

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y
FORMULACIÓN DE PROYECTOS, ESPECIALIZADA EN ENTIDADES
TERRITORIALES**

**BLANCA CECILIA FAJARDO ARDILA
MAURENS DE JESUS BARRANCO MIRANDA
YEHISON FABIAN BECERRA RODRIGUEZ
NÉSTOR FABIÁN MORENO ORTÍZ**



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTA D.C.
2013**

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y
FORMULACIÓN DE PROYECTOS, ESPECIALIZADA EN ENTIDADES
TERRITORIALES RECEPTORAS DE REGALÍAS**

**BLANCA CECILIA FAJARDO ARDILA
MAURENS DE JESUS BARRANCO MIRANDA
YEHISON FABIAN BECERRA RODRIGUEZ
NÉSTOR FABIÁN MORENO ORTÍZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN
GERENCIA DE PROYECTOS**

ASESOR: ING. JOSÉ MIGUEL HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTA D.C.
2013**

Tabla de contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Objetivos.....	10
Resumen empresarial.....	11
1. Estructura y descripción de servicios ofrecidos.....	12
1.1 Estructuración de proyectos.....	12
1.2 Gestión de proyectos.....	12
2. Compañía.....	13
2.1 Misión.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Ubicación.....	13
3. Servicios.....	13
3.1 Análisis del mercado.....	14
3.2 Marco normativo.....	14
3.3 Clientes.....	16
4. Estrategia de mercadeo.....	16
4.1 Sector al que se quiere acceder.....	17
4.2 Necesidades que piensa satisfacer.....	17
4.3 Ventajas Competitivas.....	17
4.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	17
4.4.1 Proveedores.....	17
4.4.2 Nuevos Participantes.....	18
4.4.3 Sustitutos.....	18
4.4.4 Compradores.....	18
4.4.5 Competidores Actuales.....	19
4.4.6 Rivalidad De Competidores.....	19
5. Aspectos Administrativos.....	20
5.1 Estructura organizacional.....	20

5.2 Equipo gerencial.....	21
6. Plan financiero.....	21
6.1 Supuestos y parámetros.....	21
6.2 Estados financieros Proyectados	22
6.3 Estado de Resultados.....	28
6.4 Indicadores Financieros.....	29
6.5 Análisis de Punto de Equilibrio.....	30
7. Análisis de riesgos.....	33
7.1 Análisis DOFA.....	33
8. Conclusiones.....	36
Referencias.....	38
Bibliografía.....	39

Lista de tablas

Tabla 1. Estructura Organizacional.....	20
Tabla 2. Comportamiento de ventas y compras.....	22
Tabla 3. Ingresos Operativos.....	23
Tabla 4. Gastos operativos.....	25
Tabla 5. Inversiones Fijas y recursos obtenidos.....	25
Tabla 6. Amortización de Pasivos financieros.....	26
Tabla 7. Impuestos.....	27
Tabla 8. Flujo de caja final.....	27
Tabla 9. Estado de Resultados.....	28
Tabla 10. Indicadores financieros.....	29
Tabla 11. Análisis punto de Equilibrio.....	30

Lista de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional.....	21
Figura 2 Punto de Equilibrio.....	31
Figura 3 Tasa de Interés de Oportunidad.....	32

NOTA DE ACEPTACIÓN

TUTOR

Enero de 2013

Resumen

Las entidades territoriales (Departamentos, municipios y distritos), están lejos en el reto de llegar al desarrollo y competitividad regional; la falta de compromiso con la comunidad y la falta de proyectos reales que apuntan al desarrollo, han contribuido al retraso y despilfarro de recursos en proyectos sin bases e insostenibles en el tiempo.

De acuerdo al Acto Legislativo 05 de 2011 (18 de julio de 2011), mediante el cual se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el régimen de regalías y compensaciones. Posteriormente, mediante el Decreto 4923 del 26 de diciembre de 2011, por el cual se constituye el Sistema General de Regalías; a su vez, se garantiza la operación del Sistema General de Regalías, mediante el cual, se propone una reforma al régimen de regalías y a su vez, busca impulsar el crecimiento regional, la equidad, disminuir índices de pobreza y aumentar la competitividad del país.”

Con los recursos de regalías se podrá financiar proyectos de inversión y su estructuración. Estos podrán incluir las fases de operación y mantenimiento, siempre y cuando esté definido en los mismos horizontes del proyecto; los cuales serán presentados ante Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD), quienes definirán los proyectos que se financiarán a través del Sistema General de Regalías (SGR).

Por lo anterior, se propone un modelo de negocio que busca atender las necesidades de las entidades territoriales, fundamentados en servicios de asesoría en Gestión y Estructuración de proyectos financiados con recursos del SGR.

El mercado potencial son los 1.100 municipios y 34 Departamentos, para un total de 1.134 entidades territoriales, se contempla iniciar con la asesoría en el Departamento de Casanare con 18 municipios y el Departamento del Meta con 10 municipios.

Para materializar este modelo de negocio, se requiere una inversión total de 231.928.648 COP; en el primer año se estima un total de 68 asesorías con crecimiento del 4% anual para los siguientes cuatro (4) años, logrando una TIR del 31%.

Abstract

Territorial entities (departments, municipalities and districts), are far in the challenge of reaching the regional development and competitiveness, lack of commitment to the community and the lack of real projects aimed at the development, have contributed to the delay and waste of resources projects baseless and unsustainable over time.

According to Decree 4923 of 26 December 2011, amending Articles 360 and 361 of the Constitution, which guarantees the operation of the General System of Royalties, by which it is proposed a reform of the royalty regime, which in turn, seeks to promote regional growth, equity, poverty rates decrease and increase competitiveness.

In Stock resources can finance investment projects and structuring. These may include the operation and maintenance phases, provided that it is defined in the same horizons of the project which will be presented to management bodies and Decision (OCAD), who define the projects to be funded through the General System of royalties (SGR).

Therefore, we propose a business model that seeks to meet the needs of local authorities grounded in management advisory services and structuring of projects financed by the SGR

The potential market is 1,100 municipalities and 34 departments, for a total of 1,134 local authorities, are envisaged to start with the advice in the Department of Casanare with 18 municipalities and the Department of Meta, with 10 municipalities.

To materialize this business model, requires a total investment of 231,928,648 COP, in the first year is estimated a total of 68 consultants with annual growth of 4% for the following four (4) years, with an IRR of 31%.

Objetivos

Objetivo General

Conformar una empresa de consultoría en gestión, estructuración y formulación de proyectos, especializada en entidades Territoriales, con el fin de acceder a recursos provenientes del Sistema General de Regalías.

Objetivos Específicos

- Examinar la viabilidad comercial, técnica y financiera de la empresa.
- Satisfacer la necesidad de las entidades territoriales para acceder a recursos de regalías.
- Promover un modelo estándar que garantice el éxito en la aprobación de proyectos de las entidades territoriales.

Resumen Empresarial

La creación de una empresa de consultoría en gestión y formulación de proyectos, especializada en entidades Territoriales, es conveniente, de acuerdo con el nuevo Sistema General de Regalías (SGR), todas las entidades territoriales, podrán postular proyectos para ser financiados con recursos del SGR, lo cual abre una oportunidad de negocio a 1.100 municipios, 32 Departamentos.

Es una oportunidad de negocio teniendo en cuenta que con recursos del SGR, se podrán financiar proyectos de inversión y la estructuración de proyectos, como componentes de un proyecto de inversión.

De acuerdo a lo anterior, se abre la posibilidad de generar un beneficio social, debido a que las entidades territoriales más pobres podrán formular proyectos que impacten y generen desarrollo a su región.

Con la creación de la firma consultora, se tendrá la oportunidad de acceder a un mercado de índole Nacional que busca cubrir el déficit de la formulación y estructuración de proyectos, mediante la priorización de las necesidades sociales, en educación, ambientales y del saneamiento básico en cada localidad.

1. Estructura y descripción de servicios ofrecidos

1.1. Estructuración de proyectos.

Esta línea de servicio de consultoría, busca ofrecer asesoría financiera, estructuración financiera de proyectos y estructuración integral de proyectos, con el fin de establecer el conjunto de acciones y estudios que se deben realizar para determinar el mejor esquema, bajo el cual un proyecto se pueda llevar a cabo a nivel técnico, financiero, legal, institucional y operacional.

Por lo anterior, los proyectos podrán ser presentados ante los Órganos Colegiados de Administración y Decisión OCADS.

Como clientes potenciales se encuentran todas las entidades territoriales, tales como Departamentos, municipios.

El alcance del servicio, se refiere a la promoción y viabilización de proyectos a través de la realización de estudios donde presentan diferentes alternativas de solución a las necesidades de las entidades territoriales plasmadas en los Planes de Desarrollo, una vez establecido lo anterior, se busca el cierre financiero en las distintas etapas del proyecto tanto en preinversión como en el desarrollo y operación.

Sumado a la asesoría y estructuración integral de proyectos (Estructura legal, técnica, institucional, operacional, financiera, ambiental), se incorpora a los servicios prestados los estudios de Prefactibilidad y factibilidad; lo que permite determinar las condiciones de viabilidad de los proyectos a través de la realización de estudios multidisciplinarios.

1.2. Gestión de proyectos.

Con este servicio, se logra que las entidades territoriales realicen un uso correcto de los recursos destinados a la ejecución de proyectos, y lo más importante garantizar desde la planeación el cumplimiento de los resultados esperados.

Se propone, el suministro de esquemas de gestión y dirección e incorporarlos a los proyectos para que las entidades territoriales alcancen eficiencia, seguridad, economía, logrando con esto impacto y soporte para los proyectos a ejecutar.

En la práctica, se busca la elaboración de estudios de inversión, diagnóstico, prefactibilidad, factibilidad para planes, programas y proyectos específicos. También incluye las asesorías

técnicas de coordinación, control y supervisión, así como también la dirección, programación y la ejecución de diseños, anteproyectos y proyectos, entre otros.

2. Compañía

CONSULTORES PROGRESO, es una empresa de consultoría en gestión, estructuración y formulación de proyectos, especializada en entidades Territoriales, con el fin de acceder a recursos provenientes del Sistema General de Regalías.

2.1. Misión

Ser una empresa líder en el mercado en Consultoría en gestión y formulación de proyectos, especializada en entidades Territoriales en Colombia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, obteniendo proyectos aprobados con calidad.

2.2. Visión

Ser en el 2017 una empresa en consultoría con reconocimiento Nacional que asegura la aprobación de proyectos a entidades Territoriales en Colombia, aprovechando el sistema General de Regalías.

2.3. Ubicación

CONSULTORES PROGRESO tendrá su sede principal en la ciudad de Bogotá. Inicialmente tendrá una oficina con su respectiva infraestructura e igualmente, contará con atención virtual.

3. Servicios

- Evaluación y diagnóstico de los aspectos financieros, administrativos, legales requeridos para la ejecución del proyecto.
- Análisis, diseño y determinación de esquemas y procedimientos de ejecución.
- Apoyo administrativo, financiero y operativo en la ejecución de las actividades que sean requeridas para su implementación.

- Preparación de estrategias, procedimientos y cronogramas para la ejecución del proyecto, incluyendo la preparación de todos los documentos que sean necesarios para ello.

3.1. Análisis del mercado.

CONSULTORES PROGRESO busca cubrir la necesidad de 1.100 municipios y 34 Departamentos, para un total de 1.134 entidades territoriales, se contempla iniciar con la asesoría en el Departamento de Casanare con 18 municipios y el Departamento del Meta con 10 municipios.

3.2. Marco normativo.

- Acto Legislativo 05 de 2011 (18 de julio de 2011).

Por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones.

- Artículo 360 de la Constitución política.

La explotación de un recurso natural no renovable causará a favor del Estado, una contraprestación económica a título de regalía, sin perjuicio de cualquier otro derecho o compensación que se pacte. La ley determinará las condiciones para la explotación de los recursos naturales no renovables.

Mediante otra ley, a iniciativa del Gobierno, la ley determinará la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. Este conjunto de ingresos, asignaciones, órganos, procedimientos y regulaciones constituye el Sistema General de Regalías.

- Artículo 361 de la Constitución Política.

Los ingresos del Sistema General de Regalías se destinarán al financiamiento de proyectos para el desarrollo social, económico y ambiental de las entidades territoriales; al ahorro para su pasivo pensional; para inversiones físicas en educación, para inversiones en ciencia, tecnología e innovación; para la generación de ahorro público; para la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos y conocimiento y cartografía geológica del subsuelo; y para

aumentar la competitividad general de la economía buscando mejorar las condiciones sociales de la población.

Los departamentos, municipios y distritos en cuyo territorio se adelanten explotaciones de recursos naturales no renovables, así como los municipios y distritos con puertos marítimos y fluviales por donde se transporten dichos recursos o productos derivados de los mismos, tendrán derecho a participar en las regalías y compensaciones, así como a ejecutar directamente estos recursos.

- Decreto 4923 de 26 de diciembre de 2011.

Por el cual el Ministerio de Hacienda y Crédito Público garantiza la operación del Sistema General de Regalías.

- Ley No 1530 de 17 de mayo de 2012.

Por la cual el Congreso de Colombia regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.

- Sentencia C-317-12.

Mediante la cual la Sala Plena de la Corte Constitucional, declara Exequible el Acto Legislativo 05 de 2011.

- Decreto 1077 de 22 de mayo de 2012.

Por el cual el Departamento Nacional de Planeación reglamenta parcialmente la Ley No 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 1075 de 22 de mayo de 2012.

Por el cual el Departamento Nacional de Planeación reglamenta la organización y funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión y las secretarías técnicas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1530 de 2012.

- Decreto 1077 del 22 de mayo de 2012.

Por el cual el Departamento Nacional de Planeación reglamenta parcialmente la Ley No 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones.

- Acuerdo 12 de 13 de septiembre de 2012.

Por el cual el Departamento Nacional de Planeación fija lineamientos sectoriales para la Formulación y presentación de los proyectos de inversión que se pretendan financiar con recursos del Fondo de Compensación Regional, del Fondo de Desarrollo Regional y de las asignaciones directas del Sistema General de Regalías.

- Acuerdo 13 de 19 de octubre de 2012.

Por el cual el Departamento Nacional de Planeación establece los requisitos para la viabilización, aprobación y ejecución de los proyectos financiados con cargo al Sistema General de Regalías y se dictan otras disposiciones.

3.3. Clientes

Los clientes lo constituyen las Entidades Territoriales a nivel Nacional, las cuales formulan proyectos de inversión a ser financiados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR)

4. Estrategia de mercadeo

El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan beneficiar a la empresa y las amenazas que deben evitarse.

La organización debe responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

El análisis de las fuerzas externas nos permite detectar las relaciones entre estas fuerzas y la empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios y empresas en el mercado.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios. Estas fuerzas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado y los tipos de servicios que se ofrecen.

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales, tendientes a beneficiar a nuestro País.

4.1. Sector al que se quiere acceder

El sector al que se quiere acceder es al sector de los servicios especializados en asesorías y consultorías para la contratación que adelantan las Entidades Públicas y Privadas, para el aprovechamiento de las Regalías según lo que se enuncia en el acuerdo número 0013 de 2012 (octubre 19 de 2012), por el cual se establecen los requisitos para la viabilización, aprobación y ejecución de los proyectos de inversión financiados con cargo al sistema General de Regalías.

4.2. Necesidades que piensa satisfacer

La empresa consultora propone satisfacer la necesidad de las entidades territoriales, las cuales están comprendidas por 1.100 municipios y 34 departamentos, para un total de 1.134, iniciando con el Departamento de Casanare con 18 municipios y el Departamento del Meta con 10 municipios.

4.3. Ventajas Competitivas

Las principales ventajas competitivas que ofrecen consultores Progreso son:

- Cuenta con Recurso humano profesional altamente calificado, ofreciendo confiabilidad a nuestros clientes.
- El tiempo de ejecución del servicio se encuentra en 100 horas en promedio por cada proyecto que requiera asesoramiento.
- Contacto directo con Alcaldes y Gobernadores.
- Conocimiento de las necesidades y requerimientos reales de proyectos de inversión de los municipios.
- Trabajo continuo del equipo consultor durante mas de 3 años en los municipios del Oriente Colombiano.

4.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.4.1. Proveedores.

- Incremento en el monto presupuestal para los proyectos de entidades Territoriales que deseen acceder a los recursos generados por las Regalías.
- Las exigencias en la calidad de los proyectos con beneficio social radicados en el Departamento Nacional de Planeación

- Se ha incrementado el uso de oficinas de consultoría de Proyectos, para asegurar la aprobación de proyectos a nivel estatal.

4.4.2. Nuevos Participantes.

- Se evidencia un alto crecimiento en generar proyecto aprovechando el SGR a que tiene derecho las entidades territoriales.
- Crecimiento del mercado globalizado, exigente de innovaciones y proyectos exitosos a nivel Gubernamental.
- Planes y programas del gobierno para promover el uso de los recursos provenientes de las Regalías.
- Productos con valor agregado y diferenciados.

4.4.3. Sustitutos.

- Existen empresas del sector prefieren utilizar sustitutos para la asesoría y consultoría en proyectos de inversión que aseguren su aprobación ante el DNP.
- Actualmente algunas de las entidades territoriales cuentan con personal de contratación directa para el manejo de sus proyectos.
- En los últimos años el gobierno ha mejorado y exigido que los proyectos sean manejados por personal idóneo y con los conocimientos necesarios para asegurar el éxito de los proyectos.
- Se registra una alta tendencia en el uso de Herramientas que faciliten presentar proyectos cumpliendo con los requerimientos mínimos establecidos.

4.4.4. Compradores.

- Tendencia creciente en el número de proyectos radicados en el DNP para aprovechar las Regalías que le corresponden a cada región, por el aumento en el Presupuesto disponible para su ejecución.
- Influencia en la decisión de los compradores debido a su preferencia por contratar servicios profesionales.

- El costo del desarrollo y la adaptación al cambio por parte de las Entidades territoriales son factores importantes en la toma de decisiones.
- Incremento en el uso de nuevas metodologías que permiten ser competitivos en el mercado.
- El poder de negociación de los compradores también es influenciado por el aumento de la oferta de empresas de Consultoría y Asesoría para proyectos de inversión a nivel estatal.

4.4.5. Competidores Actuales.

En el mercado existen empresas de Consultoría en proyectos de inversión, ofreciendo y disminuyendo el riesgo de ser rechazados.

- Se registra un alto crecimiento en la oferta de servicios en consultoría y asesoría de proyectos de inversión. Sin embargo, a nivel de Regalías no, proyectos que requieren un asesoramiento detallado y asertivo.
- Crecimiento del mercado globalizado, exigente de innovaciones, metodologías y menos tramitología.
- La experiencia y buen nombre de la competencia actual marca una importante tendencia en la decisión de compra de los clientes.

4.4.6. Rivalidad De Competidores.

- Las empresas de Consultoría implementan con frecuencia al interior de sus organizaciones, estrategias que les permitan tener un valor agregado frente a sus competidores como lo es la diferenciación, ahorro en costo, entre otros, con el fin de tener cubrir un porcentaje creciente del mercado y sostenerse en el tiempo.
- Constante investigación y desarrollo que permita tener mayor valor agregado de los servicios ofrecidos frente a la competencia.
- Alcance competitivo.
- En el sector de consultoría se registra empresas con características similares en el mercado que causan rivalidad por la comparación de sus estrategias, estructura, tamaño, infraestructura física y tecnológica, objetivos y con excepción de los clientes objetivo.

5. Aspectos administrativos.

5.1. Estructura organizacional

Ya establecido el mercado objetivo y el enfoque de la estrategia de mercado, se definen los perfiles necesarios para el logro de estas metas, el perfil de los directivos debe contener un alto nivel de experiencia en planeación, estructuración y gestión de proyectos, preferiblemente proyectos financiados con recursos de regalías.

Consultores Progreso se rige por las siguientes métricas para conseguir un excelente servicio y productividad:

- **Contratación del personal adecuado.** Queremos ser un empleador preferido y competir en el mercado de la gente talentosa.
- **Promoción.** Permitir al empleado construir equipos de entrega de servicios de alto desempeño y un entrenamiento extensivo, que refuerce el front-line de empresa.
- **Motivación.** Entregar incentivos asociados al cumplimiento de los proyectos.
- **Cultura de servicio al cliente.** Enfocamos la organización en el soporte del front-line, fomentando una cultura de servicio y productividad.

Educar y capacitar son estrategias permanentes para consolidar una cultura volcada al mercado y al cliente.

La estructura necesaria para el proyecto se compone de:

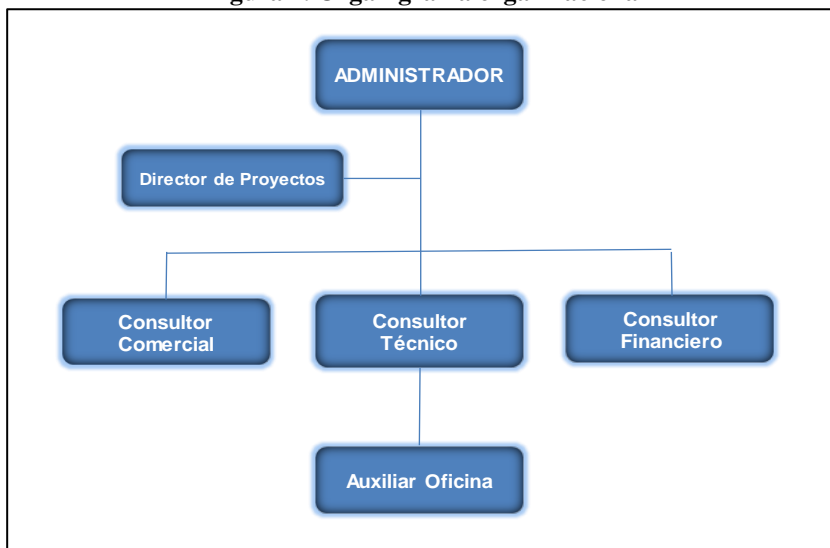
Tabla 1. Estructura Organizacional

Cargo	Cantidad	Salario
Administrador	1	1.500.000
Auxiliar de oficina	1	750.000
Director de Proyecto	1	4.000.000
Consultor Financiero	1	3.000.000
Consultor Técnico	1	3.000.000
Comercial	1	4.000.000

Fuente. Elaboración propia

Inicialmente se trabajará con el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama organizacional



Fuente: Elaboración propia

5.2 Equipo gerencial

El equipo gerencial se compondrá de:

- Un (1) Administrador
- Un (1) Director de Proyectos
- Un (1) Comercial

6. Plan financiero

6.1 Supuestos y parámetros

Se plantean las siguientes métricas y estimaciones:

- Se tiene un mercado potencial en las entidades territoriales, las cuales están comprendidas por 1.100 municipios y 34 departamentos, para un total de 1.134, iniciando con el Departamento de Casanare con 18 municipios y el Departamento del Meta con 10 municipios.
- En el primer año se tiene una penetración de mercado del 1% sobre el mercado potencial.
- Cada cliente presenta 12 proyectos al año.
- Cada asesoría en promedio consume 130 horas y tiene un precio de 25.000.000 COP antes de IVA

6.2. Estados financieros Proyectados

Para la creación del flujo de caja libre se analizó el comportamiento de la presentación y ejecución de los proyectos según los meses del año. Adicionalmente, se escogieron los gastos asociados al proyecto y aunque el producto final es un servicio, se tienen en cuenta unos gastos de consultoría externa (principalmente técnica y legal) como compras e insumos.

De esta forma se obtiene el siguiente comportamiento de Ventas y Compras:

Tabla 2. Comportamiento de ventas y compras

MESES	VENTAS	COMPRAS M.P. E INSUMOS
1	-	-
2	75.895.522	1.214.328
3	75.895.522	1.214.328
4	75.895.522	1.214.328
5	126.492.537	2.023.881
6	126.492.537	2.023.881
7	177.089.552	2.833.433
8	177.089.552	2.833.433
9	227.686.567	3.642.985
10	227.686.567	3.642.985
11	227.686.567	3.642.985
12	177.089.552	2.833.433
TOTAL AÑO	1.695.000.000	27.120.000

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos Operativos:

Para los ingresos se tiene en cuenta el recaudo mes vencido, sin embargo, en la práctica se buscarán anticipos y dependiendo del tiempo del proyecto se puede negociar un pago intermedio adicional y la diferencia contra entrega.

Tabla 3. Ingresos Operativos

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
I. Ingresos Operativos													
1. Ventas de Contado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Ventas a Crédito	0	75.895.522	75.895.522	75.895.522	126.492.537	126.492.537	177.089.552	177.089.552	227.686.567	227.686.567	227.686.567	177.089.552	1.695.000.000
3. Recuperación Cartera		0	75.895.522	75.895.522	75.895.522	126.492.537	126.492.537	177.089.552	177.089.552	227.686.567	227.686.567	227.686.567	1.517.910.448
Total Ingresos Operativos	0	0	75.895.522	75.895.522	75.895.522	126.492.537	126.492.537	177.089.552	177.089.552	227.686.567	227.686.567	227.686.567	3.212.910.448

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Gastos operativos

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
II. Gastos Operativos Fijos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	16.550.000	21.262.500	21.262.500	21.262.500	21.262.500	29.384.250	21.262.500	21.262.500	21.262.500	21.262.500	21.262.500	37.515.750	274.812.500
Sueldos	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	16.250.000	195.000.000
Parafiscales	0	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	4.712.500	51.837.500
Cesantías e Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima de servicios	0	0	0	0	0	8.121.750	0	0	0	0	0	8.121.750	16.243.500
Vacaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.131.500	8.131.500
Subsidio de Transporte	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Dotaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Arrendamientos	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
3. Servicios	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	7.920.000
Energía	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Agua	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
Telefono	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
4. Mantenimiento	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
5. Publicidad	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000
6. Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Otros	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	1.060.000	12.720.000
8. Preoperativos	3.200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.200.000
Subtotal	25.370.000	26.882.500	26.882.500	26.882.500	26.882.500	35.004.250	26.882.500	26.882.500	26.882.500	26.882.500	26.882.500	43.135.750	342.252.500
A. Variables													
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	0	1.214.328	1.214.328	1.214.328	2.023.881	2.023.881	2.833.433	2.833.433	3.642.985	3.642.985	3.642.985	2.833.433	27.120.000
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Pago compras a crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Compra Insumos para Inventarios													
4. Pago Proveedores Histórico													0
5. Pago M.O. Y Gastos de Fabricación													0
Subtotal	0	1.214.328	1.214.328	1.214.328	2.023.881	2.023.881	2.833.433	2.833.433	3.642.985	3.642.985	3.642.985	2.833.433	27.120.000
Total Gastos Operativos	25.370.000	28.096.828	28.096.828	28.096.828	28.906.381	37.028.131	29.715.933	29.715.933	30.525.485	30.525.485	30.525.485	45.969.183	372.572.500
Superavit/(deficit) Operativo	-25.370.000	-28.096.828	47.798.694	47.798.694	46.989.142	89.464.407	96.776.604	147.373.619	146.564.067	197.161.082	197.161.082	181.717.384	1.145.337.948

Fuente: Elaboración propia

Inversiones Fijas y recursos obtenidos:

Tabla 5. Inversiones Fijas y recursos obtenidos

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
III. Inversiones Fijas													0
1. Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Edificacions	3.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000.000
3. Maquinaria y Equipo	9.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.000.000
4. Muebles y Enseres	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000.000
5. Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													0
Subtotal	14.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.000.000
CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
IV. Recursos Obtenidos													
1. Préstamo Línea Emprendimiento	313.956.230												
2. Recursos Propios	20.000.000												
Subtotal	333.956.230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Amortización de pasivos financieros:

Tabla 6. Amortización de Pasivos financieros

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
V. Amortización Pasivos Financieros													0
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	4.172.265	4.247.366	4.323.819	4.401.647	4.480.877	4.561.533	4.643.640	4.727.226	4.812.316	4.898.938	4.987.118	5.076.887	55.333.631
2. Intereses Crédito Propuesto	5.651.212	5.576.111	5.499.659	5.421.830	5.342.600	5.261.945	5.179.837	5.096.252	5.011.161	4.924.540	4.836.359	4.746.591	62.548.097
3. Ley Mipyme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Comisión Fondo Nacional de Garantías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	9.823.477	117.881.728
Superavit/(deficit) Financiero	284.762.753	-37.920.306	37.975.217	37.975.217	37.165.664	79.640.929	86.953.127	137.550.142	136.740.590	187.337.605	187.337.605	171.893.907	1.347.412.450

Fuente: Elaboración propia

Impuestos:**Tabla 7. Impuestos**

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VI. Pago de Impuestos													0
IVA Cobrado	0	12.143.284	12.143.284	12.143.284	20.238.806	20.238.806	28.334.328	28.334.328	36.429.851	36.429.851	36.429.851	28.334.328	271.200.000
IVA Pagado	0	0	12.143.284	0	24.286.567	0	40.477.612	0	56.668.657	0	72.859.701	0	206.435.821
Imporrenta													
Subtotal													0
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	284.762.753	-25.777.022	37.975.217	50.118.500	33.117.903	99.879.735	74.809.844	165.884.470	116.501.784	223.767.456	150.907.754	200.228.235	1.412.176.629

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja final:**Tabla 8. Flujo de caja final**

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
CAJA INICIAL		284.762.753	258.985.731	296.960.948	347.079.448	380.197.351	480.077.087	554.886.930	720.771.401	837.273.185	1.061.040.640	1.211.948.394
CAJA FINAL	284.762.753	258.985.731	296.960.948	347.079.448	380.197.351	480.077.087	554.886.930	720.771.401	837.273.185	1.061.040.640	1.211.948.394	1.412.176.629

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estados de Resultados Proyectados

Tabla 9. Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.695.000.000	1.762.800.000	1.833.312.000	1.906.644.480	1.982.910.259
Costo Materia Prima	27.120.000	28.204.800	29.332.992	30.506.312	31.726.564
Depreciaciones	3.700.000	3.700.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Costos Indirectos de Fabricación	18.480.000	19.219.200	19.987.968	20.787.487	21.618.986
Mano de Obra	179.895.960	187.091.798	194.575.470	202.358.489	210.452.829
TOTAL COSTO DE VENTAS	229.195.960	238.215.798	246.096.430	255.852.288	265.998.379
UTILIDAD BRUTA	1.465.804.040	1.524.584.202	1.587.215.570	1.650.792.192	1.716.911.880
Salarios de Administración	40.476.591	42.095.655	43.779.481	45.530.660	47.351.886
Gastos de Administración	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303	14.599.835
Salarios de Ventas	71.958.384	74.836.719	77.830.188	80.943.396	84.181.131
Gastos de Ventas	44.880.000	46.675.200	48.542.208	50.483.896	52.503.252
Amortización del Diferido	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	170.434.975	177.226.774	184.290.245	191.636.255	199.276.105
UTILIDAD OPERACIONAL	1.295.369.065	1.347.357.428	1.402.925.325	1.459.155.938	1.517.635.775
Intereses Crédito	62.548.097	49.338.823	32.976.224	12.707.537	0
Otros Intereses	0	0	0	0	0
Ley Mipyme	0	0	0	0	0
Comisión FNG	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	62.548.097	49.338.823	32.976.224	12.707.537	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1.232.820.968	1.298.018.605	1.369.949.101	1.446.448.400	1.517.635.775
Impuesto de Renta	406.830.920	428.346.140	452.083.203	477.327.972	500.819.806
UTILIDAD NETA	825.990.049	869.672.465	917.865.897	969.120.428	1.016.815.969

Fuente: Elaboración propia

6.4. Indicadores financieros

A continuación se presentan los principales indicadores:

Tabla 10. Indicadores financieros

Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	2,8	4,0	3,8	4,3	4,3
Período Promedio de Cobro (días)	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Rotación de Inventarios - M.P. (días)	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Rotación de Inventarios - P.P. (días)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Rotación de Inventarios - P.T. (días)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Rotación de Proveedores (días)	-	-	-	-	-
Capacidad de pago (veces)	20,7	27,3	42,5	114,8	-
Endeudamiento (%)	47,04%	29,20%	26,45%	23,13%	23,06%
Rentabilidad Bruta (%)	86,48%	86,49%	86,58%	86,58%	86,59%
Rentabilidad Operacional (%)	76,42%	76,43%	76,52%	76,53%	76,54%
Rentabilidad Neta (%)	48,73%	49,33%	50,07%	50,83%	51,28%
Margen de Contribución (%)	98,40%	98,40%	98,40%	98,40%	98,40%

Fuente: Elaboración propia

Con estas cifras el proyecto tendría una **TIR del 31.2%**

6.5. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede obtener en el primer año consiguiendo 12 proyectos cumpliendo con las características promedio (130 horas de trabajo y un ingreso de 25.000.000 COP).

Tabla 11. Análisis punto de Equilibrio

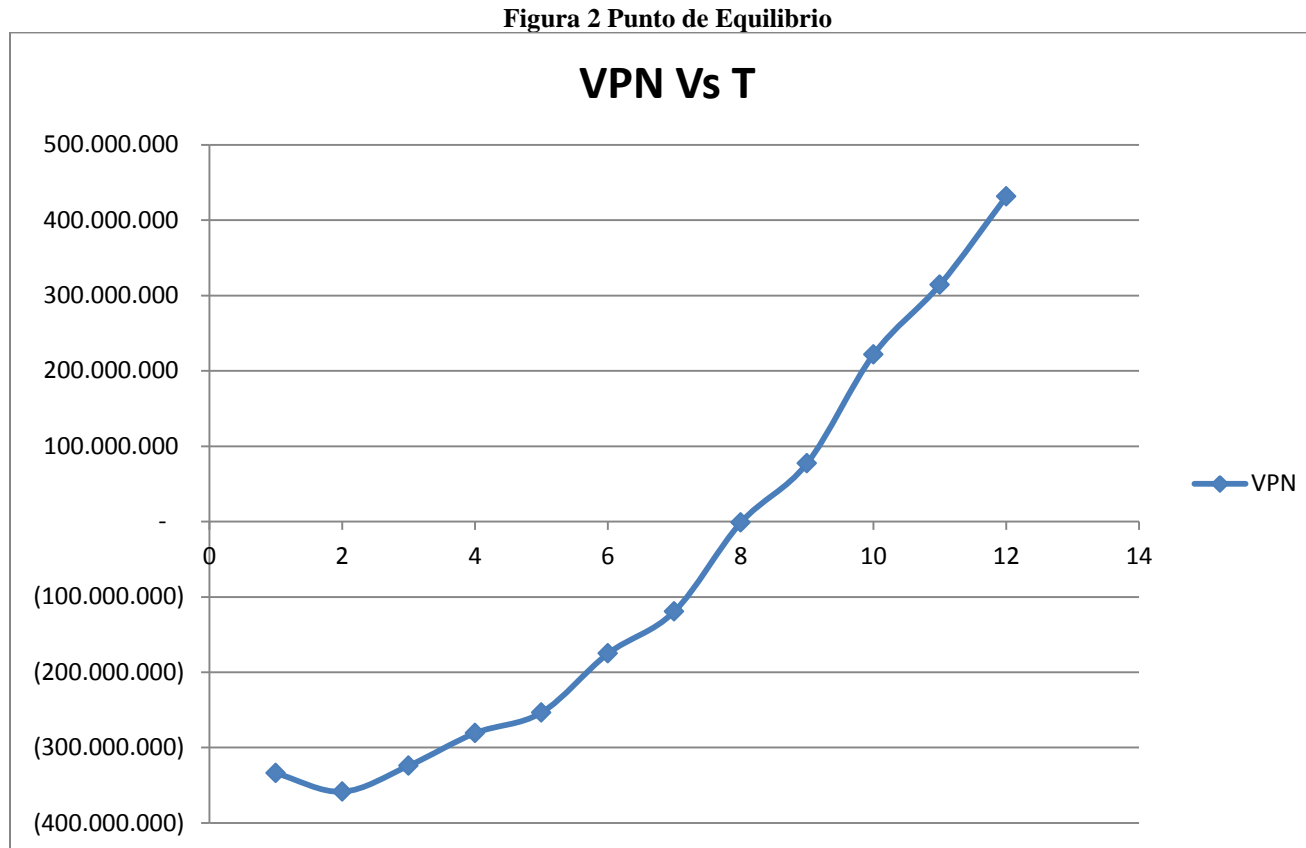
Ventas Proyectadas		Ventas Punto de Equilibrio	
Unidades	COP	Unidades	COP
68,0	1.695.000.000	11,9	297.084.284

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el anterior cuadro se puede obtener que el punto de equilibrio de consigue con un cumplimiento del 17.48% sobre la cantidad de proyectos a asesorar o sobre el 17.53% sobre el precio de venta.

Para buscar el punto de equilibrio teniendo en cuenta el Valor Presente Neto, se tabula el Tiempo (meses) Vs la VPN que se obtiene en ese mes según el flujo de caja.

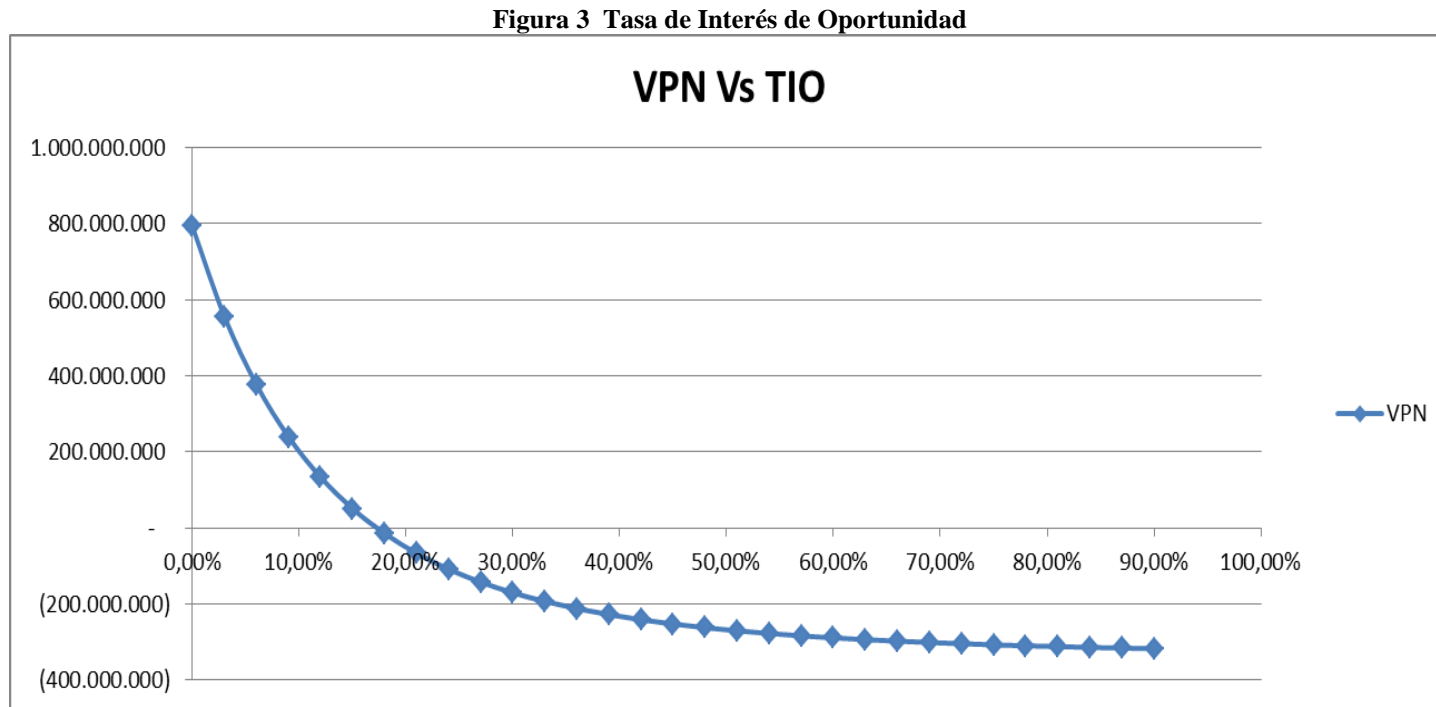
Según la gráfica el punto de equilibrio se encuentra en el mes 8:



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la TIO (Tasa de Interés de Oportunidad) Vs la VPN, se obtiene el corte en 17.26% para el primer año.

Teniendo en cuenta que la mejor tasa que ofrece el sector financiero en CDT's a 12 meses corresponde al 5.92% (Cifras de la página web del Banco de la República), se presenta una muy buena oportunidad para buscar socios capitalistas. A continuación se presenta la gráfica:



Fuente: Elaboración propia

7. Análisis de riesgos

7.1 Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA de Consultores Progreso.

Fortalezas

- El grupo de trabajo se encuentra capacitado para proveer soluciones eficientes y rápidas a la problemática de estructuración de proyectos.
- Los resultados pueden verse en corto tiempo ya que cuenta con un amplio nivel de clientes.
- Tiene una identidad definida que la hace ser identificada por los clientes como una organización sólida que ofrece servicios de consultoría especializada en proyectos de regalías.
- Hace uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación
- Contamos con un modelo estándar que garantiza el éxito en la aprobación de proyectos de las entidades territoriales

Oportunidades

- El sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.
- El gobierno quiere estimular a las empresas locales trabajando con ellas en lo que sea posible.
- Potenciar las capacidades del personal
- Crear una plataforma de posicionamiento a partir de sus fortalezas.
- De acuerdo al nuevo decreto, todos los departamentos y municipios tienen accesos a una porción de dinero de las regalías.
- Manejo de personal calificado

Debilidades

- Falta de mayor cantidad de personal alojado en el mercado objetivo.

- La mayor parte del conocimiento en regalías, se centra en un pequeño número del equipo de consultores.
- Por ser una empresa nueva, poco reconocimiento.

Amenazas

- Corrupción y politiquería
- Empresas de consultoría consolidadas en el mercado, ya existentes.
- Entidades gubernamentales y fondos de financiación.

Estrategias DO

- Teniendo en cuenta el mercado objetivo, se incentiva la capacitación permanente en regalías y proyectos.
- La creciente oferta de especialistas de proyectos puede facilitar una pronta vinculación en el caso que la demanda crezca fuera del volumen esperado.
- Se puede crear alianzas con universidades para facilitar acceso a personal calificado en proyectos.
- Se constituye un semillero interno creando núcleos de trabajo encabezado por el personal más experimentado para facilitar la transferencia de know how.
- Dado que se cuenta con experiencia personal y no como marca, se debe tener una marca y registrarla para iniciar el proceso de maduración y de valoración de la misma.
- Buscando canalizar los esfuerzos para que sean de mayor provecho, se centrarán en la zona de mayor contacto y de mayor posibilidad de cierre de negocios para aprovechar los contactos personales debido a la falta de conocimiento como marca; una vez se madure el modelo de trabajo y se de a conocer la marca y su experiencia se debe tener una estrategia agresiva al resto del país

Estrategias DA

- Teniendo en cuenta que como competencia se tienen empresas consolidadas en asesoría de proyectos, se debe enfatizar en nuestra especialización hacia la viabilización de proyectos financiados por regalías.

- Se cuentan con contactos que ya solicitan el servicio y que por ende empezaría a consolidar la marca.
- Centralizar las fuerzas en un solo sector puede facilitar el reconocimiento como empresa y puede ampliar la visión nacional para la consecución de nuevos proyectos.

Estrategias FO

- Crear mecanismos de comunicación con los prospectos que están solicitando el servicio y que confían con la experiencia que se tiene en proyectos financiados con regalías, de esta forma se puede ir madurando el método de trabajo y se empieza a consolidar la marca.
- Se cuenta con conocimiento de la zona identificada para iniciar el proceso de vinculación de clientes y se aprovecha como punto de inicio para la empresa.
- Se debe explotar los clientes que no tienen experiencia en regalías, presentándonos como una oportunidad para viabilizar sus proyectos y obtener los recursos necesarios para hacerlos realidad

Estrategias FA

- La compañía debe presentarse como un facilitador para viabilizar, documentar y presentar sus proyectos, más no como un ejecutor o como el responsable de la obtención de sus recursos.
- Se debe hacer énfasis en el conocimiento en las regalías con la que cuenta el equipo de trabajo.

8. Conclusiones

- Se evidencia el crecimiento y creación de empresas de Consultoría en diferentes áreas. Sin embargo, aún no existe exclusividad para asesorar Entidades Territoriales que desean acceder a los recursos provenientes del Sistema General de Regalías, abriendo una gran oportunidad de negocio a nivel nacional a nuestra compañía Consultores Progreso.
-
- El auge de los sectores de explotación de recursos no renovables en el país y la búsqueda constante de mejorar la calidad de vida de la comunidad, aumentando su competitividad, lo que hace evidente la importancia que se le debe dar a los proyectos que buscan aprovechar los recursos provenientes del SGR.
- El modelo de negocio propuesto en el presente documento, muestra una alternativa interesante para las diferentes entidades territoriales que quieran presentar proyectos ante el SGR, el cual ofrece un servicio de consultoría cumpliendo con la normatividad vigente, reduciendo el riesgo del rechazo en la viabilización, aprobación de los proyectos de inversión financiados con cargo al Sistema General de Regalías y presentados ante los diferentes órganos Colegiados de Administración y Decisión OCADS.
- Las entidades territoriales que quieran acceder a recursos de Regalías, únicamente, lo podrán hacer a través de la presentación de proyectos ante el SGR, lo que constituye un cambio en el modelo orientado a la estructuración de proyectos viables, forjando una oportunidad de negocio, que se quiere aprovechar.
- Una vez realizada las respectivas proyecciones y análisis financieros, se concluye que el modelo de negocio tendría una TIR del 31.2%; este indicador se muestra atractivo para atraer posibles inversionistas, que quieran un retorno a corto y mediano plazo de su inversión.
- Con base en el análisis del sector en gestión y estructuración de proyectos con recursos de SGR, a través de la aplicación de modelos de Gerencia Estratégica, se identificaron diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se destacan como debilidades y amenazas están la corrupción y vicios políticos, se constituye una empresa nueva con poco reconocimiento, falta de mayor personal en el mercado objetivo. Por otro lado, las Oportunidades y Fortalezas que tiene mayor valor, se refieren a un grupo de trabajo que se encuentra capacitado para proveer soluciones eficientes y rápidas a la problemática de estructuración de proyectos, así mismo, los resultados pueden verse en corto tiempo ya que cuenta con un amplio nivel de clientes y el sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.

- El riesgo financiero del proyecto se puede considerar bajo, teniendo en cuenta las proyecciones en venta y el análisis del punto de equilibrio.

Referencias

Departamento Nacional de Planeación. (Junio de 2011). Sistema General de Regalías. <https://sgr.dnp.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación. Normatividad. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Octubre de 2012, de [https://sgr.dnp.gov.co/ Normativa.aspx](https://sgr.dnp.gov.co/Normativa.aspx)

Departamento Nacional de Planeación. A .Legislativo y leyes. Sistema General de Regalías. Recuperado el 2 Noviembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/ActoLegislativoYLeyes.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Normativa/Decretos. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/Decretos.aspx/>

Departamento Nacional de Planeación. Normativa/circulares. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/Circulares.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Instructivos y Formatos. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/InstructivosYFormatos.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Normativa/Resoluciones. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/Resoluciones.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Acuerdos Comisión R. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/AcuerdosComisiónRectora.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Sentencias Corte C. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/SentenciasCorteConstitucional.aspx>

Bibliografía

Departamento Nacional de Planeación. A .Legislativo y leyes. Sistema General de Regalías. Acto Legislativo 05 de 2011 (18 de julio de 2011). Por el cual se constituye el Sistema General de Regalías. Recuperado el 2 Noviembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/ActoLegislativoLeyes.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Decreto 4923 de 26 de diciembre de 2011. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público garantiza la operación del Sistema General de Regalías. Recuperado el 4 Octubre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/Decretos.aspx/>

Departamento Nacional de Planeación. Sistema General de Regalías. Sentencia C-317-12. Mediante la cual la Sala Plena de la Corte Constitucional, declara Exequible el Acto Legislativo 05 de 2011. Recuperado 3 el Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/SentenciasCorteConstitucional.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Decreto 1075 de 22 de mayo de 2012. El Departamento Nacional de Planeación reglamenta la organización y funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión y las secretarías técnicas, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1530 de 2012. Sistema General de Regalías. Recuperado el 3 Diciembre de 2012, de <https://sgr.dnp.gov.co/Normativa/Decretos.aspx/>

Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. (s.f.). Política de Competitividad e Innovación. Recuperado el 4 Octubre de 2012, de <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/vision-2032.aspx>.

Universidad EAN. (s.f.). ¡Normas APA! para presentación de trabajos científicos. Recuperado el 2 Noviembre de 2012, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1708/1/AriasDiana2012.pdf>

Hernández, M. (s.f.). Construyendo una empresa de consultoría. Recuperado el 2 Noviembre de 2012, de <http://construyendounaconsultora.wordpress.com/>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Maurens de Jesús Barranco Miranda

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 55.220.147

Nombre Completo Yehison Fabián Becerra Rodríguez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 91.518.562

Nombre Completo Nestor Fabian Moreno Ortiz

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80.023.879

Nombre Completo Blanca Cecilia Fajardo Ardila

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 63 434.658

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Creación de una empresa de consultoría en gestión y formulación de proyectos especializados en Entidades Territoriales.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Mariens Barranco Miranda</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Nestor Fabian Moran Ortiz</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>55.220.147</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80.023.874</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyecto</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyecto</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Yehison Barrera Rodriguez</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Yara Cecilia Fajardo Ardiola</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>91518562</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>63.434.658</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyecto</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>

Fecha de firma: 15 de Enero de 2013