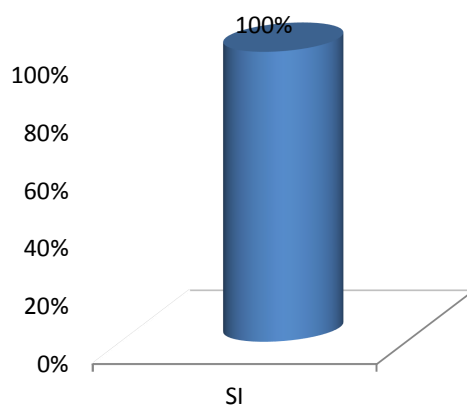


**Grafica 10: Resultado pregunta 5 - Encuesta**

Analizadas las respuestas, se puede reconocer que las entidades tienen dispuestos recursos económicos para potencializar las capacidades del talento humano, siendo esta una oportunidad para contribuir a la cualificación de las personas.

**Pregunta 6.**

¿Considera importante incluir en la planeación presupuestal anual y en los planes de acción, procesos de capacitación y actualización para el talento humano?

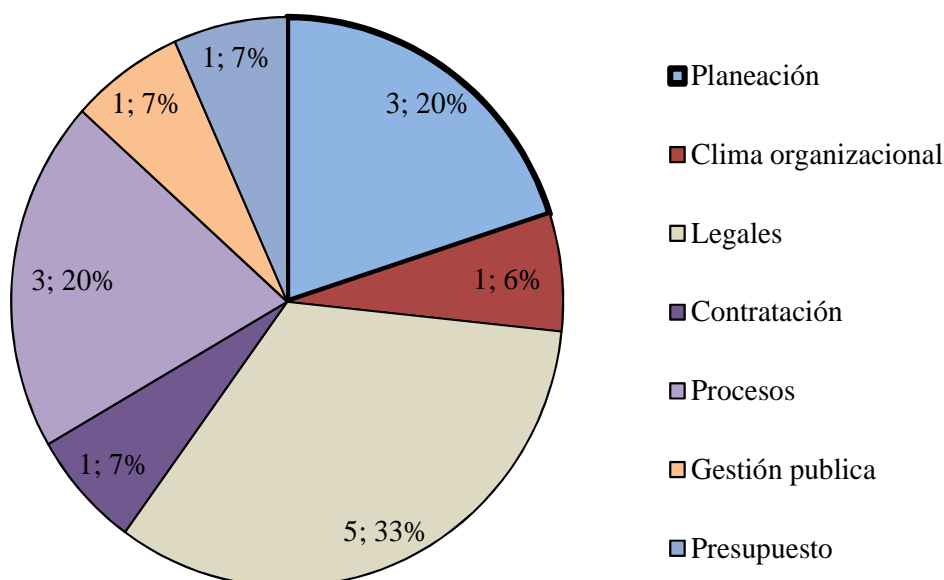
**Grafica 11: Resultado pregunta 6 - Encuesta**

Teniendo en cuenta que el talento humano en las entidades públicas, por disposiciones contractuales, tienen un alto índice de rotación, los directivos y representantes de las entidades, consideran altamente necesario tener procesos de cualificación periódicos que eviten reprocesos y potencien al talento humano.

### **Pregunta 7.**

¿En qué temas reforzaría el conocimiento del talento humano? Ejemplo; administrativos, formulación de proyectos, legales, planeación, direccionamiento, contratación., entre otros.

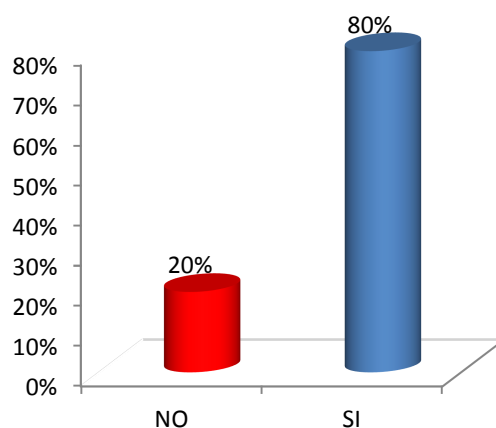
**Grafica 12: Resultado pregunta 7 - Encuesta**



De acuerdo a la información suministrada, se observa que las personas indagadas consideran importante al momento de capacitar al talento humano, muchos de los temas que CONASCOL incluye en el módulo de formación, toda vez que están relacionados con aspectos corporativos, legales y de gestión. De esta manera se retroalimenta y evidencian las necesidades del sector.

**Pregunta 8.**

¿Usted cree que los procesos de capacitación generan compromiso y pertenencia al talento humano?

**Grafica 13: Resultado pregunta 8 - Encuesta**

Es evidente que un alto porcentaje de encuestados consideran que desarrollar el potencial de los servidores, es de gran importancia al momento de promover el compromiso del talento humano frente a su trabajo, razón por la cual es favorable la disposición de las entidades públicas en adelantar procesos que contribuyan a dichos objetivos.

**7.1.3 Resultado del estudio mercado.**

De acuerdo al ejercicio de investigación adelantado en la presente propuesta, es de resaltar el alto grado de viabilidad que ofrece el sector para incursionar en la oferta de servicios de asesoría y cualificación a los servidores públicos del país. Teniendo en cuenta que los directivos o gerentes de proyectos, los cuales son ordenadores de gasto, consideran de gran importancia el acompañamiento por parte de expertos que dinamicen la gestión en las entidades públicas y





contribuyan a los mejores resultados que al final del día, son orientados a satisfacer las necesidades de las comunidades.

De otra parte, los encuestados manifiestan que los recursos son limitados, sin embargo es viable la gestión y consecución de los mismos, con el firme propósito de aportar al desarrollo de las competencias laborales del recurso humano y a su vez, lograr reconocimiento por una gestión pública orientada al servicio y con resultados eficientes, sobresalientes y oportunos.

#### **7.1.4 Plan de acción**

El presente plan de acción se puede observar en la página siguiente.



Tabla 15: Plan de acción estudio de mercado

OBJETIVO CORPORATIVO	Estrategia corporativa	Plan de acción																													
		¿Que?		¿Quién?				¿Cuándo?																							
		Objetivos de Mercadeo	Estrategia de mercado	Acciones	Seguimiento (Indicador)	Periodicidad	Responsable	Semestre 2 - 2014		Semestre 1 - 2015		Semestre 2 - 2015		Semestre 1 - 2016																	
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6								
Potencializar el desarrollo de los recursos administrativos en las entidades públicas a través del perfeccionamiento y cualificación de las áreas (dependencias) objeto de intervención.  (Rentabilidad)	<b>Desarrollo de mercados y Posicionamiento</b>	<b>Segmentación del mercado (micro-segmentación)</b>	Lograr un reconocimiento por parte del segmento meta al que se pretende llegar, a través de diversos canales que permitan una efectiva divulgación de la marca y del portafolio de servicios.	Concertar agendas con los ordenadores de gasto, por parte de las alcaldías municipales del departamento (Cundinamarca), con el propósito de socializar el portafolio de servicios Construcción de la estrategia	Número de visitas realizadas/Número de visitas programadas.	Mensual	Apoyo administrativo																								
			Contratar con por lo menos una entidad pública municipal del departamento, que se encuentran dentro de las categorías 1, 2, 3, 4,5, en el primer año de puesta en marcha de la compañía.	Tener un acercamiento con el directivo responsable de los procesos de capacitación para las entidades departamentales, de la Comisión Nacional de Servicio Civil, a fin de promover el componente de formación del portafolio de servicios de CONASCOL, para los servidores públicos asignados a los municipios.	N. adjudicaciones contractuales a través de la CNSC.	Anual	Asesores líderes																								
				Disponer de una pagina Web.	Portal disponible.	Según actualización	Apoyo administrativo																								
			Generación de oportunidades comerciales, que permitan nutrir a los clientes potenciales y llevarlos a ser clientes compradores.	Participar en las convocatorias contractuales que sean publicadas por las entidades identificadas como segmento objetivo.	N. de publicaciones ofertadas/ N. de propuestas presentadas.	Trimestral	Asesores líderes																								
				Levar a cabo un ciclo de intervenciones de sensibilización y creación de la necesidad de contratar con la compañía, resaltando la importancia en cualificar al talento humano y atender las oportunidades de mejora en la gestión.	N. de procesos de sensibilización realizados/N. de procesos de sensibilización programados	Trimestral	Asesores líderes																								

## 8. Constitución legal

La constitución legal de CONASCOL tiene una naturaleza de Sociedad por Acciones Simplificada, dadas las características y expectativas de la compañía y entendiendo las ventajas y practicidad que ofrece dicha constitución legal.

Para dar inicio al proceso de legalización de la compañía, se llevara a cabo el proceso virtual que pone a disposición la Cámara de Comercio de Bogotá a través de una plataforma tecnológica que da respuesta a las necesidades de los socios, dado que dicho trámite implica que el número de socios no exceda de 5 personas y adoptar el modelo de estatutos que define la CCB para dicho fin, variables que se adaptan a las necesidades de los accionistas.

**Tabla 16: Requisitos de Constitución**

No.	Requisito
1	La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
2	Teniendo en cuenta que usted desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.
3	El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
4	Los derechos de inscripción corresponden a \$32.000 por el registro del documento.
5	Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matricula del primer año es gratuita
6	El formulario de Registro Único Empresarial: \$4.000.
7	La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
8	Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente \$4.300.
9	Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
10	La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de \$10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.



## 9. Talento Humano

La definición de las competencias del talento humano está enmarcada en la actitud, conocimiento, destreza e iniciativa que dan respuesta integral a las necesidades de los clientes potenciales y en general a los grupos de interés, que tienen relación con la compañía.

Por lo anterior, CONASCOL S.A.S. identifica algunas características en términos de conocimiento y formación del talento humano frente a la especialidad que caracteriza a la empresa.

- Profesional en derecho

Especialista en administración pública, con experiencia mínima de 5 años en entidades del sector a nivel (Nacional, Distrital, Municipal o Departamental).

Características del perfil: Impulsa y conduce el desarrollo de las necesidades de los clientes en términos jurídicos y contribuye al fortalecimiento del método y contenido legal ofertado por la compañía, agregando valor sobre la práctica y la especialidad.

Cuenta con conocimiento experto en lo referente al orden jurídico, público, político, laboral y social.

Profesional con amplia conciencia ética, responsabilidad social y excelencia en las relaciones interpersonales, que promueve la cultura y disposición de servicio.

Teniendo en cuenta que el marco jurídico tiene amplia incidencia en los ejercicios de contratación, se definió la necesidad de contar con un profesional con las siguientes características:



- Profesional en derecho

Especialista en contratación estatal, con experiencia específica en funciones contractuales mínima de 5 años en el sector público.

Características del perfil: Conduce el desarrollo de los requerimientos específicos de los clientes en términos contractuales desde los requisitos legales e institucionales.

Cuenta con la capacidad de reaccionar de manera oportuna frente a los cambios o innovaciones en términos normativos y llevarlos a la práctica, dinamizando la implementación de los mismos en las entidades u organizaciones contratantes con CONASCOL.

Profesional con amplia conciencia ética, responsabilidad social y excelencia en las relaciones interpersonales, que promueve la cultura y disposición de servicio.

- Profesional Financiero

Especialista en administración financiera, con experiencia específica en funciones financieras y presupuestales mínima de 5 años en entidades del sector público de nivel Nacional, Distrital o Departamental.

Características del perfil: Contribuye a la definición de los componentes financieros que se pondrán a disposición de los clientes.

Cuenta con el conocimiento suficiente para dar respuesta oportuna en términos económicos, financieros y de planeación presupuestal, según la administración del erario.

Amplio dominio de herramientas tecnológicas diseñadas para la gestión contable, financiera y presupuestal en los diferentes sectores de la gestión pública.



Profesional con amplia conciencia ética, responsabilidad social y excelencia en las relaciones interpersonales, que promueve la cultura y disposición de servicio.

- Profesional Corporativo

Profesional formado en disciplinas de las ciencias sociales, especialista en administración pública, con experiencia específica en funciones de liderazgo administrativo de mínimo 5 años en entidades del sector público.

Características del perfil: Profesional con conocimientos expertos en orientar y liderar la implementación de estrategias tácticas en el ámbito corporativo o administrativo.

Poseer amplia capacidad de orientar acciones en el marco de la eficiencia, eficacia y efectividad contribuyendo a la optimización de los recursos y al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Contribuye a la investigación permanente en las orientaciones y disposiciones del gobierno nacional, que permean la gestión en los diferentes niveles territoriales.

Profesional con amplia conciencia ética, responsabilidad social y excelencia en las relaciones interpersonales, que promueve la cultura y disposición de servicio.

- Profesional en calidad.

Profesional formado en alguna de las disciplinas de las ciencias sociales, especialista en modelos de gestión o Sistemas Integrados de Gestión o gerencia de procesos y gestión de calidad, con experiencia específica en la implementación de sistemas de gestión de calidad y gestión por procesos, de mínimo 5 años en entidades del sector público.



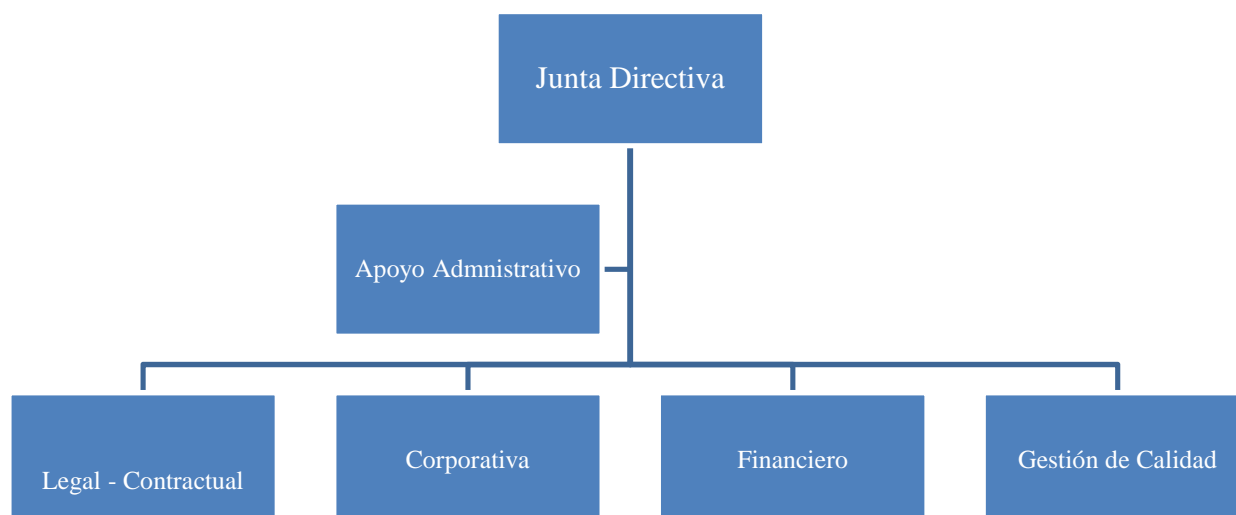
Características del perfil: Amplio conocimiento en gestión por procesos, por áreas y por proyectos de las entidades públicas de los niveles Nacional, Distrital, Departamental.

Capacidad de orientar acciones que dinamicen las actividades propias de las entidades, en el marco de la mejora continua y la gestión del conocimiento.

Contribuye a la actualización permanente de las disposiciones legales y gubernamentales decretadas por las diferentes instancias de la administración, a fin de implementar con oportunidad dichos lineamientos en la respuesta a los requerimientos de los clientes.

Profesional con amplia conciencia ética, responsabilidad social y excelencia en las relaciones interpersonales, que promueve la cultura y disposición de servicio.

## 10. Estructura organizacional



## 11. Estudio económico

Una vez realizado y analizado el presente estudio económico, el cual arroja como resultado los costos en los que incurriría el plan de negocio, a continuación presentamos la propuesta del estudio económico que permitió definir el precio acompañado de otras variables para las consultorías y/o asesorías en CONASCOL S.A.S.

**Tabla 17: Costos CONASCOL**

<b>Costos Variables</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Mes</b>	<b>Anual</b>
Subcontratación (3 Personas)	1.500.000	31.500.000
<b>Total Costos Variables</b>	<b>1.500.000</b>	<b>31.500.000</b>
<b>Costos fijos</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Mes</b>	<b>Anual</b>
<b>Mano de obra directa * 2 Personas</b>	4.000.000	28.000.000
<b>Arriendo</b>	1.000.000	12.000.000
<b>Mantenimiento</b>	300.000	3.600.000
<b>Equipos</b>	5.996.015	-
Computador Portatil x 2 Und	4.997.996	-
Impresora	778.019	-
Telefono	220.000	-
<b>Servicios Publicos</b>	350.000	4.200.000
<b>Papeleria</b>	226.960	1.361.760
<b>Publicidad</b>	3.000.000	9.000.000
<b>Promocion</b>	1.000.000	2.000.000
<b>Depreciación y amortización</b>	99.934	1.199.203
<b>Total costos fijos</b>	<b>15.972.909</b>	<b>61.360.963</b>
<b>Total costos</b>	<b>17.472.909</b>	<b>92.860.963</b>





Tabla 18: Necesidades de capital

Necesidades de Capital	
Gastos legales de constitución	306.800
Equipos	5.996.015
Mobiliario	2.189.200
Capital Social	27.461.760
<b>Total</b>	<b>35.953.775</b>

Tabla 19: Precios servicios

Precios servicios CONASCOL S.A.S	
Categoría Municipal no. 1	40.400.000
Categoría Municipal no. 2	27.720.000
Categoría Municipal no. 3, 4, 5 y 6	17.248.000

Tabla 20: Presupuestos y categorías por municipio












MUNICIPIO	CATEGORIA	Presupuestos	Presupuestos en smmlv 2014	Menor cuantía	Mínima Cuantía
CAJICA	3	\$ 58.287.100.924	94.622	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
CHIA	2	\$ 110.407.845.243	179.234	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
COTA	3	\$ 73.139.377.315	118.733	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
FACATATIVA	3	\$ 65.787.280.000	106.798	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
FUNZA	2	\$ 60.647.000.000	98.453	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
FUSAGASUGA	3	\$ 108.947.452.547	176.863	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
GIRARDOT	3	\$ 15.361.458.124	24.937	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
LA CALERA	5	\$ 4.594.275.282	7.458	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
MADRID	3	\$ 16.897.603.936	27.431	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
MOSQUERA	2	\$ 76.508.040.949	124.201	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
RICAUARTE	5	\$ 4.823.989.046	7.831	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
SIBATE	4	\$ 29.757.716.745	48.308	\$ 172.480.000	\$ 17.248.000
SOACHA	1	\$ 310.073.575.876	503.366	\$ 400.400.000	\$ 40.040.000
SOPO	3	\$ 24.537.011.111	39.833	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
TENJO	4	\$ 29.757.716.745	48.308	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
TOCANCIPA	2	\$ 68.862.133.569	111.789	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000
UBATE	5	\$ 23.538.845.507	38.212	\$ 172.480.000	\$ 17.248.000
ZIPAQUIRA	3	\$ 88.000.000.000	142.857	\$ 277.200.000	\$ 27.720.000



Tabla 21: Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio	
No. de asesorías año proyectadas	7
Valor Ventas	157.388.000,00
No. de asesorías año = costo	4
Valor ventas = costos	92.860.963,00

Tabla 22: Definición Costos Papelería

Foto	Producto	Cantidad	Valor Unitario	Total
	Caja de Resmas de Papel (Carta)	2	69.000	138.000
	Grapadora Rapid E14	1	17.300	17.300
	Perforadora Metálica Tres Huecos Tritón	1	21.100	21.100
	Perforadora Rapid Dos Huecos FMC10	1	9.900	9.900
	Perforadora Rapid Dos Huecos FMC20	1	12.800	12.800
	Grapas 9 23-12 Semi Industrial Wingo	1	4.560	4.560
	Sacagrapas Wingo	1	2.600	2.600
	Marcador Borrable Expo (Negro)	1	2.850	2.850
	Marcador Permanente Tank Sharpie (Negro)	1	1.330	1.330
	Bolígrafo Fine Delux Uniball	1	6.800	6.800
	Portaminas Faber Caste Apollo (0.5 mm)	1	9.720	9.720
<b>Total</b>				<b>226.960</b>

**Tabla 23: Definición Costos Mobiliario**
**Escritorio 1**


Moduart  
Centro de trabajo bilbao  
sku 220961

<b>Precio</b>	\$ 399.900
---------------	------------

**Escritorio 2**


Moduart  
Estación de trabajo terra 90 x 135 x 130 cm wengue  
sku 228418

<b>Precio</b>	\$ 389.900
---------------	------------

**Sofá Visitante**


Sofá tempo  
pranna negro  
sku 210093

<b>Precio</b>	\$ 389.900
---------------	------------

**Escritorio 3**


Moduart  
Estación de trabajo terra 90 x 135 x 130 cm wengue  
sku 228418

<b>Precio</b>	\$ 389.900
---------------	------------

**Sillas**


Asenti  
Silla presidente negra  
sku 161293

<b>Precio</b>	\$ 149.900
<b>Cantidad</b>	3
<b>Precio</b>	\$ 449.700

**Mesa Centro**


Mesa para sala Barcelona  
sku 207795

<b>Precio</b>	\$ 169.900
---------------	------------

**Tabla 24: Definición Costos Equipos**

**Impresora**



Impresora color multifunción Dell C1765nf  
 Imprima, escanee, copie y envíe por fax con una impresora color multifunción accesible, versátil y con Ethernet integrada

<b>Precio</b>	\$ 778.019
---------------	------------

**Portatil**



**Inspiron 15 (Serie 7000)**

<b>Precio</b>	\$ 2.498.998
<b>Unidades</b>	2
<b>Total</b>	\$ 4.997.996

**Teléfono**



**Teléfono** Panasonic Kx-tg7733s Pasa Llamadas De Celular Al Fijo

<b>Precio</b>	\$ 220.000
---------------	------------



**Tabla 25: Definición Costos de Constitución**

Partida	Valor
Autenticación notaria. 2 Socios	6.900
Registro en Cámara de comercio. Base \$35.000.000	245.000
Formulario de registro	4.000
Derecho de inscripción	32.000
Matricula, Primer año	-
Certificados de existencia 2	8.600
Inscripción de los libros	10.300
<b>Total</b>	<b>306.800</b>

**12. Proyección financiera****Tabla 26: Balance General**

	Balance General		
	2014	2015	2016
<b>Activo</b>			
<i>Activo Corriente</i>			
Caja	10.170.155	29.455.902	55.163.968
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>10.170.155</b>	<b>29.455.902</b>	<b>55.163.968</b>
<i>Activo No Corriente</i>			
Propiedad, Planta y Equipo	11.492.015	8.185.215	8.841.975
Mobiliario	2.189.200	2.189.200	2.845.960
Equipos de Computo	5.996.015	5.996.015	5.996.015
Constitucion	306.800	-	-
Activos no Tangible	3.000.000		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>11.492.015</b>	<b>8.185.215</b>	<b>8.841.975</b>
<b>Total Activo</b>	<b>21.662.170</b>	<b>37.641.117</b>	<b>64.005.943</b>
<b>Pasivo</b>			
<i>Pasivo Corriente</i>			
Provisiones Impuesto Renta	3.356.151	9.720.448	18.204.110
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.356.151</b>	<b>9.720.448</b>	<b>18.204.110</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>3.356.151</b>	<b>9.720.448</b>	<b>18.204.110</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital Social	10.810.615	6.211.670	5.145.989
Utilidad	6.814.004	19.735.454	36.959.859
Reservas	681.400	1.973.545	3.695.986
<b>Total Patrimonio</b>	<b>18.306.019</b>	<b>27.920.669</b>	<b>45.801.834</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>21.662.170</b>	<b>37.641.117</b>	<b>64.005.943</b>



Tabla 27: Estado de Resultados

	Estado de resultados		
	2014	2015	2016
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>86.240.000</b>	<b>124.358.080</b>	<b>177.654.400</b>
Ventas y/o Prestación Servicios	86.240.000	124.358.080	177.654.400
Ventas Servicios	86.240.000	124.358.080	177.654.400
<b>Costo de Ventas</b>	<b>44.833.333</b>	<b>62.801.667</b>	<b>89.500.000</b>
Costos laborales	20.000.000	28.840.000	41.200.000
Amortización y Agotamiento	1.500.000	-	-
Servicios Contratados	22.500.000	32.445.000	46.350.000
Otros (Bono)	833.333	1.516.667	1.950.000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>41.406.667</b>	<b>61.556.413</b>	<b>88.154.400</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>31.236.512</b>	<b>32.100.512</b>	<b>32.990.432</b>
Gastos de Administración	31.236.512	32.100.512	32.990.432
Arrendamientos	12.000.000	12.360.000	12.730.800
Servicios Públicos	4.200.000	4.326.000	4.455.780
Mantenimiento y Reparaciones	3.600.000	3.708.000	3.819.240
Comunicaciones	9.000.000	9.270.000	9.548.100
Depreciaciones	2.436.512	2.436.512	2.436.512
Amortizaciones	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>10.170.155</b>	<b>29.455.902</b>	<b>55.163.968</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>10.170.155</b>	<b>29.455.902</b>	<b>55.163.968</b>
Impuesto de Renta y Complementarios	3.356.151	9.720.448	18.204.110
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6.814.004</b>	<b>19.735.454</b>	<b>36.959.859</b>

Tabla 28: Principales cifras estados financieros

Principales cifras estados financieros (pesos)			
Cuentas	2014	2015	2016
<b>Activos</b>	21.662.170	37.641.117	64.005.943
<b>Pasivos</b>	3.356.151	9.720.448	18.204.110
<b>Patrimonio</b>	18.306.019	27.920.669	45.801.834
<b>Ingresos Operacionales</b>	86.240.000	124.358.080	177.654.400
<b>Gastos Operacionales</b>	31.236.512	32.100.512	32.990.432
<b>Utilidad Operacional</b>	10.170.155	29.455.902	55.163.968
<b>Utilidad Neta</b>	6.814.004	19.735.454	36.959.859



Tabla 29: Indicadores financieros

<b>Indicadores Financieros</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>EBITDA (Millones de Pesos)</b>	10.170.155	29.455.902	55.163.968
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>			
<b>Pasivo / Activo</b>	15,49%	25,82%	28,44%
<b>Pasivo / Patrimonio</b>	0,2	0,3	0,4
<b>Indicadores de Crecimiento</b>			
<b>Crecimiento Ventas</b>	-	44%	43%
<b>Crecimiento Gastos de Adminis</b>	-	3%	3%
<b>Márgenes</b>			
<b>Margen EBITDA</b>	11,8%	23,7%	31,1%
<b>Margen Bruto</b>	48,0%	49,5%	49,6%
<b>Margen Operacional</b>	11,8%	23,7%	31,1%
<b>Margen Neto</b>	8%	16%	21%
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
<b>ROA</b>	31,5%	52,4%	57,7%
<b>ROE</b>	37,2%	70,7%	80,7%
<b>Indicadores de Actividad</b>			
<b>Capital de Trabajo</b>	6.814.004	19.735.454	36.959.859
<b>Razón de Liquidez</b>	303,0%	303,0%	303,0%

### 13. Conclusiones

- ✓ A través del componente diferenciador que CONASCOL S.A.S pone a disposición de las entidades públicas y de acuerdo a lo expresado y analizado en el estudio de mercado, es de resaltar que sí es posible hacer parte de la promoción en la eficiencia de los resultados que la población espera de los diferentes sectores de la administración pública, toda vez que el presente plan de negocio, nos permitió acercarnos a dar una lectura más detallada de las necesidades e intenciones de los gerentes públicos, respecto de fortalecer la gestión y potencializar las capacidades del talento humano con servicios especializados en el sector y alineado a las realidades territoriales.
- ✓ La identificación, clasificación y focalización de componentes de gestión que convergen en su mayoría en las entidades públicas, - *para el caso municipales*-, permite desarrollar modalidades de atención – *para el caso potencializado*- que den respuesta a las generalidades corporativas y estratégicas de los clientes del mercado meta, teniendo en cuenta que las acciones públicas están enmarcadas en lineamientos gubernamentales, que a su vez permiten la unificación de criterios para la cualificación del talento humano.
- ✓ Teniendo en cuenta que el objetivo de mercado propuesto en el plan de negocio, esta orientado a lograr reconocimiento en el segmento y mercado meta señalado, es de concluir que; de acuerdo al ejercicio de campo que se desarrolló durante la construcción de la presente propuesta, los canales de comunicación son vitales e importantes dada la naturaleza de los clientes potenciales, por ende, se definen canales tradicionales para CONASCOL S.A.S, con alta relevancia el de comunicar, persuadir y crear una buena imagen a través de eventos y lobbies, generadores de gran impacto al momento de mercadear los servicios y para la toma de decisiones por parte del comprador.





- ✓ Se puede concluir que para la propuesta de negocio CONASCOL S.A.S. existen importantes oportunidades, dado que la normatividad legal vigente por disposiciones gubernamentales, favorece a la asesoría nacional acordando contratar servicios especializados en primera instancia con empresas originarias del país.
- ✓ Surtido el proceso de análisis de las variables del entorno, se puede concluir que actualmente las entidades públicas, tienen alta disposición de contratar servicios especializados en temas focalizados que den respuesta a los ejercicios de mejora continua y conlleven a un mejor impacto en las comunidades.



#### 14. Referencias

- Vito Tan, (FMI) El papel del estado y la calidad del sector público, *Revista de la CEPAL*, La eficiencia en las entidades del sector público No 71, (2000). (P. 6 – 19). Chile.
- Michael E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia, *Ser competitivo*, (1998). (p. 7 – 25), Harvard Business School. USA.
- Cámara de Comercio de Bogotá, *Código CIIU*, Clasificación de actividades económicas adaptada para Colombia, revisión 4 (2012), Bogotá.
- BPR Benchmark, Información sectorial, *reportes sectoriales*, (2014) Universidad de la Sabana, Chía – Cundinamarca.
- Presidencia de la República, *Protección a la consultoría nacional*, (1983), Decreto 222 Artículo 126, Colombia.)
- Kepner, Método de perfil competitivo, *Introducción a la administración*, (1960). USA
- SENA, estudio de caracterización consultoría, *observatorio SENA*, situación actual y tendencias de desarrollo del subsector de la consultoría en Colombia, 2006, Bogotá Colombia.
- Jhonson g. Sholes K. la teoría de la FODA, *fundamentos de la dirección estratégica*, (2001). (P. 73).USA.
- Philip Kotler, Gary Armstrong. Ciclo de vida del producto-servicio, *Fundamentos de Marketing*, Sexta edición (P. 337 – 343) University of North Carolina – Northwestern University.
- Maxpal S.A. componentes de producto, precio, distribución y comunicación. *Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones Marketing Mix*, (P. 9 – 13).



## 15. Bibliografía

- <http://datos.bancomundial.org/>
- <http://sobrepolitica.com/aspectos-politicos-de-colombia/>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap2-2-6.htm>
- <http://camara.ccb.org.co>
- BPR Benchmark  
[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)
- [http://www.degerencia.com/tema/consultoria\\_gerencia](http://www.degerencia.com/tema/consultoria_gerencia)
- <http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>
- <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/CONSULTORIA%20EMPRESARIAL.pdf>
- <http://www.scielo.unal.edu.co>
- [https://www.deloitte.com/view/es\\_CO](https://www.deloitte.com/view/es_CO)
- <http://www.ey.com/CO/es>
- <http://www.kpmg.com/co/es>
- <http://www.pwc.com/co/es>
- BANREP. [www.banrep.com.co](http://www.banrep.com.co)
- DANE - [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

## 16. Anexos

## Indicadores económicos KPMG

Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
Indicadores	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Tamaño</b>					
<b>Ventas</b>	<b>20.491</b>	<b>22.551</b>	<b>15.314</b>	<b>14.954</b>	<b>11.972</b>
Activos	5.483	6.022	3.687	3.444	3.648
Utilidad	1.078	1.714	1.269	821	748
Patrimonio	1.893	2.228	1.783	1.334	1.261
<b>Dinamica</b>					
Crecimiento en Ventas	-9,14%	47,25%	2,41%	24,91%	-4,21%
Crecimiento en Activos	-8,95%	63,34%	7,04%	-5,58%	-15,26%
Crecimiento en Utilidades	-37,09%	35,04%	54,63%	9,81%	-20,54%
Crecimiento del Patrimonio	-15,01%	24,95%	33,61%	5,81%	-13,29%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	1.770	2.631	2.213	1.500	1.053
Rentabilidad sobre Ventas	5,26%	7,60%	8,29%	5,49%	6,24%
Rentabilidad sobre Activos	19,67%	28,46%	34,43%	23,83%	20,49%
Rentabilidad sobre Patrimonio	56,96%	76,95%	71,20%	61,52%	59,28%
Rentabilidad operativa	7,70%	10,38%	13,55%	9,44%	8,17%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	65,47%	63,01%	51,64%	61,26%	65,43%
Apalancamiento	189,61%	170,34%	106,79%	158,13%	189,28%
Pasivo Total / Ventas	17,52%	16,83%	12,43%	14,11%	19,94%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	99,88%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Eficiencia</b>					
Rotación de Cartera	53	55	38	33	37
Rotación de Proveedores	13	26	6	3	23
Ciclo Operativo	53	55	38	33	37
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	1,46	1,52	1,77	1,44	1,38
Prueba Acida	1,46	1,52	1,77	1,44	1,38
Capital de Trabajo	1.655	1.962	1.457	934	910
<b>Otros</b>					
Rentabilidad Bruta	36,59%	52,75%	13,55%	45,32%	36,51%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	19,00%	13,16%	12,07%	18,22%	16,02%
<b>Import. / Export</b>					
Importaciones - FOB US\$	USD\$12593	USD\$0	USD\$4006	USD\$0	USD\$0
<b>Nomina</b>					
Total de Empleados	138	-	-	-	101

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)


## Balance general KPMG

Millones (COP)   Anual					
Balance	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	687	877	146	477	1.224
Clientes	3.039	3.454	2.265	1.368	1.249
- Provisiones	20	19	657	11	3
Deudores Comerciales	3.019	3.435	1.607	1.357	1.246
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	1.357	1.236	28	1.132	767
Otros Deudores	110	100	1.531	33	37
Diferidos	67	109	48	46	23
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.240</b>	<b>5.756</b>	<b>3.361</b>	<b>3.044</b>	<b>3.297</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos Fijos	243	266	315	389	332
Intangibles (Neto)	-	-	10	-	-
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	-	-	-	-	-
Deudores LP	-	-	-	11	19
<b>Total Activos LP</b>	<b>243</b>	<b>266</b>	<b>326</b>	<b>400</b>	<b>351</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.483</b>	<b>6.022</b>	<b>3.687</b>	<b>3.444</b>	<b>3.648</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	-	1	1.672	226	2
Proveedores	458	765	232	65	488
Cuentas por Pagar CP	1.305	897	-	258	551
Impuestos por Pagar	738	977	-	888	620
Obligaciones Laborales	968	833	-	632	707
Estimados y Provisiones	115	321	-	41	19
Otros Pasivos Corto Plazo	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.585</b>	<b>3.794</b>	<b>1.904</b>	<b>2.110</b>	<b>2.387</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Otros Pasivos LP	4	-	-	-	-
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.590</b>	<b>3.794</b>	<b>1.904</b>	<b>2.110</b>	<b>2.387</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	500	199	199	199	199
Reservas de Capital	99	99	99	99	99
Revalorizacion del Patrimonio	215	215	215	215	215
Utilidades del Ejercicio	1.078	1.714	1.269	821	748
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.893</b>	<b>2.228</b>	<b>1.783</b>	<b>1.334</b>	<b>1.261</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>5.483</b>	<b>6.022</b>	<b>3.687</b>	<b>3.444</b>	<b>3.648</b>

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)



## Estado de resultados KPMG

Millones (COP)   Anual					
Estado de Resultados	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Utilidad Operacional</b>					
<b>Ventas</b>	20.491	22.551	15.314	14.954	11.972
Costo de venta	12.993	10.656	13.239	8.178	7.601
<b>Utilidad Bruta</b>	7.497	11.895	2.076	6.777	4.372
Gastos de Administracion	5.919	9.555	-	5.365	3.394
<b>Utilidad Operacional</b>	1.578	2.340	2.076	1.412	978
<b>No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	561	803	145	335	559
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	485	597	307	481	398
Correccion Monetaria					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	1.654	2.546	1.913	1.266	1.138
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	576	832	644	445	391
<b>Utilidad Neta</b>	1.078	1.714	1.269	821	748
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	192	291	137	88	75

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)


## Indicadores económicos Price Waterhouse Coopers

Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
Indicadores	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Tamaño</b>					
Ventas	66.316	58.282	57.378	54.175	41.846
Activos	35.603	26.976	23.728	22.002	20.124
Utilidad	2.712	4.654	3.735	3.845	2.774
Patrimonio	16.908	16.496	13.577	11.457	8.741
<b>Dinamica</b>					
Crecimiento en Ventas	13,78%	1,57%	5,91%	29,46%	-17,09%
Crecimiento en Activos	31,98%	13,69%	7,84%	9,33%	-9,44%
Crecimiento en Utilidades	-41,73%	24,59%	-2,86%	38,65%	-36,10%
Crecimiento del Patrimonio	2,50%	21,50%	18,51%	31,07%	18,15%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	5323	8107	6177	6149	4841
Rentabilidad sobre Ventas	4,09%	7,99%	6,51%	7,10%	6,63%
Rentabilidad sobre Activos	7,62%	17,25%	15,74%	17,48%	13,78%
Rentabilidad sobre Patrimonio	16,04%	28,21%	27,51%	33,56%	31,73%
Rentabilidad operativa	7,18%	13,30%	10,02%	10,78%	10,88%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	52,51%	38,85%	42,78%	47,93%	56,56%
Apalancamiento	110,57%	63,53%	74,76%	92,04%	130,22%
Pasivo Total / Ventas	28,19%	17,98%	17,69%	19,46%	27,20%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	99,00%	96,42%	84,57%	90,54%	91,56%
<b>Eficiencia</b>					
Rotación de Cartera	106	83	68	47	67
Ciclo Operativo	106	83	68	47	67
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	1,82	2,51	2,61	2,16	1,83
Prueba Acida	1,82	2,51	2,61	2,16	1,83
Capital de Trabajo	15.257	15.284	13.851	11.040	8.685
<b>Otros</b>					
Rentabilidad Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	24,46%	12,52%	15,36%	14,09%	15,09%
<b>Import. / Export</b>					
Importaciones - FOB U\$	USD\$71	USD\$70000	USD\$0	USD\$0	USD\$199
<b>Nomina</b>					
Total de Empleados	619	0	0	469	329

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)


## Balance general Price Waterhouse Coopers

Millones (COP)   Anual					
Balance	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	700	621	1.613	2.225	603
Inversiones Temporales	19	471	215	2.236	2.485
Clientes	19.005	13.075	10.498	7.110	7.810
- Deudas de difícil cobro	633	633	539	165	165
- Provisiones	202	194	139	205	200
Deudores Comerciales	19.436	13.514	10.897	7.070	7.775
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	5.120	3.089	3.058	2.360	1.978
Otros Deudores	7.770	6.932	6.176	6.379	6.116
Diferidos	720	762	474	317	150
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>33.765</b>	<b>25.389</b>	<b>22.435</b>	<b>20.588</b>	<b>19.107</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos Fijos	1.340	1.004	1.139	1.193	796
Intangibles (Neto)	41	39	-	-	-
Inversiones	259	169	154	222	221
Diferidos	198	375	-	-	-
Valorizaciones	-	-	-	-	-
<b>Total Activos LP</b>	<b>1.838</b>	<b>1.587</b>	<b>1.293</b>	<b>1.414</b>	<b>1.017</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>35.603</b>	<b>26.976</b>	<b>23.728</b>	<b>22.002</b>	<b>20.124</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	4.985	130	36	696	1.148
Cuentas por Pagar CP	7.225	5.798	4.731	4.542	5.974
Impuestos por Pagar	2.038	1.491	1.239	1.066	1.092
Obligaciones Laborales	3.433	2.587	2.197	2.380	1.650
Otros Pasivos Corto Plazo	825	99	381	863	558
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>18.507</b>	<b>10.105</b>	<b>8.584</b>	<b>9.548</b>	<b>10.422</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Cuentas por Pagar LP	-	-	997	997	961
Obligaciones Laborales LP	-	-	569	-	-
Otros Pasivos LP	188	375	-	-	-
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>188</b>	<b>375</b>	<b>1.567</b>	<b>997</b>	<b>961</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18.695</b>	<b>10.480</b>	<b>10.150</b>	<b>10.545</b>	<b>11.383</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583
Superavit de Valorizaciones	-	-	-	-	-
Reservas de Capital	792	792	792	792	792
Revalorizacion del Patrimonio	760	760	760	760	760
Utilidades del Ejercicio	2.712	4.654	3.735	3.845	2.774
Utilidades Retenidas	11.061	8.707	6.707	4.477	2.833
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>16.908</b>	<b>16.496</b>	<b>13.577</b>	<b>11.457</b>	<b>8.741</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>35.603</b>	<b>26.976</b>	<b>23.728</b>	<b>22.002</b>	<b>20.124</b>

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)





### Estado de resultados Price Waterhouse Coopers

Estado de Resultados	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Utilidad Operacional</b>					
<b>Ventas</b>	66.316	58.282	57.378	54.175	41.846
<b>Utilidad Bruta</b>	66.316	58.282	57.378	54.175	41.846
Gastos de Administracion	8.846	9.601	13.209	10.764	8.183
Gastos de Ventas	52.705	40.932	38.419	37.569	29.112
<b>Utilidad Operacional</b>	4.764	7.749	5.750	5.841	4.551
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	1.052	1.128	1.243	2.298	2.498
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	1.469	1.677	994	2.023	2.312
Correccion Monetaria	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	4.347	7.200	6.000	6.116	4.737
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	1.635	2.546	2.265	2.271	1.964
<b>Utilidad Neta</b>	2.712	4.654	3.735	3.845	2.774
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	558	358	427	308	290

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)



## Indicadores económicos DELOITTE

Millones (COP)   Anual					
Indicadores	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Tamaño</b>					
Ventas	29.203	32.339	26.831	31.483	18.062
Activos	22.120	23.202	20.681	23.043	16.028
Utilidad	2.239	2.412	2.514	1.619	698
Patrimonio	10.098	10.096	10.009	9.331	8.021
<b>Dinamica</b>					
Crecimiento en Ventas	-9,70%	20,53%	-14,78%	74,30%	-19,81%
Crecimiento en Activos	-4,66%	12,19%	-10,25%	43,77%	-6,90%
Crecimiento en Utilidades	-7,16%	-4,06%	55,32%	132,00%	92,40%
Crecimiento del Patrimonio	0,02%	0,87%	7,26%	16,34%	8,74%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	2.285	2.615	1.977	2.814	318
Rentabilidad sobre Ventas	7,67%	7,46%	9,37%	5,14%	3,86%
Rentabilidad sobre Activos	10,12%	10,40%	12,16%	7,03%	4,35%
Rentabilidad sobre Patrimonio	22,18%	23,89%	25,12%	17,35%	8,70%
Rentabilidad operativa	6,46%	7,56%	6,99%	8,45%	0,69%
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	54,35%	56,49%	51,60%	59,51%	49,96%
Apalancamiento	119,05%	129,82%	106,63%	146,95%	99,84%
Pasivo Total / Ventas	41,17%	40,53%	39,78%	43,55%	44,33%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	88,55%	88,38%	88,69%	92,37%	97,71%
<b>Eficiencia</b>					
Rotación de Cartera	133	139	134	100	163
Ciclo Operativo	133	139	134	100	163
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	1,78	1,89	1,99	1,56	1,47
Prueba Acida	1,78	1,89	1,99	1,56	1,47
Capital de Trabajo	8.305	10.344	9.392	7.071	3.656
<b>Otros</b>					
Rentabilidad Bruta	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	13,04%	13,41%	10,67%	19,45%	25,88%
<b>Nomina</b>					
Total de Empleados	0	0	0	211	191

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)


## Balance general DELOITTE

Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
Balance	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	2.030	2.878	1.938	2.097	93
Inversiones Temporales	837	1.337	2.586	3.281	-
Clientes	11.506	12.946	10.737	8.992	8.447
- Deudas de difícil cobro	630	316	7	7	1.487
- Provisiones	1.371	795	741	221	1.746
Deudores Comerciales	10.765	12.467	10.003	8.778	8.188
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	3.535	3.866	2.792	3.360	2.247
Otros Deudores	1.440	820	1.457	2.049	927
Diferidos	343	558	81	172	25
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18.951</b>	<b>21.927</b>	<b>18.857</b>	<b>19.737</b>	<b>11.480</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Activos Fijos	927	224	345	504	713
Inversiones	73	73	-	74	73
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	-	-	-	-	2.299
Deudores LP	-	-	1.158	2.399	1.357
Diferidos	2.088	896	260	267	93
Valorizaciones	81	81	63	63	12
<b>Total Activos LP</b>	<b>3.170</b>	<b>1.275</b>	<b>1.825</b>	<b>3.306</b>	<b>4.548</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>22.120</b>	<b>23.202</b>	<b>20.681</b>	<b>23.043</b>	<b>16.028</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	620	-	-	8	2.629
Proveedores	2.634	4.454	2.383	4.886	798
Cuentas por Pagar CP	2.603	2.338	2.705	2.593	1.068
Impuestos por Pagar	1.460	1.486	814	902	911
Obligaciones Laborales	2.725	1.381	989	1.537	1.694
Estimados y Provisiones	451	1.895	925	671	-
Pasivos Diferidos	-	-	219	-	-
Otros Pasivos Corto Plazo	151	29	1.430	2.068	725
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>10.646</b>	<b>11.583</b>	<b>9.465</b>	<b>12.665</b>	<b>7.824</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Financieras (LP)	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar LP	-	-	-	-	183
Otros Pasivos LP	1.376	1.523	1.207	1.047	-
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>1.376</b>	<b>1.523</b>	<b>1.207</b>	<b>1.047</b>	<b>183</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12.022</b>	<b>13.106</b>	<b>10.672</b>	<b>13.712</b>	<b>8.007</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	4.995	4.995	4.990	4.990	4.990
Superavit de Valorizaciones	81	81	63	63	12
Reservas de Capital	2.782	2.607	2.349	2.397	2.058
Revalorización del Patrimonio	-	-	262	262	262
Utilidades del Ejercicio	2.239	2.412	2.514	1.619	698
Utilidades Retenidas	-	-	(169)	-	-
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>10.098</b>	<b>10.096</b>	<b>10.009</b>	<b>9.331</b>	<b>8.021</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>22.120</b>	<b>23.202</b>	<b>20.681</b>	<b>23.043</b>	<b>16.028</b>

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)

## Estado de resultados DELOITTE

Millones (COP)   Anual					
Estado de Resultados	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Utilidad Operacional</b>					
<b>Ventas</b>	29.203	32.339	26.831	31.483	18.062
<b>Utilidad Bruta</b>	29.203	32.339	26.831	31.483	18.062
Gastos de Administracion	27.318	29.895	24.956	28.821	17.937
<b>Utilidad Operacional</b>	1.885	2.443	1.874	2.661	125
<b>No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	1.018	1.658	3.228	2.393	2.688
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	475	833	727	2.492	1.778
Correccion Monetaria					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	2.428	3.269	4.375	2.562	1.036
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	188	856	1.861	943	338
<b>Utilidad Neta</b>	2.239	2.412	2.514	1.619	698
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	399	171	103	153	193

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)

## Indicadores económicos ERNST &amp; YOUNG

Millones (COP)   Anual   Report details Report details			
Indicadores	2012	2011	2010
<b>Tamaño</b>			
Ventas	299	214	179
Activos	2.859	2.199	1.785
Utilidad	21	11	18
Patrimonio	421	279	178
<b>Dinamica</b>			
Crecimiento en Ventas	39,84%	19,46%	
Crecimiento en Activos	30,05%	23,15%	
Crecimiento en Utilidades	87,74%	-37,95%	
Crecimiento del Patrimonio	51,23%	56,73%	
<b>Rentabilidad</b>			
Rentabilidad sobre Ventas	6,95%	5,18%	9,97%
Rentabilidad sobre Activos	0,73%	0,50%	1,00%
Rentabilidad sobre Patrimonio	4,94%	3,98%	10,05%
Rentabilidad operativa	5,91%	6,39%	9,57%
<b>Endeudamiento</b>			
Endeudamiento	85,26%	87,33%	90,04%
Apalancamiento	578,60%	689,11%	904,27%
Pasivo Total / Ventas	814,02%	896,50%	896,67%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Eficiencia</b>			
Rotación de Cartera	2.283	2.436	2.232
Rotación de Proveedores	15.366	15.940	17.667
Ciclo Operativo	2.283	2.436	2.232
<b>Liquidez</b>			
Razón Corriente	1,17	1,14	1,1
Prueba Acida	1,17	1,14	1,1
Capital de Trabajo	415	267	165
<b>Otros</b>			
Rentabilidad Bruta	83,25%	81,60%	83,81%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	14,38%	19,31%	10,03%

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)

## Balance general ERNST & YOUNG

Millones (COP)   Anual			
Balance	2012	2011	2010
<b>Activo Corriente</b>			
Caja y Bancos	173	349	295
Inversiones Temporales	288	214	162
Clientes	1.899	1.449	1.112
Deudores Comerciales	1.899	1.449	1.112
Otros Deudores	493	175	203
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.853</b>	<b>2.187</b>	<b>1.772</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Activos Fijos	4	4	1
Diferidos	2	7	12
<b>Total Activos LP</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Total ACTIVO</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.859</b>	<b>2.199</b>	<b>1.785</b>
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras	11	21	
Proveedores	2.142	1.744	1.425
Cuentas por Pagar CP	72	102	87
Impuestos por Pagar	1	-	-
Pasivos Diferidos	39	46	89
Otros Pasivos Corto Plazo	173	6	6
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2.438</b>	<b>1.920</b>	<b>1.608</b>
<b>Total PASIVO</b>			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.438</b>	<b>1.920</b>	<b>1.608</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital	353	223	119
Superavit de Capital	-	-	-
Superavit de Valorizaciones		(1)	
Reservas de Capital	47	45	41
Utilidades del Ejercicio	21	11	18
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>421</b>	<b>279</b>	<b>178</b>
<b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b>			
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.859</b>	<b>2.199</b>	<b>1.785</b>

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)



## Estado de resultados ERNST & YOUNG

Millones (COP)   Anual			
Estado de Resultados	2012	2011	2010
<b>Utilidad Operacional</b>			
<b>Ventas</b>	<b>299,00</b>	<b>214,00</b>	<b>179,00</b>
Costo de venta	50,00	39,00	29,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>249,00</b>	<b>175,00</b>	<b>150,00</b>
Gastos de Administracion	232,00	161,00	133,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>18,00</b>	<b>14,00</b>	<b>17,00</b>
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>8,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,00</b>
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	<b>5,00</b>	<b>7,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>21,00</b>	<b>11,00</b>	<b>18,00</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21,00</b>	<b>11,00</b>	<b>18,00</b>

Fuente: BPR Benchmark

[http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com.ezproxy.unisabana.edu.co/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)

