



Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en sostenibilidad territorial en la Provincia de Vélez, Santander (Colombia).

EDWARD ALBERTO REYES SANABRIA

VITELMO MAURICIO RUIZ ACOSTA

ALEXANDRA SALAZAR ECHEVERRI

Universidad Ean

Facultad De Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

19/05/2023

Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en sostenibilidad territorial en la Provincia de Vélez, Santander (Colombia).

VITELMO MAURICIO RUIZ ACOSTA

EDWARD ALBERTO REYES SANABRIA

ALEXANDRA SALAZAR ECHEVERRI

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

MARIA EUGENIA RINAUDO MANNUCCI

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

19/05/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatorias

A mis padres, Angelica mi esposa, Juan
Miguel y Mariángel mis hijos

Vitelmo Mauricio Ruiz Acosta

A Sandra mi esposa y mis hijas
Laura Sofía y Valeria.

Edward Alberto Reyes Sanabria

Al Universo por darme la oportunidad de
existir; a mis padres, hermano, esposo y
agricultores del país, quienes me han
dado el aliento de la resiliencia

Alexandra Salazar Echeverri

Agradecimientos

Agradecimiento muy especial a María Eugenia Rinaudo Mannucci, Directora de nuestro proyecto de grado, quien, con sus aportes y su acertada orientación, nos encaminó a feliz término el presente trabajo.

A Bercely Quiroga Vargas, Alcalde Municipio de El Peñón, Santander, por su apoyo durante todo el proceso, compartiendo su experiencia, facilitando la información necesaria y atendiendo oportunamente cada una de nuestras consultas.

Al profesor Jairo Orozco, que, con la lectura temprana del proyecto de grado, dio la primera luz verde a esta realización.

A la Universidad EAN, que nos ha permitido hacer parte de su casa y obtener el título de magister. A los demás docentes por su trabajo profesional y sus aportes académicos de tan alta calidad.

Resumen

Los desafíos asociados al conocimiento y gestión del desarrollo sostenible y en particular de la sostenibilidad territorial que se presenta en el país y específicamente en los 19 municipios de la provincia de Vélez, Santander (área de influencia de este proyecto), desencadenaron el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría con enfoque integral y sistémico, cuyo foco principal será la sostenibilidad territorial. Esta empresa facilitará formación y gestión a los administradores territoriales locales (principalmente alcaldías) y los incentivará a conocer, dinamizar, empoderar y administrar su territorio de manera holística.

Para ello, se realizó un análisis contextual donde se consideraron temas de sostenibilidad, financieros, legislativos, de desarrollo y de competencia; posteriormente se definió el modelo de negocio y la propuesta de valor a partir de la cual se plantearon los posibles servicios de la empresa, los cuales fueron validados por medio de un plan de introducción de mercadeo.

Para darle fortaleza y dirección a la propuesta de negocio, se identificó la misión, visión y formulación estratégica de la empresa, que fueron avalados por el análisis financiero, donde se evidenció a través de los estados económicos e indicadores, la viabilidad del presente plan de negocio.

Este trabajo se desarrolló acogiendo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ratificada por Colombia mediante documento Conpes 3918 de 2018; sin embargo, el enfoque principal no se encuentra en medir la implementación de éstos de la Provincia de Vélez.

El enfoque se dirige a dar un valor agregado desde un análisis del Desarrollo Sostenible con perspectiva local respecto al territorio (sostenibilidad territorial), la escalabilidad del mismo, la vida digna y el pensamiento complejo, que se tornaría en una estrategia integral

con herramientas prácticas para los territorios y como bitácora que oriente el curso de acción de la empresa.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, sostenibilidad territorial, vida digna, provincia de Vélez, Santander.

Abstract

The challenges associated with the knowledge and management of sustainable development and in particular territorial sustainability that occurs in the country and specifically in the 19 municipalities of the province of Vélez, Santander (area of influence of this project), triggered the development of a business plan for the creation of a consulting company with a comprehensive and systemic approach, whose main focus will be territorial sustainability. This company will provide training and management to local territorial administrators (mainly mayors' offices) and will encourage them to know, energize, empower and administer their territory in a holistic way.

For this, a contextual analysis was carried out where sustainability, financial, legislative, development and competition issues were considered; Subsequently, the business model and the value proposition were defined from which the possible services of the company were raised, which were validated through a marketing introduction plan.

To give strength and direction to the business proposal, the mission, vision and strategic formulation of the company were identified, which were endorsed by the financial analysis, where it was evidenced through the economic statements and indicators, the viability of this plan of business.

This work was developed welcoming the 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals (SDGs) ratified by Colombia through document Conpes 3918 of 2018; however, the main focus is not on measuring the implementation of these of the Province of Vélez.

The approach is aimed at giving an added value from an analysis of Sustainable Development with a local perspective regarding the territory (territorial sustainability), its scalability, dignified life and complex thinking, which would become a comprehensive

strategy with practical tools for the territories and as a log that guides the course of action of the company.

Keywords: Sustainable development, territorial sustainability, dignified life, province of Vélez, Santander.

Contenido

1. Introducción.....	15
1.1. <i>Objetivo General.....</i>	17
1.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	17
2. Naturaleza del proyecto.....	18
2.1. <i>Origen o fuente de la idea de negocio.....</i>	18
2.2. <i>Descripción del modelo de negocio.....</i>	23
2.3. <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	25
2.4. <i>Estado actual del negocio.....</i>	26
2.5. <i>Descripción de productos o servicios.....</i>	26
2.6. <i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....</i>	27
2.7. <i>Potencial del mercado en cifras.....</i>	27
2.8. <i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....</i>	28
2.9. <i>Resumen de las inversiones requeridas.....</i>	31
2.10. <i>Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</i>	32
2.11. <i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....</i>	33
2.12. <i>Equipo de trabajo.....</i>	34
3. Análisis del Sector.....	35
3.1. <i>Características del sector.....</i>	35

3.2.	<i>Marco legal de la prestación de servicios profesionales y consultoría</i>	<i>42</i>
3.3.	<i>Análisis de fuerzas que impactan el negocio.....</i>	<i>44</i>
3.4.	<i>Análisis de oportunidades y amenazas</i>	<i>48</i>
3.5.	<i>Análisis de los competidores.....</i>	<i>51</i>
3.6.	<i>Conclusiones sobre la viabilidad del sector</i>	<i>52</i>
4.	Validación e Investigación de Mercado.....	54
4.1	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>54</i>
4.2.	<i>Estudio piloto de mercado.....</i>	<i>66</i>
4.3.	<i>Resultados.....</i>	<i>73</i>
5.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	84
5.1	<i>Objetivos de mercadeo de la compañía</i>	<i>84</i>
5.2	<i>Estrategia de mercadeo</i>	<i>84</i>
5.3	<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....</i>	<i>89</i>
6.	Aspectos Técnicos	91
6.1	<i>Objetivos de producción o de prestación del servicio</i>	<i>91</i>
6.2	<i>Descripción del proceso</i>	<i>98</i>
6.3	<i>Necesidades y requerimientos.....</i>	<i>101</i>
6.4	<i>Tecnología</i>	<i>101</i>
6.5	<i>Recurso Humano requerido para la prestación del servicio.....</i>	<i>102</i>
6.6	<i>Plan de producción, materias primas y suministro</i>	<i>103</i>

Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en sostenibilidad territorial en la Provincia de Vélez, Santander (Colombia).	12
6.7 <i>Infraestructura</i>	103
6.8 <i>Capacidad instalada</i>	104
6.9 <i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	105
6.10 <i>Procesos de investigación y desarrollo</i>	107
7. Aspectos Organizacionales y Legales	108
7.1 <i>Análisis estratégico</i>	108
7.2 <i>Estructura organizacional</i>	113
7.3 <i>Perfiles y funciones</i>	114
7.4 <i>Organigrama</i>	114
7.5 <i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	115
7.6 <i>Esquema de gobierno corporativo</i>	116
7.7 <i>Aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	117
7.8 <i>Regímenes especiales</i>	118
8. Aspectos Financieros.....	119
8.1 <i>Objetivos financieros</i>	119
8.2 <i>Supuestos económicos para la simulación</i>	119
8.3 <i>Proyección de ventas</i>	120
8.4 <i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	121
8.5 <i>Proyección de costos de producción</i>	121
8.6 <i>Proyección de gastos administrativos</i>	122

Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría en sostenibilidad territorial en la Provincia de Vélez, Santander (Colombia).	13
8.7 <i>Presupuesto de inversión</i>	123
8.8 <i>Estados financieros</i>	124
8.9 <i>Fuentes de financiación</i>	129
8.10 <i>Evaluación financiera</i>	130
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	132
9.1 <i>Los ODS y sus limitantes en el territorio</i>	132
9.2 <i>Definición y atributos de la sostenibilidad territorial</i>	137
9.3 <i>El buen vivir (como evolución de la vida digna)</i>	140
9.4 <i>Escalas de la sostenibilidad territorial</i>	141
10. Conclusiones	146
Referencias	148
Anexo 1 Resultado de encuesta a expertos.	158

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1, Modelo Canvas sostenible de Proyectar Consultores S.A.S. Fuente: Desarrollo propio con base en (Osterwalder, A. Pigneur, Y, 2011).....	23
Figura 2 Crecimiento del PIB Colombia. Fuente: (Banco Mundial, 2021)	36
Figura 3 Tasa de crecimiento anual en volumen (2017-2022). Fuente: (DANE , 2022)	37
Figura 4 Actividades profesionales, científicas y técnicas, tasa de crecimiento en volumen, segundo semestre 2022. Fuente: (DANE, 2022)	39
Figura 5 Índice de precios al consumidor IPC, julio 2022 Fuente: (DANE, 2022).....	40
Figura 6, Matriz de evaluación de factores externos Fuente: Elaboración propia	45
Figura 7, Calificación MDM Municipios Provincia de Vélez, Fuente: Elaboración propia a partir de visor MDM 2020 - DNP.	57
Figura 8, MDM Vs IPM municipios Provincia de Vélez, Fuente: Elaboración propia a partir de DNP.	60
Figura 9 Trabajos, dolores y alegrías del cliente. Fuente: Elaboración propia.	61
Figura 10 Servicios, generadores de alegría y aliviadores dolor para los clientes. Fuente: Elaboración propia.	62
Figura 11 Avances en los municipios en la alineación en la sostenibilidad y la gobernanza. Fuente: Elaboración propia.	74
Figura 12 Municipios que cuentan con un experto en sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.	74
Figura 13 Requisitos al grupo consultor para contratar el servicio. Fuente: Elaboración propia.	75

Figura 14 Interés para invertir en consultorías en sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.	76
Figura 15 Pertinencia de los precios en los servicios de consultoría. Fuente: Elaboración propia.	76
Figura 16 Posibilidad de pagos adicionales por los clientes. Fuente: Elaboración propia.	77
Figura 17 Servicios ofrecidos competidores. Fuente: Elaboración propia a partir de consultas a página WEB, octubre de 2022.	80
Figura 18 Estrategia de mercadeo Fuente: Elaboración propia	85
Figura 19 Diagrama de flujo del proceso Fuente: Elaboración propia.....	100
Figura 20 Necesidades y requerimientos, Fuente: Elaboración propia	101
Figura 21 Modelo de gestión de proceso, Fuente: Elaboración propia según (Kaplan & Norton, 2000)	106
Figura 22, Estrategias FO-FA, Fuente: Elaboración propia	110
Figura 23, Estrategias DO-DA Fuente: Elaboración propia	112
Figura 24 Modelo de estructura funcional Proyectar Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia.	114
Figura 25 Organigrama Proyectar Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia. .	115
Figura 26 Organigrama Proyectar Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia ..	117
Figura 27 Presupuesto de inversión, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean.....	123
Figura 28 Capital de trabajo, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean	124
Figura 29 Estado de resultados, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean	125

Figura 30, Balance general, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean	126
Figura 31, Flujo de caja, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean	127
Figura 32 interacción de los componentes de la sostenibilidad territorial. Fuente: (Gutierrez F. , 2015).....	138
Figura 33, Atributos de la sostenibilidad Fuente: (Gutierrez F. , 2015)	139
Figura 34, Enfoque de sostenibilidad territorial, Proyectar Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia.	145

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Actividades clave y recursos para materializar la propuesta de valor.....	24
Tabla 2 Descripción de servicios prestados por Proyectar Consultores S.A.S.....	26
Tabla 3 Lista de clientes y número de usuarios – beneficiarios.	27
Tabla 4 Análisis VRIO de ventajas competitivas.....	29
Tabla 5 Resumen de inversiones requeridas.....	32
Tabla 6 Resumen de calificaciones y experiencia de los emprendedores.....	34
Tabla 8 Competidores de consultoría en sostenibilidad a nivel nacional	46
Tabla 9 Resumen programas ofrecidos en Desarrollo Territorial Sostenible en Colombia.....	48
Tabla 10 Evaluación de factores internos	53
Tabla 11 Perfil del cliente.....	54
Tabla 12. Datos generales clientes y usuarios provincia de Vélez.....	55
Tabla 14 Índice de pobreza multidimensional (IPM)	58
Tabla 16 Encaje entre los trabajos del cliente y los servicios propuestos.....	62
Tabla 17. Encuesta aplicada a los clientes potenciales.....	69
Tabla 18. Información de competidores	71
Tabla 19,Caracterización de clientes encuestados.....	73
Tabla 20 Demanda Potencial.....	78
Tabla 21 Proyección de ventas y participación del mercado.....	79
Tabla 22. Valor de venta servicios competencia.....	81
Tabla 23 Estrategia de producto y servicio	85
Tabla 24 Estrategia de distribución	86
Tabla 25 Estrategia de precio	87

Tabla 26 Estrategia de comunicación	88
Tabla 27 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	89
Tabla 28 Ficha técnica servicio EDS.....	91
Tabla 29 Ficha técnica servicio de consultoría en MDM.....	92
Tabla 30 Ficha técnica de servicio formulación de proyectos de DS	94
Tabla 31 Ficha técnica de servicio elaboración de instrumentos de planificación	95
Tabla 32 Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo	97
Tabla 33 Tecnología	102
Tabla 34 Recurso humano.....	102
Tabla 35 Infraestructura y mobiliario	103
Tabla 36. Cálculo de la capacidad del consultor	104
Tabla 39 Perfiles y Funciones / Responsabilidades	114
Tabla 40 Supuestos económicos.....	119
Tabla 41 Proyección de ventas 2023-2027	120
Tabla 42 Proyección gastos de mercadeo	121
Tabla 43. Costos laborales año 1 (2023)	122
Tabla 44 Costos laborales anuales	122
Tabla 45 Proyección de costos administrativos	123
Tabla 47 Margen Ebitda.....	125
Tabla 50 Indicadores financieros.....	128
Tabla 51 Fuentes de financiación.....	129
Tabla 52 Calculo del préstamo	130
Tabla 53 Evaluación financiera.....	131

1. Introducción

Los orígenes del concepto de desarrollo sostenible datan del año 1987 cuando por primera vez, aparece en la Comisión Brundtland a través del informe “Nuestro futuro común” (Estevez, 2014). En ese entonces se definió como: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”. Desde entonces y aunado a las crisis del mundo contemporáneo, se ha venido abordando a la sostenibilidad como un referente para el desarrollo.

El concepto de vida digna se asocia a la existencia que puede llevar una persona cuando logra satisfacer sus necesidades básicas, establecidas en la declaración universal de derechos humanos, que, como describe la Organización de Naciones Unidas, hace referencia a: “El artículo 25 de la Declaración Universal de Derechos Humanos cubre un amplio rango de derechos, incluyendo aquellos a una alimentación adecuada, al agua, al saneamiento, a la ropa, a la vivienda y al cuidado médico, así como a la protección social que cubra circunstancias ajenas a uno mismo como la invalidez, la viudedad, el desempleo y la vejez. Las madres y los niños tienen derecho a cuidados y asistencia especiales.” (Naciones Unidas, 2018).

Los conceptos de desarrollo sostenible y vida digna aplicada a los territorios enmarcan el concepto de sostenibilidad territorial, el cual debe ser garantizado por los entes gubernamentales a través de la alineación de los diferentes instrumentos de planificación que existen en los territorios e integran los diferentes sectores de la sociedad en torno a los compromisos adquiridos por Colombia en la Agenda 2030 (DNP, 2018) para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015), que se deben convertir en lineamiento para la definición de los objetivos de las entidades gubernamentales como

alcaldías y gobernaciones que están en la obligación de brindar los medios para lograr el desarrollo sostenible y vida digna.

Bajo los alcances de este estudio y sus resultados, se analiza que los territorios en Colombia no han logrado superar sus necesidades más básicas, debido a la deficiente gestión de los entes gubernamentales y el obsoleto modelo de gobernanza. Por esta razón, surge la idea de crear una empresa que apoye a los territorios colombianos a superar este déficit a través de la consultoría especializada dirigida a los entes gubernamentales y la comunidad en general con énfasis en desarrollo sostenible y vida digna.

El valor agregado de esta idea de negocio consiste en la creación de una empresa llamada “Proyectar Consultores S.A.S” con oferta de servicios de consultoría en sostenibilidad territorial, basado en los principios del desarrollo sostenible y vida digna aplicados a la identidad social, ambiental y económica de la provincia de Vélez (Santander) para mejorar la gestión de las entidades públicas correspondientes.

La provincia de Vélez ubicada en la región de Santander está conformada por 19 municipios, todos clasificados en categoría sexta, (Resolución 207 de 2021, Contaduría general de la Nación). La región presenta gran potencial para el desarrollo de servicios ecosistémicos, reconocimiento nacional e internacional en materia de su folclor y variada gastronomía. A su vez, la gestión de ordenamiento territorial de la provincia presenta oportunidades de mejora; por ejemplo, en el uso del suelo cuyo conflicto asciende a un 60.3% (Gobernación de Santander, 2012).

Dicho lo anterior, este plan de negocios explora la prestación de servicios de consultoría, encaminados al desarrollo de capacidades institucionales de las entidades públicas, tomando en cuenta dinámicas productivas, competitivas,

ambientales y sociales que sean amigables con el territorio. Por esta razón, la propuesta de valor de la empresa sustentada en este documento es: “*Construimos territorios sostenibles para la vida digna*”.

1.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría especializada en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez (Santander), para mejorar las capacidades de gestión de las entidades públicas de los municipios.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar conceptual y metodológicamente, información orientada a la creación de una empresa de consultoría especializada en sostenibilidad territorial.
- Realizar un estudio de mercado y factibilidad para comprender las dinámicas territoriales existentes en la provincia de Vélez (Santander).
- Desarrollar la propuesta para la creación de una empresa de consultoría especializada en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez (Santander).

El proyecto inicialmente realiza una descripción de la naturaleza del negocio, indicando el origen, objetivos, servicios y análisis del sector. A partir de esta información, por medio de un análisis del entorno mediante la herramienta Pestel y de la competencia a través de las cinco fuerzas de Porter (2017) se identifican las fuerzas que lo impactan y se realiza la investigación de mercado, donde se definen las variables más importantes de los actores que interactúan con el modelo de negocio. Tomando en cuenta esto, se desarrolla la propuesta técnica de los servicios de consultoría, se analiza la viabilidad financiera y los postulados de sostenibilidad territorial.

2. Naturaleza del proyecto

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La oportunidad que se vislumbra actualmente de conocer geográfica y funcionalmente la provincia de Vélez, Santander, así como prestar los servicios profesionales Proyectar Consultores S.A.S en diferentes Alcaldías, facilita la elaboración de la presente propuesta de modelo de negocio como consultores en sostenibilidad territorial.

Actualmente existe una oportunidad de mejora en la gestión de la sostenibilidad territorial por parte de las entidades públicas de los 19 municipios que conforman la provincia de Vélez, Santander; se evaluó esta situación lo que deriva en una oportunidad de emprendimiento. Lo anterior, así como la formación recibida tanto en el programa de Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible, Maestría en Administración de Empresas (Universidad EAN, 2022); la experiencia de los emprendedores en el sector de la gestión pública y la consultoría profesional.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proponen una ruta para acometer los grandes desafíos del desarrollo, que solo podrá hacerse realidad a través del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas que integren simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental.

El territorio en sus diversas escalas (mundial, regional, nacional y subnacional) es una pieza clave para generar nuevos consensos y políticas, ya que pone de manifiesto la diversidad de los contextos y actores y por ende la variedad de estrategias requeridas para responder adecuadamente a la especificidad de las situaciones y problemáticas del desarrollo.

Se entiende por desarrollo territorial el estado o el proceso a través del cual se hace efectiva tanto la apropiación social del espacio, como la unidad de sus partes, y el debido respeto y ejercicio del derecho a la diversidad de los componentes de un Estado (Cepal, 2019). Se identifican la igualdad y la sostenibilidad como las condiciones o los factores contemporáneos más importantes que, en la región, definen las condiciones de posibilidad del desarrollo territorial.

Este desarrollo está sometido a tensiones que se expresan bajo la forma de desigualdades de los individuos en el territorio, entre los territorios y de reconocimiento del derecho a la diversidad y la garantía de la sostenibilidad. La presencia de estas desigualdades trae aparejados costos sociales, económicos y ambientales que justifican la presencia de las políticas de desarrollo territorial.

Actualmente la región de Vélez, Santander, enfrenta desafíos profundos de igualdad y sostenibilidad, que mediante una acción colectiva concertada y coordinada entre los diferentes actores territoriales a múltiples niveles (institucional, gremial, comunal, academia, etc.) será posible construir alternativas de salida.

Igualdad y sostenibilidad en el centro del desarrollo de la región, según la Comisión Económica Para América Latina, la igualdad se entiende y define como la distribución justa del ingreso y la riqueza, el acceso a habilidades, conocimientos y destrezas, y la igualdad de medios, oportunidades y reconocimiento (Cepal, 2018). La sostenibilidad, por su parte, subraya la importancia de la presencia de procesos duraderos en el tiempo y de amplia cobertura en cuanto a las dimensiones comprometidas. El equipo de trabajo buscó la respuesta a la siguiente pregunta ¿hasta dónde puede la región avanzar sustancialmente hacia una mayor igualdad y ampliarla en sus distintas dimensiones?

La idea del negocio propuesto en este trabajo delimitó el área de estudio con un recorte territorial a la provincia de Vélez, Santander, ubicada al sur del departamento, con

un área de 9.000 km², lo que equivale a una participación territorial aproximada del 30% del departamento (Gobernación de Santander, 2014). Está conformada por 19 municipios, los cuales todos se encuentran clasificados en categoría sexta, (Contaduría General de la Nación, 2021).

La provincia de Vélez, Santander, por sus condiciones particulares de geografía, historia, cultura y forma de organización política, presenta características muy singulares que plantean la necesidad de resaltar los desafíos regionales de gestión territorial como ejes centrales en la superación de sus necesidades.

Actualmente, la gobernanza del territorio de Vélez es débil; no existe un mapeo integral de todos los actores públicos y privados, así como de las instancias que tienen relación con el territorio, cuáles son los actores e instancias más relevantes, ni cómo se interrelacionan entre los diferentes sectores para alcanzar objetivos comunes relacionados con el territorio; así mismo, se observan contradicciones y conflictos por decisiones que se toman sobre el territorio desde los niveles de Gobierno.

La idea de vida digna se asocia a la existencia que puede llevar una persona cuando logra satisfacer sus necesidades básicas, como dice el Artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios” y los entes gubernamentales están en la obligación de brindar los medios para lograrlo. La erradicación de la pobreza es la base sobre la que se asientan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y es imposible lograr un futuro justo y equitativo sin alcanzar este objetivo básico (PNUD, 2019). En esta construcción el territorio es protagonista, entendido este, como una comunidad humana con sentido de apropiación y de pertenencia hacia un espacio natural y social específico (Cepal, 2019). Por tanto, “hacer

territorio” significa construir este sentido de apropiación y de pertenencia, e implica armonizar las expectativas y necesidades del individuo con las del colectivo humano y su espacio natural y social de realización.

El estado colombiano cuenta con un robusto marco normativo para la gestión pública, y es por esto por lo que se hace necesario compilar las normas más utilizadas en los municipios y clasificarlas temáticamente. Hay que recordar que los municipios son entidades territoriales encargadas de la prestación de servicios públicos conforme a la ley; para lo cual por mandato constitucional cuentan con autoridades propias, competencias y recursos para el cumplimiento de sus funciones.

Los principales instrumentos del marco normativo para la gestión pública territorial de Colombia serían los siguientes:

En cuanto a la organización y el funcionamiento de los municipios; la Ley 136 de 1994 (Senado de la Republica, 1994), establece las funciones y competencias de los municipios con el fin de garantizar una adecuada planificación y desarrollo del territorio para garantizar una adecuada calidad de vida a su población; la Ley 1551 de 2012 (Senado de la república, 2012), tiene por objeto modernizar la normativa relacionada con el régimen municipal; la Ley 617 de 2013, contiene las disposiciones que conforman el Estatuto Político, Administrativo y Fiscal de los distritos.

En la distribución de competencias y recursos; la Ley 715 de 2001 (Senado de la Republica, 2001), dicta normas orgánicas en materia de recursos y competencias; la Ley 1176 de 2007, Define la nueva estructura del Sistema General de Participaciones SGP.

En cuanto a la planeación y ordenamiento del territorio; la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica de Plan de Desarrollo) (Senado de la Republica, 1994), establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo; la Ley 388 de 1997 (Senado de la

Republica, 1997) , establece los mecanismos que permiten al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo; la Ley 614 de 2000, establece mecanismos de integración, coordinación y armonización de las diferentes entidades competentes en materia de ordenamiento del territorio, para la implementación de los planes de ordenamiento territorial; la Ley 1454 de 2011-LOOT (Ley orgánica de ordenamiento territorial) dicta las normas orgánicas para la organización político administrativa del territorio colombiano.

En medio ambiente se encuentra la Ley 99 de 1993 como la más importante, que reglamenta la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, organización del Sistema Nacional Ambiental, SINA.

Entre las normas más recientes se encuentran las de gestión de cambio climático; La ley 1931 de 2018 (Senado de la República, 2018), establece que las entidades territoriales deben implementar acciones para la gestión del cambio climático, así como en mitigación de gases efecto invernadero, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de la población y de los ecosistemas del país frente a los efectos de este y promover la transición hacia una economía competitiva, sustentable y un desarrollo bajo en carbono. La ley 2169 de 2021 (Senado de la República, 2021) impulsa el desarrollo bajo en carbono del país mediante el establecimiento de metas y medidas mínimas en materia de carbono neutralidad.

Por lo mencionado anteriormente, este plan de negocios busca la creación de una empresa especializada en sostenibilidad territorial que venda servicios de consultoría a las Alcaldías de la provincia de Vélez, que impulsen acciones orientadas a reducir la desigualdad, así como a fortalecer la gobernanza y las capacidades de los territorios y sus actores, para enfrentar los desafíos del desarrollo territorial sostenible.

2.2. Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio de Proyectar Consultores S.A.S, busca contribuir a la construcción de sostenibilidad territorial a partir de los principios de vida digna para apoyar el desarrollo de capacidades institucionales de los entes gubernamentales y generar bases productivas, competitivas y ambientales en el territorio. Además, el eje central de trabajo de la empresa pretende afianzar la construcción de un acuerdo social desde el ordenamiento del territorio que permita a todos, vivir dignamente y en armonía.

Este modelo de negocio se concretó en un el lienzo Canvas sostenible (Universidad EAN, 2020) el cual ayudó a visibilizar la propuesta de valor **“Construimos territorios sostenibles para la vida digna”**, como se puede ver en la figura 1.



Figura 1, Modelo Canvas sostenible de Proyectar Consultores S.A.S. Fuente:

Desarrollo propio con base en (Osterwalder, A. Pigneur, Y, 2011)

Este ejercicio permitió definir los segmentos de cliente, que son principalmente los 19 municipios de la Provincia de Vélez, Santander (Gobernación de Santander, 2014) y potencialmente más de 900 municipios del país (los cuales pertenecen a la categoría sexta de municipios según la contaduría general de la nación para el 2023) (Contaduría General de La Nación, 2023)

Para atender a estos clientes se postularon tanto los canales como los mecanismos de relacionamiento, comprendidas como: redes de aliados, eventos estratégicos, estrategia de relación personalizada y rediseño de los productos con la participación de los clientes; principalmente.

Para que los servicios de consultoría (materialización de la propuesta de valor) sean realidad, es necesario que se lleven a cabo las actividades claves planteadas por el equipo y se obtengan los recursos necesarios para desarrollarlos; en la tabla 1 se presentan de manera esquemática.

Tabla 1 Actividades clave y recursos para materializar la propuesta de valor.

Servicios de consultoría	Actividades clave	Recursos
Educación en sostenibilidad	Desarrollo de un esquema de sostenibilidad territorial y vida digna	Equipo multidisciplinario
Formulación de proyectos con base en sostenibilidad territorial	Constitución y registros legales de la empresa	Equipos de cómputo y software
Alineación instrumentos de planificación territorial	Organización interna de la empresa	Medios de transporte
Asesoría en sostenibilidad territorial	Obtención de fondos económicos iniciales	

Fuente: elaboración propia con base en modelo Canvas sostenible.

Como aliados clave, se definieron principalmente: entidades estatales municipales y regionales, empresas privadas y universidades/centros de pensamiento. De otro lado, los ingresos se generarían a través de ventas de servicios en sostenibilidad territorial para la

vida digna, venta de otros servicios e inversión de fondos de impacto y cooperación; finalmente, se concluyó cuáles son los beneficios y costos, tanto ambientales como sociales con los que la empresa contará al llevar a cabo sus actividades.

2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Con base en las actividades clave y las expectativas generales de la empresa, se definen a continuación los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo (1 año)

- Formalizar el proceso de constitución y organización de la empresa.
- Desarrollar los lineamientos de la empresa basados en la sostenibilidad territorial y en la vida digna.
- Buscar y apalancar fondos iniciales de funcionamiento y promoción.

Mediano plazo (2 a 4 años)

- Prestar servicios de consultoría en sostenibilidad territorial y vida digna.
- Crear redes de aliados y promover alianzas estratégicas que permitan escalar la empresa.

Largo plazo (5 a 8 años)

- Extender actividades a por lo menos 90 municipios más del país.
- Diversificar el portafolio de servicios prestados inicialmente por la empresa, siempre y cuando tengan el componente de sostenibilidad territorial y vida digna.
- Contribuir al desarrollo territorial sostenible del país.

2.4. Estado actual del negocio

El negocio en la actualidad se encuentra en la fase de ideación y análisis de servicios, motivo por lo cual se escribe este documento como base fundamental para la creación y continuidad de la empresa.

2.5. Descripción de productos o servicios

Según la tabla 2, la empresa contará con 5 servicios iniciales, a los cuales se le ha realizado una ficha técnica como punto de partida para el entendimiento común entre el cliente y el consultor sobre los servicios a ser desarrollados.

Tabla 2 Descripción de servicios prestados por Proyectar Consultores S.A.S

Servicio	Descripción
Educación para el desarrollo sostenible (EDS).	Promoción de educación a la población para generar la transformación social con el objetivo de crear sociedades más sostenibles.
Consultoría para seguimiento y evaluación de desempeño territorial.	Asesoría, acompañamiento, seguimiento y la evaluación permanente de la gestión y el desempeño territorial.
Formulación de proyectos de desarrollo sostenible.	Formulación de proyectos de inversión pública basados en la sostenibilidad.
Elaboración de instrumentos de planificación.	Elaboración de instrumentos y/o herramientas como planes, políticas y programas, que hacen posible el proceso de planificación territorial basados desde la sostenibilidad.
Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo.	Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo de acuerdo con los requerimientos de la Ley 152 y alineados a los instrumentos de planificación, con visión de desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre de la empresa será Proyectar Consultores S.A.S, y contará con 3 socios que iniciarán las labores y 10 trabajadores fijos al final de los 5 primeros años, más los trabajadores contratados para consultorías (sin estimación fija), por lo cual el tamaño de la empresa se clasifica como “pequeña empresa”, según la Ley 905 de 2004. (Senado de la República, 2004), con sede principal en la ciudad de Vélez, Santander. La dirección exacta (infraestructura física) está por definir.

2.7. Potencial del mercado en cifras

El mercado definido como primario está compuesto por los 19 municipios de la provincia de Vélez, los cuales serían los clientes atendidos a través de un canal directo bajo un modelo de empresa a empresa (Kotler y Armstrong, 2018) quienes asumirán la responsabilidad económica de contratar a la empresa consultora. Por otro lado, están los usuarios/beneficiarios de consultoría con quienes la empresa tendría una relación similar al modelo empresa a consumidor (Kotler y Armstrong, 2018) y que son los actores del desarrollo territorial sostenible, los cuales se beneficiarán directamente de las consultorías. En la tabla 3 se muestra el resumen de los clientes y usuarios/beneficiarios de la Provincia de Vélez.

Tabla 3 Lista de clientes y número de usuarios – beneficiarios.

	ALCALDIA	Usuarios – Beneficiarios de los servicios.
1	AGUADA	1.888
2	ALBANIA	4.385
3	BARBOSA	33.021
4	BOLIVAR	11.101
5	CIMITARRA	34.789
6	CHIPATA	5.149
7	EL PEÑON	5.568
8	FLORIAN	5.651

9	GUAVATA	4.237
10	GUEPSA	5.368
11	JESUS MARIA	3.376
12	LA BELLEZA	6.246
13	LANDAZURI	10.705
14	LA PAZ	4.971
15	PTE. NACIONAL	15.008
16	SAN BENITO	3.005
17	SANTA H. DEL OPON	3.449
18	SUCRE	7.142
19	VELEZ	25.498
	TOTAL, USUARIOS	190.517

Fuente: Elaboración propia tomado de Santander en cifras 2021, Secretaría de Planeación Departamental

Los socios han tenido con los clientes y usuarios de dos municipios (El Peñón y Sucre) un contacto preliminar para dar a conocer su propuesta y con ellos se llevó a cabo un foro preliminar llamado “Construcción de territorios sostenibles” el 21 de mayo de 2022, con el objetivo de hacer un acercamiento con los actores del desarrollo territorial y sensibilizarlos sobre temas de sostenibilidad. (Alcaldía El Peñón, 2022).

Se definió un mercado secundario (o clientes potenciales) que serán abordados en etapas posteriores del emprendimiento y está compuesto por los más de 900 municipios en categoría seis del país. (Contaduría General de La Nación, 2023)

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Se realizó un recuento de las ventajas competitivas de Proyectar Consultores S.A.S. relacionadas con la capacidad de entender la necesidad del cliente para generar una solución que incluya un factor diferencial y así satisfacer mejor las necesidades de los municipios, para ello se utilizó la metodología VRIO, que consiste en analizar los recursos internos (factores) de la organización a la luz de cuatro atributos (valor, rareza, imitabilidad

y organización) que en conjunto brindan una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1995). Así, cada factor es calificado y clasificado. El resultado de dicho análisis se presenta en la tabla 4.

Para entender las clasificaciones de ventaja competitiva se tienen las siguientes consideraciones:

- Si el recurso no es Valioso, se tendrá una debilidad.
- Si el recurso es Valioso, pero no Raro, se tendrá una situación de paridad con los competidores de la empresa.
- Si el recurso es Valioso y Raro, pero Imitable, se obtendrá una ventaja competitiva temporal.
- Si el recurso es Valioso, Raro y difícilmente Imitable, pero no se es capaz de explotarlo, se tiene una ventaja competitiva ‘no explotada’.
- Sólo cuando el recurso es Valioso, Raro, difícilmente Imitable, y la empresa es capaz de explotarlo, se produce la ventaja competitiva a largo plazo.

Tabla 4 Análisis VRIO de ventajas competitivas.

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Impactos sobre la ventaja competitiva
Instalaciones propias	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Disponibilidad de recursos propios	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Propiedad y manejo de herramientas (TIC's) de desarrollo sostenible	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Experiencia general de los emprendedores	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Experiencia en consultoría	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Sistema de gestión integral	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Estructura organizativa y liderazgo empresarial	Si	No	No	Si	Igualdad competitiva.
Personal formado y capacitado en Desarrollo Sostenible y Vida Digna	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Personal formado y capacitado en sostenibilidad territorial.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Impactos sobre la ventaja competitiva
Experiencia en gestión de proyectos de planificación territorial en Santander	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de negociación con el estado.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Apoyo institucional y comunitario.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Estrategia de sostenibilidad territorial para la vida digna	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis VRIO de la empresa Proyectar Consultores S.A.S se identificó una ventaja competitiva a largo plazo de tipo intelectual que es la creación de un **“esquema de desarrollo territorial sostenible para la vida digna”**. Este esquema diferencia los servicios de Proyectar Consultores S.A.S como únicos y permitirá un desempeño superior al de los posibles competidores; para ello es necesario concentrarse en mantenerlo, adaptarlo, usarlo y consolidarlo a largo plazo.

Este esquema será usado como una hoja de ruta empresarial y a la vez como una propuesta para los clientes y usuarios, siendo posible que sea adaptada, aplicada y rediseñada en los territorios, como un esquema “vivo” por su alta complejidad y capacidad de transformarse.

Existen 5 ventajas competitivas temporales relacionadas con el recurso humano, la primera, es que la empresa contará con un equipo de trabajo conocedor del desarrollo sostenible y vida digna; la segunda, que este equipo de trabajo tiene experiencia específica en sostenibilidad territorial; la tercera, es que por lo menos un miembro del equipo posee experiencia en gestión de proyectos de planificación territorial en Santander; la cuarta, es que el equipo tiene capacidad de negociación con el Estado y la última, que la empresa

cuenta con apoyo institucional y comunitario en el territorio de la Provincia de Vélez. Es importante aclarar que son ventajas temporales porque las empresas y consultores que conforman la competencia pueden adquirir estos conocimientos y experiencias en un mediano plazo (2-4 años) por lo que dejarían de ser una ventaja competitiva para Proyectar Consultores S.A.S ya que en teoría podrían ser igualados por ellos.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

De acuerdo con el tipo de clientes a los que se prestará los servicios, para el inicio de operaciones de la empresa, se ha decidido por la opción de una sede física, que permita mayor accesibilidad al brindar una ubicación tangible donde los clientes puedan visitar la empresa y reunirse con los consultores. Esto es especialmente importante ya que el negocio requiere interacciones cara a cara con los entes territoriales y se debe establecer una presencia local sólida; mayor credibilidad pues transmite una sensación de estabilidad y credibilidad a los clientes y finalmente permite mejorar la colaboración al interior de la compañía, pues facilita la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo consultor. Al tener una comunicación efectiva también permite el desarrollo de la creatividad y tener mejores desarrollos en cada paso.

Al tomar la decisión de tener una sede física, se genera el requerimiento de recursos para el personal directivo, muebles y enseres, equipos de oficina y otros gastos. A continuación, se describe cada rubro:

Nómina anual: corresponde al personal antes mencionado durante los primeros 6 meses de operación.

Muebles y enseres: corresponde a la adquisición inicial de mobiliario de oficina requerido para una sala de juntas presencial, dos puestos de trabajo presenciales, divisiones de oficina, silletería adicional de oficina, archivadores y biblioteca.

Equipos de oficina: corresponde a la adquisición inicial de redes de comunicación telefónica y de internet, Reuters de señal, Ups, extinguidores, alarmas, botiquín y elementos de primeros auxilios.

Otros gastos de puesta en marcha: corresponde a los costos iniciales de creación de la compañía ante Cámara de Comercio, u otros permisos iniciales de operación o imprevistos que se generen en la creación de la compañía.

A continuación, en la tabla 5, se muestran los valores aproximados de estos rubros:

Tabla 5 Resumen de inversiones requeridas.

Rubro	Inversión Inicial
Muebles y enseres	\$ 10.000.000
Equipo de oficina	\$ 20.000.000
Patentes e inversiones intangibles	\$ 25.000.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 15.000.000
Total	\$ 70.000.000

Fuente: Elaboración propia.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para el primer año de operación se estima una proyección inicial de ventas. La proyección de ventas permite generar un presupuesto contra el cual se analizará el desempeño posterior de la compañía, y además permiten establecer posibles necesidades de efectivo o liquidez (Brealey et Al., 2015).

Las ventas de servicios se estiman para el primer año en \$725.000.000 COP y con un crecimiento anual permanentemente superior al 8% dependiendo del servicio prestado y del año del ciclo de gobierno de las alcaldías; hasta llegar hasta los \$1.778.990.366 COP en el quinto año.

La tasa interna de retorno es el valor de porcentaje de rentabilidad (Brealey et Al., 2015) que ofrece la compañía para el periodo inicial de operación de cinco años. Este indicador debe ser mayor que la tasa mínima establecida de rentabilidad por los inversionistas que en este caso es del 30% para ser considerado viable el modelo de negocio. Una vez modelados los datos en la herramienta desarrollada por la Universidad Ean (Versión 2.12 de abril de 2020) y después de realizar todos los cálculos, se encuentra que la TIR, alcanza 118,83% para el proyecto empresarial.

El punto de equilibrio financiero se define como el número mínimo de servicios que la compañía debe vender para cubrir sus costos y que el beneficio sea cero (Brealey et Al., 2015), es decir, determina la cantidad mínima de servicios en pesos, que se deben prestar o el valor mínimo en ventas de servicios para no tener pérdidas. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el análisis financiero, el punto de equilibrio teórico se alcanzará con ventas por valor de \$188.800.000 COP.

A continuación se adjunta el link al simulador financiero teórico,

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:x:/r/sites/PROYECTODEGRADO44/Documentos%20compartidos/General/PROYECTO%20DE%20GRADO/ENTREGA_2/SIMULADOR%20%20FINANCIERO%20%20RUIZ%20REYES%20SALAZAR_Final.xlsx?d=wd1dc5c6f7a5d41e8bb76fd263bf43198&csf=1&web=1&e=Ydh2zn

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Los resultados financieros evidencian que el proyecto bajo el escenario económico analizado es factible. El Valor Presente Neto (VPN) es positivo, alcanzando una cifra de \$474.209.514 COP, debido a los bajos requerimientos de inversión y a la rentabilidad del modelo de negocio, se tiene un periodo de recuperación corto de 0,96 años ante una inversión inicial por parte de los socios de \$ 30.000.000 COP. Con base en los criterios de

evaluación de viabilidad financiera, estos indicadores de rentabilidad confirman que el proyecto de creación de la empresa se considera viable y existe una buena oportunidad para desarrollar el negocio empresarial.

2.12. Equipo de trabajo.

El equipo de socios que iniciará las actividades de la empresa está compuesto por tres personas. A continuación (Tabla 6), se comparten sus perfiles profesionales:

Tabla 6 Resumen de calificaciones y experiencia de los emprendedores.

Emprendedor	Profesión	Especialidad y experiencia
Edward Alberto Reyes Sanabria	Arquitecto	Maestría en proyectos de desarrollo sostenible. Experiencia de 25 años en planeación territorial, contratación estatal y gerencia de proyectos.
Vitelmo Mauricio Ruiz Acosta	Ing. Civil.	Maestría en administración de negocios. Experiencia de 20 años en gerencia de empresas, servicios públicos y docencia.
Alexandra Salazar Echeverri	Ing. Agrónoma	Maestría en proyectos de desarrollo sostenible. Experiencia de 17 años en desarrollo sostenible y vida digna, sistemas de gestión e implementación de normas sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que un servicio sea vendido, será necesario contratar para su implementación, profesionales y expertos operadores para la ejecución de los objetivos de cada proyecto y/o programa.

3. Análisis del Sector

3.1. Características del sector

3.1.1. Residualidad de la crisis económica por el COVID-19

Los últimos dos años serán recordados por un marcado quiebre en el curso de la historia económica global, regional y particularmente en el contexto de Colombia. Sin embargo, el 2021 fue caracterizado como el año de la reactivación. A pesar de una contracción económica del -3,1%, el mundo ha logrado encaminarse hacia una trayectoria de crecimiento significativo (5,9%), superando incluso las expectativas en términos de dinamismo alcanzado. (ANDI, 2021)

Tras experimentar una marcada deterioración económica en el 2020, con una caída del -6,8 % en Colombia, el país experimentó un proceso de recuperación a lo largo del 2021. Durante el primer trimestre, se registró un crecimiento económico del 1%, seguido por un incremento del 17,6% en el segundo trimestre y del 13,2% en el tercer trimestre. Además, se proyecta que este buen impulso económico se mantenga en los próximos años. Según el informe de perspectivas económicas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se estima un crecimiento del 9,5% para el 2021 y del 5,5% para el 2022. (ANDI, 2021).

La figura 2 muestra el desempeño de la economía colombiana en los últimos 25 años según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2021), donde esta creció finalmente un 10,6 % en el 2021.



Figura 2 Crecimiento del PIB Colombia. Fuente: (Banco Mundial, 2021)

El destacado desempeño de la economía colombiana durante el 2021 se explica por la convergencia de múltiples factores. Estos incluyen la reactivación de la actividad productiva, el vigoroso impulso del comercio internacional y el incremento en el consumo de los hogares, impulsado por diversos elementos como la preservación del empleo, las remesas provenientes de familiares en el extranjero, y la implementación de políticas gubernamentales destinadas a asegurar la liquidez de las empresas, preservar la mayor cantidad de puestos de trabajo posible y salvaguardar vidas. Gracias a estas medidas, la economía experimentó una recuperación significativa, superando incluso los niveles alcanzados en el 2019. (ANDI, 2021).

3.1.2. Análisis macroeconómico Colombia

3.1.2.1. PIB Anual

Como se ha revisado en el apartado anterior, el PIB de Colombia creció un 10,6 % con respecto a 2020 que fue de -7% y tuvo un total de 1.177.225 miles de millones de

pesos, a precios corrientes (DANE, 2022). El notable desempeño de la economía colombiana en el 2021, obedece a la confluencia de varios factores: la recuperación de la actividad productiva, la buena dinámica del comercio internacional, el aumento en el consumo de los hogares debido a aspectos como la preservación del empleo, las remesas de familiares en el exterior y no se puede desconocer la importancia de las políticas implementadas por el gobierno para garantizar la liquidez de las empresas, salvar el mayor número de empleos posibles, y proteger vidas, permitió que la economía se recuperara de manera significativa, superando los niveles de 2019. (ANDI, 2021).

Para el caso de Santander se espera un comportamiento similar al nacional debido a su alta correlación con el PIB nacional que supera el 99%. Esto significa que el departamento mostrará para 2021 cifras elevadas en este indicador y en el 2022 debería ubicarse en valores cercanos al 4%. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2020)

3.1.2.2. PIB Trimestral – Segundo Trimestre 2022

La figura 3 muestra que, en el segundo trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 12,6% respecto al mismo periodo de 2021. (DANE , 2022)

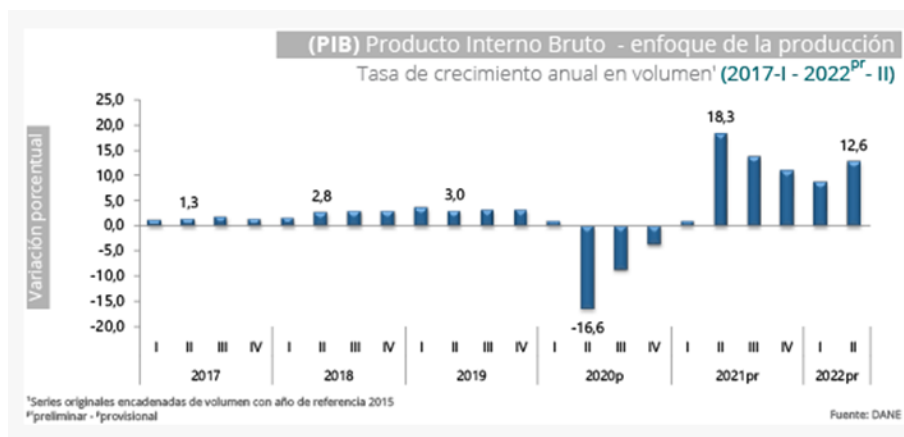


Figura 3 Tasa de crecimiento anual en volumen (2017-2022). Fuente: (DANE , 2022)

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: comercio al por mayor y menor, con un 23.3%; la industria manufacturera con un 20.3%; administración pública y defensa con un 9%.

3.1.2.3. Valor agregado actividades profesionales, científicas y técnicas y actividades de servicios administrativos y de apoyo

Los servicios de consultoría prestados por la empresa Proyectar Consultores S.A.S, se encuentra en esta actividad económica; para el segundo trimestre de 2022, el valor agregado de las actividades profesionales, científicas y técnicas; y actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 12,3% en su serie original, respecto al mismo periodo de 2021 (DANE , 2022). Este resultado se obtiene de sacar la media entre los porcentajes de las actividades profesionales, científicas y técnicas que creció un 12,0% y de las actividades de servicios administrativos y de apoyo que creció 12,5%, tal como se puede ver en la figura 4.

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2022 ^{Pr} - II / 2021 ^{Pr} -II	2022 ^{Pr} / 2021 ^{Pr}	2022 ^{Pr} - II / 2022 ^{Pr} -I
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12,0	10,2	3,3
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	12,5	11,8	1,8
Actividades profesionales, científicas y técnicas¹	12,3	11,1	1,3

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{Pr} preliminar

¹Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo.

²Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

Figura 4 Actividades profesionales, científicas y técnicas, tasa de crecimiento en volumen, segundo semestre 2022. Fuente: (DANE, 2022)

3.1.3. Contexto económico regional

Según la información presentada por el DANE para el 2021, El departamento de Santander tuvo una contribución de 6.3% del PIB nacional, equivalente a 74.025 miles de millones de pesos (DANE, 2022), destacándose como la cuarta economía del país.

Para la región centro oriente a la cual pertenece la provincia de Vélez, donde se establecerá el centro de operaciones de la empresa para desarrollar sus actividades, según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2020); la Provincia Vélez, mantiene un rendimiento medio en cuanto a competitividad.

3.1.4. Otras variables

3.1.4.1. Índice de precios al consumidor (IPC)

Es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta; es un indicador de la evolución de la situación económica del país y proyectarla (DANE, 2022).

En la figura 5 se muestra el IPC nacional acumulado entre julio de 2020 y 2021 (3.97%) y entre 2021 y 2022 (10,21%).

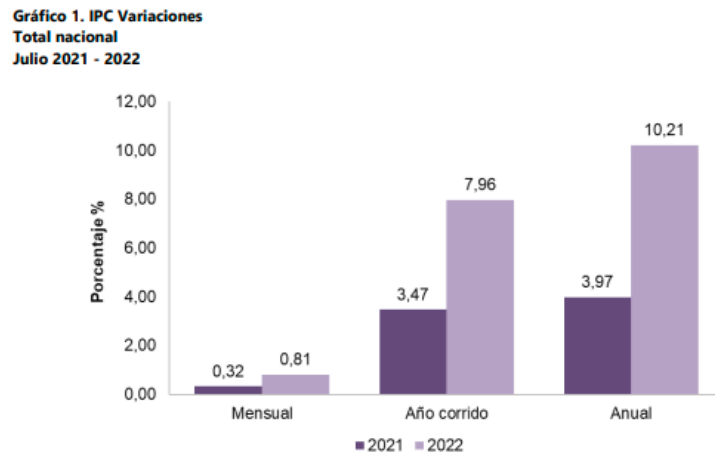


Figura 5 Índice de precios al consumidor IPC, julio 2022 Fuente: (DANE, 2022)

El IPC entre 2020-2021 y 2021-2022 tuvo un aumento de más del 100% para el mismo periodo en dos años diferentes, lo que quiere decir que hasta julio 2022 la inflación del país era elevada. Esto indica una reducción en el consumo y una pérdida de competitividad en el ámbito empresarial (Carreño, 2022); lo que podría afectar colateralmente las compras del estado; y con ello la compra de servicios de consultoría de los municipios a la empresa Proyectar Consultores S.A.S.

A pesar de lo anterior, haciendo un análisis más detallado del IPC, se concluye que la división de bienes y servicios se encuentra por debajo del promedio general nacional, según explican métricas más específicas del IPC:

- **Variación y contribución mensual por divisiones de gasto:** para el mes de julio de 2022 el IPC registró variación de 0,81% comparado con julio de 2021 y el renglón de los bienes y servicios tuvo un aumento de 0,53% **(DANE, 2022)**.
- **Variación y contribución año corrido por divisiones de gasto:** En lo corrido del año, enero - julio, se acumuló un promedio nacional 7,96% **(DANE, 2022)** y la división de bienes y servicios diversos tuvo un acumulado de 6,71%.
- **Variación y contribución anual por divisiones de gasto:** En el mes de julio de 2022, el IPC registró una variación de 10,21% en comparación con julio de 2021 **(DANE, 2022)**, mientras que la división de bienes y servicios diversos, registro 8,65%.

3.2. Marco legal de la prestación de servicios profesionales y consultoría

3.2.1. El contrato de prestación de servicios profesionales

En Colombia, la legislación ha reglamentado con la ley 80 desde 1993 (Senado de la Republica, 1993) la contratación directa y lo definió en ese momento como “el trámite contractual propio para la celebración de los contratos de prestación de servicios” (Senado de la Republica, 1993). En ese mismo sentido ratifica la Ley 1150 de 2007, (Senado de la Republica, 2007), artículo 2, numeral 4°, literal h: “la modalidad de selección idónea para la celebración de los contratos de prestación de servicios continúa siendo la contratación directa” (Senado de la Republica, 2007).

Posteriormente, el Decreto 1082 de 2015 (Función Publica, 2015) reglamenta la forma en que se debe surtir el procedimiento de contratación directa tendiente a la celebración del contrato de prestación de servicios. Al respecto, establece que en tal caso no resulta necesario expedir acto administrativo de justificación de la contratación directa y además dispone que

“las Entidades Estatales pueden contratar bajo la modalidad de contratación directa la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, siempre y cuando la Entidad Estatal verifique la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate. En este caso, no es necesario que la Entidad Estatal haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto debe dejar constancia escrita”.

Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la Entidad Estatal, así como los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales. (Universidad Javeriana, 2019)

3.2.2. Según la naturaleza del sujeto contratista

Los contratos de prestación de servicios con personas jurídicas, se refieren a los celebrados para la ejecución de labores que atañen a la administración o al funcionamiento de la entidad estatal, con prescindencia de si hay o no personal de planta que pudiera encargarse de estas actividades o de si se requiere de conocimientos especializados y según se anotó, estas son condiciones que el numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993 (Senado de la Republica, 1993) solo exige para la contratación de personas naturales.

Lo anterior significa que las entidades estatales deben justificar la celebración de los contratos de prestación de servicios con personas jurídicas; sin embargo, gozan de una mayor discrecionalidad para determinar las razones de conveniencia que las motivan a contratar a dichos sujetos, ya que no tienen que sujetarse a la imposibilidad de ejecutar las actividades con el personal de planta, ni a la cualificación del conocimiento requerido, aunque estas hipótesis también pueden ser la causa de la celebración de tales contratos.

Ahora bien, la clasificación analizada de acuerdo con la naturaleza del sujeto contratista no impide que en ciertos escenarios concurren personas naturales y jurídicas en la celebración del contrato de prestación de servicios. Desde este punto de vista, al amparo del artículo 7 de la Ley 80 de 1993 (Senado de la Republica, 1993), no se observa obstáculo normativo para que dicho contrato pueda suscribirse con un consorcio o unión temporal. (Universidad Javeriana, 2019)

3.2.3. Según la naturaleza de la actividad.

Como se comentó anteriormente, el literal h del numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 (Senado de la Republica, 2007) establece como causal de contratación directa la celebración de contratos para “la prestación de servicios profesionales y de

apoyo a la gestión”. Ello exige diferenciar sucintamente los tipos de contratos indicados por dicha Ley, en virtud de la naturaleza de la actividad.

- **Contratos de prestación de servicios profesionales**

Son contratos que se celebran en virtud del conocimiento especializado, la formación académica o la experiencia de una persona en el ámbito de una profesión, ciencia o disciplina determinada y que tienen por objeto la ejecución de actividades intelectuales distintas de las propias de un contrato de consultoría.

- **Contrato de consultoría**

Son contratos que celebran las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. (Función Pública, 2013)

3.3. Análisis de fuerzas que impactan el negocio

3.3.1. Análisis del entorno externo (Pestel) o Macroentorno

El principal objetivo de este análisis es verificar si existen factores en alguna de estas áreas P (Político), E (Económico), S (Social), T (Tecnológico), L (Legal) y E (Ambiental) que supongan oportunidades o amenazas para el proyecto empresarial; ofrece una visión integral de todo el entorno de una organización o país desde muchos ángulos diferentes que pueden afectar a la consecución del plan definido por una organización. (Vecdis, 2021).

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis PESTEL (factores externos) con el que interactuará la empresa de consultoría Proyectar Consultores S.A.S.

	FACTOR	VARIABLE	PESO		CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES	POLITICO	Acuerdos internacionales	0,02	0,08	4	0,32
		Planeacion territorial	0,06			
	ECONOMICO	Reactivacion economica	0,08	0,08	3	0,24
		Cambios poblacionales	0,02			
	SOCIO CULTURAL	Pobreza multidimensional	0,01	0,14	4	0,56
		Educacion en desarrollo sostenible	0,05			
		Brechas de desigualdad	0,02			
		Migraciones	0,01			
		Protesta social	0,03			
	TECNOLOGICO	Innovacion TICS	0,04	0,06	4	0,24
		I+D	0,02			
	AMBIENTAL	Legislacion	0,02	0,095	4	0,38
		Calentamiento global	0,03			
		Grupos y lideres ambientalistas	0,02			
Biodiversidad		0,025				
LEGAL	Leyes, Politicas y Planes sectoriales	0,08	0,08	4	0,32	
AMENAZAS	POLITICO	Gobernanza	0,085	0,105	1	0,105
		Orden publico	0,02			
	ECONOMICO	Macroeconomia	0,01	0,17	2	0,34
		Políticas economicas del gobierno	0,08			
		Inflacion	0,05			
		PIB	0,03			
	TECNOLOGICO	Acceso a las tecnologias	0,04		2	0,08
	LEGAL	Actos administrativos municipales	0,05	0,15	1	0,15
		Sistema de contratacion estatal en colomb	0,1			
				1		

Figura 6, Matriz de evaluación de factores externos Fuente: Elaboración propia

La figura 6, resultados de la matriz de evaluación de factores externos MEFE (con base en el análisis PESTEL), arroja una puntuación de 2,735 (superior a 2,5), lo que significa que la empresa evaluando los factores políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ambientales y legales, se encuentra en una buena situación con respecto al entorno y existen oportunidades reales que se pueden aprovechar estratégicamente para el negocio.

3.3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno)

El análisis de las fuerzas que impactan el negocio permite identificar, dentro del sector, las fuerzas poderosas que amenazan con sus barreras de entrada la participación en el mercado, al incrementar la posibilidad de hacer que los beneficios recibidos sean reducidos. También se identifican las fuerzas menores en donde el negocio tendrá

oportunidades de obtener mayores beneficios. Este análisis permitirá en el largo plazo, modificar las estrategias para cambiar el poder de estas fuerzas en procura del beneficio de la empresa (Thomas Weelen Y David Hunger, 2007).

Para este análisis se consideran las cinco fuerzas de Porter: (1) amenaza de entrada de nuevos competidores, (2) rivalidad entre competidores existentes, (3) amenaza de productos y servicios sustitutos, (4) poder de negociación de los compradores y (5) poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Como competidores potenciales se identifican las empresas de consultoría que podrían desarrollar nuevos productos enfocados al desarrollo territorial sostenible.

Rivalidad entre competidores existentes: Para el 2020, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, registró 26.663 empresas que hacen parte del Tejido Empresarial desarrollando su actividad económica en el sector de “Actividades de servicios e industria”, aunque no se identifica cuales ni cuantas presentan oferta de servicios de consultoría en desarrollo sostenible similares a los indicados en este proyecto, por lo cual se considera que a nivel regional no se tienen competidores directos (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

A nivel nacional se identificaron 13 firmas de consultoría que ofrecen portafolio de servicios de consultoría en desarrollo sostenible. A continuación, en la tabla 8, se relacionan las empresas ubicadas a través de un análisis de información secundaria.

Tabla 7 Competidores de consultoría en sostenibilidad a nivel nacional

Nombre de la empresa
Casostenible
Portafolio Verde
PWC
BDS Group

Nombre de la empresa
Anthesisgroup
Auren
Sumar
Setri
Co2cero
Inerco
EDP
Ecoexplora
Propacifico

Fuente: Elaboración propia

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Los servicios de consultoría en desarrollo sostenible, que requieren formación específica en el tema, constituyen un diferencial en el mercado que hace que la oferta de otros servicios de consultoría no sea considerada como servicio sustituto.

Poder de negociación de los compradores: La negociación con los compradores presenta varios retos, que a continuación se mencionan: (1) la decisión de compra se basa en factores a veces no relacionados con el servicio como tal, sino al cumplimiento de requisitos adicionales (como formularios debidamente diligenciados); (2) la disponibilidad presupuestal de los entes gubernamentales es incierta y (3) el conocimiento de una propuesta innovadora puede no ser suficiente ya que quienes son tomadores de decisiones dependen de otros factores para la contratación de los servicios. De otro lado, los compradores en este caso no están interesados en hacer una integración hacia atrás y convertirse en consultores.

Poder de negociación de los proveedores: Como principales proveedores de servicios está el recurso humano de especialistas en temas de desarrollo sostenible,

gestión social y en formulación y evaluación de proyectos, además de los servicios de apoyo en el área tecnológica, financiera y contable.

3.4. Análisis de oportunidades y amenazas

3.4.1. Análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores

A pesar de la existencia de competidores potenciales, la amenaza de nuevos entrantes al mercado está controlada por la baja oferta en Colombia de educación a nivel de posgrados relacionados con la sostenibilidad territorial, según se indica en la tabla 9. Actualmente se ofrecen al menos 25 programas con esta temática, (Mineducación, 2023); los nuevos competidores tendrían que hacer inversiones considerables de recursos (tiempo y dinero) para lograr las competencias en la temática diferencial de los servicios propuestos por Proyectar Consultores S.A.S, lo cual hace que esta amenaza en el corto plazo no afecte la actividad empresarial, a la vez que representa una oportunidad.

Tabla 8 Resumen programas ofrecidos en Desarrollo Territorial Sostenible en Colombia.

NOMBRE INSTITUCIÓN	NOMBRE DEL PROGRAMA	MODALIDAD	MUNICIPIO
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	ESPECIALIZACION EN ECONOMIA AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Cali
UNIVERSIDAD DE MANIZALES	DOCTORADO EN DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Manizales
UNIVERSIDAD DE MANIZALES	MAESTRIA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE	Virtual	Manizales
UNIVERSIDAD DE MANIZALES	MAESTRIA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE	Presencial	Manizales
UNIVERSIDAD DE MANIZALES	MAESTRÍA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE	Presencial	Neiva
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	ESPECIALIZACION EN GERENCIA AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE EMPRESARIAL.	Presencial	Cali
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	MAESTRÍA EN REGENERACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Virtual	Bogotá, D.C.
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Virtual	Cali
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Bogotá, D.C.

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	Virtual	Bogotá, D.C.
CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC	DOCTORADO EN DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Barranquilla
CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC	MAESTRIA EN DESARROLLO SOSTENIBLE	Virtual	Barranquilla
CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC	MAESTRIA EN DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Barranquilla
UNIVERSIDAD EAN	MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Virtual	Bogotá, D.C.
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	MAESTRÍA EN CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Bogotá, D.C.
INSTITUTO TECNOLOGICO METROPOLITANO	MAESTRÍA EN DESARROLLO SOSTENIBLE	Presencial	Medellín
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA - UPTC	ESPECIALIZACION EN PLANEACION Y GESTION DEL DESARROLLO TERRITORIAL	Presencial	Tunja
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	DESARROLLO TERRITORIAL	Presencial	El Carmen de Viboral
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA - UNIMAGDALENA	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL	Presencial	Santa Marta
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA - UNIMAGDALENA	MAESTRÍA EN DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE	Presencial	Santa Marta
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	ESPECIALIZACIÓN EN GOBERNANZA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Virtual	Bogotá, D.C.
UNIVERSIDAD CATOLICA DE ORIENTE -UCO	ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL	Presencial	Rionegro
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL	Presencial	Bogotá, D.C.
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	MAESTRIA EN PLANEACION Y GESTION DEL HABITAT TERRITORIAL SOSTENIBLE	Presencial	Bogotá, D.C.
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	MAESTRÍA EN DESARROLLO ALTERNATIVO, SOSTENIBLE Y SOLIDARIO	Virtual	Bogotá, D.C.

Fuente: Tomado de (Mineducacion, 2023)

3.4.2. Análisis de la rivalidad entre competidores existentes

La entrada de Proyectar Consultores S.A.S como nuevo competidor, podría generar reacciones de rivalidad en las empresas locales de consultoría de gestión; sin embargo, se puede considerar de baja probabilidad e impacto. Esto debido a que la empresa de este

estudio presenta un nuevo portafolio de servicios diferenciado dirigido a un nicho de mercado específico, el cual no afectaría el buen comportamiento del sector de servicios profesionales y por ende, no representaría una amenaza para los competidores existentes.

3.4.3. Análisis de la amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos se considera baja por la inexistencia de firmas en la región que oferten dentro de su portafolio de servicios, la consultoría en desarrollo sostenible, debido a que este diferencial requiere formación específica en el tema que aún no poseen. Por su parte, a nivel nacional, la oferta de servicios en desarrollo sostenible es baja y se enfoca en gestión empresarial para otros nichos de mercado, lo cual representa una oportunidad (como se verá más adelante en el estudio de mercado).

3.4.4. Análisis del poder de negociación del cliente

El presupuesto de las entidades públicas para el 2022 y 2023 dirigido a la contratación de servicios de consultoría de gestión fue reducido, por lo cual se prevé que estas entidades tendrán un alto poder de negociación y buscarán contratar servicios que económicamente se ajusten a sus presupuestos. Esto representa una amenaza para Proyectar Consultores S.A.S.

De otro lado, esta amenaza puede ser mitigada por la necesidad que tienen las entidades públicas de hacer diseño e implementación de planes, programas y proyectos con dimensiones transversales en sostenibilidad. A su vez, para esto, requieren profesionales especializados de alto nivel que puedan cubrir el alcance de esta especificidad.

3.4.5. Análisis del poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores radica en que este recurso humano, debe ser especializado en proyectos de desarrollo sostenible y gestión de proyectos; esto se combina con la complejidad del servicio de consultoría contratado. En el evento de encontrar un proveedor dominante, este podría utilizar su posición para imponer precios y disponibilidad de tiempo para la prestación del servicio. Si se llegara a presentar este caso, se haría entonces necesario evaluar el equilibrio de poder dentro de las diferentes opciones del mercado.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores podría resultar bajo debido al perfil profesional del equipo de la empresa, que cuenta con formación a nivel de posgrado en los temas requeridos en las consultorías, minimizando la necesidad de contratar profesionales externos, lo cual ante el mercado representa una oportunidad.

3.5. Análisis de los competidores

Según el (DANE, 2020), el crecimiento sostenido de las “Actividades profesionales, científicas y técnicas” los últimos 3 años, desde 2017, se han caracterizado por el crecimiento del PIB y se han fortalecido las empresas, no sólo desde el punto de vista de sus balances (Activo, Pasivo y Patrimonio), sino también desde el punto de vista operacional (mejores ingresos, ganancias y rentabilidad), resultando atractivo el desarrollo de la actividad en este sector de buen desempeño en los últimos años (Superintendencia de Sociedades, 2020). Un análisis de la competencia más detallado se presentará más adelante junto al estudio de mercado.

3.6. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El análisis económico permite identificar que el crecimiento del sector de las “Actividades profesionales, científicas y técnicas” en el que se encuentran los servicios de consultoría, reflejan una variación del año corrido 2022 en tasa 6,71% cercana al PIB Nacional 7,96%, (DANE , 2022) al igual que buen comportamiento de la variación anual del sector con una tasa de crecimiento del 8,65% respecto al mes de julio del año anterior (2021) (DANE , 2022), por lo cual resulta atractivo desarrollar el plan de negocio en el sector analizado.

En cuanto a la normatividad colombiana en temas de contratación, la situación es favorable para el modelo de negocio propuesto; pues el poder acceder a una relación comercial con los clientes directa, mediante contratos de prestación de servicios profesionales con persona jurídica, representa una ventaja competitiva respecto a las otras empresas de consultoría.

Esta ventaja está determinada por la propuesta de una línea base en sostenibilidad territorial, donde se desarrollarán actividades específicas y especializadas con respecto a este tema, que incluya un equipo de trabajo robusto, integral y experimentado. Así mismo, existe la posibilidad de contratar servicios de consultoría mediante la modalidad de contrato de consultoría, como se mencionó anteriormente.

El análisis de las fuerzas que amenazan la entrada en el mercado de Proyectar Consultores S.A.S, al igual que aquellas fuerzas que muestran oportunidades de obtener mayores beneficios a la empresa, se muestra en la tabla 10 de evaluación de factores internos, con las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 9 Evaluación de factores internos

FUERZA	AMENAZA/OPORTUNIDAD
Amenaza de entrada de nuevos competidores	OPORTUNIDAD
Rivalidad entre competidores existentes	OPORTUNIDAD
Amenaza de productos y servicios sustitutos	OPORTUNIDAD
Poder de negociación del cliente	AMENAZA
Poder de negociación de los proveedores	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia

Gracias al modelo de análisis realizado de las 5 fuerzas competitivas de Porter, se puede determinar:

- El mapa actual de la competencia
- Que estrategias competitivas y empresariales se deben elaborar
- Los nichos de mercado
- La creación de servicios innovadores difícilmente sustituibles

En conclusión, en cuatro fuerzas se identificaron oportunidades y en una fuerza se identificó amenaza, la cual que se puede contrarrestar con estrategias.

Se puede concluir que la idea de negocio es viable para su ejecución, dado que le favorece tanto su análisis de macroentorno (PESTEL) como de microentorno (análisis Porter).

4. Validación e Investigación de Mercado

4.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

4.1.1. Perfil del cliente

En términos generales, los clientes serán los 19 municipios de la Provincia de Vélez, cuyo resumen de características se presenta a continuación:

Tabla 10 Perfil del cliente

VARIABLE	DESCRIPCION
Ubicación	Provincia de Vélez, Santander
Tamaño	Categoría 6ª de acuerdo a clasificación (Resolución 207 de 2021, Contaduría general de la Nación)
Tipo de empresa	Entidad oficial / Publica
Sector económico	Gubernamental
Características	Entidades subnacionales descentralizadas política y administrativamente, (Alcaldías municipales) responsables del ordenamiento territorial y de garantizar calidad de vida a sus habitantes. En su calidad de máxima autoridad municipal, deben velar por la protección y prosperidad del territorio.
Población total a impactar	190.517 personas

Fuente: Elaboración propia

Con base en los antecedentes mencionados en el análisis del sector, se realizó un mapa de empatía y un perfil de cliente, concluyendo que el cliente directo serán las administraciones municipales de la Provincia de Vélez y es cada administración municipal quién efectivamente será el ente que contratará los servicios que propone Proyectar Consultores S.A.S. Se puede entender esta relación por medio de un modelo empresa a empresa o B2B (Actualidad eCommerce, 2019).

Sin embargo, las acciones que los clientes directos emprendan implica a varias partes interesadas (Osterwalder, 2015), que en este caso son los habitantes del territorio quienes serán los usuarios/beneficiarios de consultoría y esta relación podría entenderse bajo la modalidad de empresa a consumidor o B2C (Somosboske, 2022).

Para un mayor entendimiento del cliente de Proyectar consultores S.A.S, se presenta la tabla 12 con cifras de los municipios y pobladores.

Tabla 11. Datos generales clientes y usuarios provincia de Vélez

Provincia de Vélez- Santander						
ALCALDIA	AÑO DE FUNDACION	EXTENSION (KM2)	MSNM	POBLACIÓN CENSO 2018 - PROY 2021	CABECERA	VEREDAS (IGAC)
Aguada	1753	41	1802	1.888	354	7
Albania	1903	157	1925	4.385	690	14
Barbosa	1940	57	1588	33.021	24.981	8
Bolívar	1844	1190	2130	11.101	1.675	49
Cimitarra	1966	2685	158	34.789	15.720	35
Chipatá	1617	86	1950	5.149	715	12
El Peñón	1993	540	2600	5.568	827	20
Florián	1974	192	1800	5.651	1.362	19
Guavatá	1777	72	2000	4.237	1.108	14
Güepsa	1740	27	1540	5.368	3.309	7
Jesús María	1743	110	1850	3.376	774	8
La Belleza	1974	261	1800	6.246	1.871	15
Landázuri	1974	630	1100	10.705	3.522	39
La Paz	1793	243	1934	4.971	835	13
Pte. Nacional	1762	315	1625	15.008	5.840	21
San Benito	1766	50	1248	3.005	334	9
Santa H. del Opón	1974	364	1060	3.449	857	16
Sucre	1892	855	1740	7.142	649	26
Vélez	1539	455	2133	25.498	14.212	18

Fuente: Elaboración propia tomado de Santander en cifras 2021, Secretaría de

Planeación Departamental de Santander.

Para realizar una descripción más específica de las características del cliente y usuarios, se ha realizado un análisis de información secundaria pública, que consiste en presentar las problemáticas tanto del cliente, como del usuario.

4.1.2. Entender la situación del cliente, Medición del Desempeño Municipal (MDM)

El Departamento Nacional de Planeación creó un aplicativo que evalúa la gestión y los resultados de los municipios para identificar los principales retos de la Administración municipal (DNP, 2022). La Medición de Desempeño Municipal – MDM mide y compara el desempeño municipal, entendido como la gestión de las entidades territoriales y la consecución de resultados de desarrollo (el aumento de la calidad de vida de la población), teniendo en cuenta las capacidades iniciales de los municipios, para incentivar la inversión orientada a resultados y como instrumento para el diseño de políticas dirigidas al fortalecimiento de capacidades y al cierre de brechas territoriales (Gobernación Santander, 2021).

En Colombia, la evidencia muestra que un mejor desempeño municipal se asocia con mejores resultados en otras dimensiones como eficiencia en la provisión de servicios públicos, menores tasas de pobreza, y mayor competitividad entre otros (Orarbo, 2022). Asimismo, existe una relación entre mejor desempeño municipal y menores tasas de pobreza, medido a través del Índice de Pobreza Multidimensional - IPM, con base en el censo 2018 (como se explica a continuación). Es decir, aquellos municipios que presentan bajos niveles de desempeño municipal presentan a su vez mayores tasas de pobreza. El MDM cuenta con dos componentes:

Componente de gestión: Mide las acciones y decisiones de los gobiernos locales que buscan transformar los recursos públicos en desarrollo para los municipios, tales como movilización de recursos propios, recaudo por valorización o el impuesto predial, ejecución de recursos presupuestados, gobierno abierto y transparencia; uso de instrumentos de ordenamiento territorial para recaudación de dinero.

Componente de resultados: Mide el cambio en las condiciones de vida de la población, como acceso ciudadano a educación; salud, servicios públicos, seguridad y convivencia (Departamento Nacional de Planeación).

4.1.2.1 Indicador final de la MDM

Muestra la dinámica en el componente de resultados entre un año y otro. Si no hubo cambios del indicador el resultado es 1 por el componente de gestión. Si hubo un cambio positivo, se valida que la gestión fue orientada a resultados.

La calificación se encuentra entre 0 y 100, siendo 100 un desempeño **sobresaliente**; 55 o más, **alto**; entre 45 y 55, **medio**, y por debajo de 45, **bajo**.

Por lo anterior, en la figura 7 se evidencia cómo se encuentran clasificados los municipios de la provincia de Vélez de acuerdo con el puntaje de la MDM.

CLIENTE	CODIGO DANE	GRUPO DE CAPACIDADES INICIALES	PUNTAJE MDM (2020)	PUNTAJE GESTION	PUNTAJE RESULTADOS	CALIFICACION
AGUADA	68013	G4	27,04	26,61	65,9	BAJO
ALBANIA	68020	G1	56,65	55,89	63,84	ALTO
BARBOSA	68077	G2	52,58	51,31	72,4	MEDIO
BOLIVAR	68101	G4	44,2	43,74	64,09	BAJO
CIMITARRA	68190	G1	60,75	61,38	68,09	ALTO
CHIPATA	68179	G4	60,65	59,96	71,72	ALTO
EL PEÑON	68250	G5	42,48	41,62	66,93	BAJO
FLORIAN	68271	G1	49,97	49,35	69,66	MEDIO
GUAVATA	68324	G3	34,14	33,79	66,92	BAJO
GUEPSA	68327	G3	37,62	37,16	69,07	BAJO
JESUS MARIA	68368	G1	55,7	55,85	66,24	ALTO
LA BELLEZA	68377	G2	50,55	49,69	72,13	MEDIO
LANDAZURI	68385	G3	40,96	40,89	72,56	BAJO
LA PAZ	68397	G4	44,33	44,86	64,04	BAJO
PTE. NACIONAL	68572	G1	67,23	66,24	69,95	ALTO
SAN BENITO	68673	G3	46,62	45,83	65,63	MEDIO
SANTA H. DEL OPON	68720	G3	45,66	44,76	71,47	MEDIO
SUCRE	68773	G5	48,25	48,36	66,66	MEDIO
VELEZ	68861	G3	58,53	57,57	69,76	ALTO

Figura 7, Calificación MDM Municipios Provincia de Vélez, Fuente: Elaboración propia a partir de visor MDM 2020 - DNP.

Los municipios de Aguada, Bolívar, El Peñón, Guavatá, Güepsa, Landázuri y La Paz se encuentran calificados como bajos de acuerdo con el desempeño presentado. Así

como los municipios de Albania, Cimitarra, Chipatá, Jesús María, Puente Nacional y Vélez con calificación alta de acuerdo con el desempeño presentado.

El MDM permite contar con información para identificar los resultados y desafíos de los territorios, esto permite que las administraciones puedan identificar lo urgente y generar acciones que impacten de manera positiva la vida de la gente. De igual manera, los habitantes podrán realizar un control efectivo de la gestión pública.

Se puede consultar los resultados y la metodología completa en la página del Portal Territorial del DNP, sección Estadísticas – Medición de desempeño Municipal (<http://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>).

4.1.3 Entender la situación del usuario, Pobreza Multidimensional

La medida de pobreza multidimensional está conformada por cinco dimensiones: (1) condiciones educativas en el hogar, (2) condiciones de la niñez y la juventud, (3) salud, (4) trabajo y (5) condiciones de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios. A su vez, estas 5 dimensiones involucran 15 indicadores. En esta metodología se consideran en situación de pobreza los hogares que tengan privación en por lo menos 33,3% de los indicadores (DANE, 2019).

Tabla 12 Índice de pobreza multidimensional (IPM)

PROVINCIA DE VELEZ – SANTANDER		
ALCALDIA	IPM CENSO 2018	NBI CENSO 2018
Aguada	41,8	16,07
Albania	48,1	15,54
Barbosa	21,6	7,99
Bolívar	45,5	25,75
Cimitarra	36	12,83
Chipatá	42,8	15,11
El Peñón	57,8	31,94

PROVINCIA DE VELEZ – SANTANDER		
ALCALDIA	IPM CENSO 2018	NBI CENSO 2018
Florián	56	31,29
Guavatá	40,4	13,37
Güepsa	29,6	10,59
Jesús María	40,8	12,55
La Belleza	36,1	11,2
Landázuri	49,1	17,39
La Paz	36,1	8,1
Pte. Nacional	26,4	7,04
San Benito	49,8	11,9
Santa H. del Opón	47,9	22,69
Sucre	47,1	15,39
Vélez	32,3	12,53

Fuente: Elaboración propia tomado de Santander en cifras 2021, Secretaria de Planeación Departamental

La tabla 14 muestra que de los 19 municipios solo 4 (Barbosa, Güepsa, Vélez y Puente Nacional) están por debajo del nivel de pobreza multidimensional, los demás que se encuentran resaltados en amarillo se encuentran por encima del indicador de pobreza; podría decirse que tan solo el 21% de los municipios de la Provincia de Vélez tienen garantizadas las 5 dimensiones del IPM y el 79% de los Municipios (lo que equivale a 137.174 personas o el 79% de la población) no tienen las condiciones mínimos de las 5 dimensiones del IPM, lo que quiere decir que no tienen resueltas sus necesidades educativas en el hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo y condiciones de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios. Es decir, el 79% de los pobladores de la provincia carecen de vida digna.

Lo anterior es una oportunidad para nuestra empresa ya que los municipios se ven en la necesidad de crear planes, programas y proyectos que atiendan esta problemática y para esto necesitan de consultores expertos en la materia.

4.1.4 Medición del desempeño municipal (MDM) vs Índice de pobreza multidimensional (IPM) en la provincia de Vélez

En la figura 8 se puede observar la calificación de la MDM vs IPM, donde se concluye que existe una alta relación entre los municipios con una calificación baja o media del MDM y un alto índice de pobreza multidimensional.

CLIENTE	CODIGO DANE	PUNTAJE MDM (2020)	IPM CENSO 2018
AGUADA	68013	27,04	41,8
ALBANIA	68020	56,65	48,1
BARBOSA	68077	52,58	21,6
BOLIVAR	68101	44,2	45,5
CIMITARRA	68190	60,75	36
CHIPATA	68179	60,65	42,8
EL PEÑON	68250	42,48	57,8
FLORIAN	68271	49,97	56
GUAVATA	68324	34,14	40,4
GUEPSA	68327	37,62	29,6
JESUS MARIA	68368	55,7	40,8
LA BELLEZA	68377	50,55	36,1
LANDAZURI	68385	40,96	49,1
LA PAZ	68397	44,33	36,1
PTE. NACIONAL	68572	67,23	26,4
SAN BENITO	68673	46,62	49,8
SANTA H. DEL OPON	68720	45,66	47,9
SUCRE	68773	48,25	47,1
VELEZ	68861	58,53	32,3

Figura 8, MDM Vs IPM municipios Provincia de Vélez, Fuente: Elaboración propia a partir de DNP 2020.

Se concluye que en la provincia de Vélez existe una muy deficiente gestión administrativa por parte de las administraciones municipales, lo cual está repercutiendo en la calidad de vida de la población, debido a la ausencia de atención de las necesidades y deficiente desarrollo de los territorios.

4.1.5 Necesidades y oportunidades del cliente

Una vez definido quién es el cliente, se realiza la identificación y descripción de sus trabajos, dolores y alegrías (Osterwalder, 2015) que están relacionados directamente con los problemas visibles que suceden en el territorio, los cuales se pueden ver gráficamente en la figura 9.

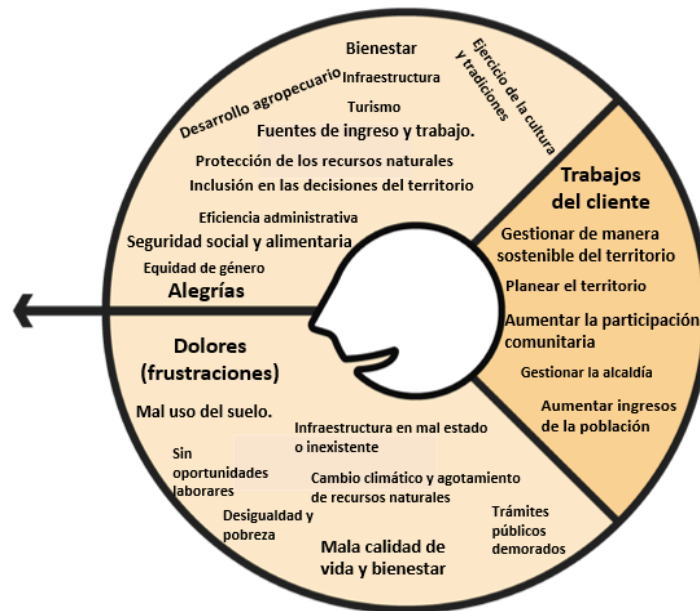


Figura 9 Trabajos, dolores y alegrías del cliente. Fuente: Elaboración propia.

Desde el entendimiento de los trabajos, dolores y alegrías del cliente, se plantean las alternativas para resolverlos y transmitirle conocimientos para que puedan generar sus herramientas a resolver los trabajos por sí mismos; estas alternativas de resolución se

materializan en los servicios que se les brindará y los cuales buscan incentivar que aparezcan los generadores de alegría y aliviadores de dolores. A continuación, en la figura 10, se pueden observar los posibles servicios propuestos por Proyectar Consultores S.A.S para cubrir las potenciales necesidades del cliente.



Figura 10 Servicios, generadores de alegría y aliviadores dolor para los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información recopilada anteriormente, se procedió a analizar el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa. Por esta razón, se interrelacionaron o se “encajaron” (Osterwalder, 2015) en la tabla 16 a continuación.

Tabla 13 Encaje entre los trabajos del cliente y los servicios propuestos.

Servicios ofrecidos por Proyectar Consultores S.A.S	Encaje	Trabajos del cliente
A. Educación en sostenibilidad y vida digna territorial para funcionarios y comunidad	A. 1,2,4	1.Gestionar de manera sostenible del territorio
B. Formulación, seguimiento y evaluación de instrumentos de planificación territorial.	B. 1,2	2. Planear el territorio

C. Apoyo en la inclusión de criterios de sostenibilidad y vida digna en el diseño y planeación de proyectos de inversión pública.	C. 1, 2, 3, 5	3. Aumentar la participación comunitaria
D. Gestión de proyectos basados en la sostenibilidad y vida digna	D. 1, 3, 4, 5	4. Gestionar la alcaldía
E. Gestión de alianzas para el desarrollo territorial sostenible y de vida digna	C. 1, 2, 4, 5	5. Aumentar ingresos de la población

Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluados los trabajos del cliente, dolores y alegrías y encajarlos con los servicios definidos a ofrecer por Proyectar Consultores S.A.S y observar que para cada trabajo del cliente existen por lo menos 2 servicios que lo pueden solucionar; se concluye que se justifica una propuesta de valor que procure la resolución de las necesidades (trabajos) del cliente.

4.1.6 Riesgos y oportunidades en la relación con los clientes y usuarios

En el mercado seleccionado existen algunos riesgos que pueden llegar a afectar el negocio, los cuales serían los siguientes:

- Alto costo de los servicios, llegando a no ser atractivo para que los clientes contraten a Proyectar Consultores S.A.S.
- Alto costo de los servicios debido al aumento de impuestos a los servicios de consultoría, lo cual podría volver inviable el portafolio.
- Falta de voluntad por parte de los alcaldes en contratar servicios especializados de sostenibilidad territorial, por lo cual podrían no contratar a la empresa.
- Desconocimiento por parte de los alcaldes y la comunidad en temas de sostenibilidad territorial que no permitan contratar los servicios de la empresa.

En cuanto a las oportunidades se puede relacionar las siguientes:

- Prestar servicios en sostenibilidad territorial que permitan superar las necesidades presentes en la población de la provincia de Vélez, mediante instrumentos de planificación adecuados.
- Aumentar la MDM en los municipios de la Provincia de Vélez y disminuir el IPM en municipios que se encuentren por encima de este.
- Lograr ser la compañía referente en la provincia de Vélez en la prestación de servicios de consultoría en sostenibilidad territorial.

4.1.7 Localización del mercado

El negocio de Proyectar Consultores S.A.S establece un perímetro de cobertura de servicio definido en la provincia de Vélez, en el sur de Santander, Colombia.

Este territorio aporta cerca del 6,5% de la población de Santander y agrupa a 19 municipios (que ya se describieron con anterioridad) de los 87 del Departamento.

La economía principal es el sector agropecuario e industrial, encabezado por la producción de caña panelera en la hoya del río Suarez, la producción de bocadillo veleño, la fruticultura con diversidad de productos, la ganadería, el turismo basado en un increíble arsenal de atractivos naturales, paisajísticos, históricos, culturales. (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2020)

La provincia tiene una ubicación estratégica para el desarrollo de Santander, Cundinamarca y Boyacá. Su infraestructura es necesaria para la competitividad del centro de Colombia; a través de la transversal del Carare es posible conectar Bogotá con el Magdalena Medio, con la ruta del sol y con la ciudad de Medellín en el menor tiempo por modo terrestre, para lo que se requiere una vía en óptimas condiciones que de impulso al desarrollo de esta región.

- **Micro localización**

La alternativa de ubicación de la empresa es el municipio de Vélez, teniendo en cuenta su condición de capital de la provincia. Es un municipio de fácil acceso y de máxima importancia administrativa de la región. Por lo anterior, algunas de las ventajas de radicar las instalaciones de la empresa en este municipio son:

Disponibilidad de planta física: En el municipio de Vélez se cuenta con facilidad de conseguir una planta física que cumpla con los requerimientos mínimos exigidos y, teniendo en cuenta, además, la disponibilidad de este tipo de instalaciones en las oficinas de arrendamientos.

Costo del arrendamiento: En el municipio de Vélez se encuentran valores de arrendamientos favorables para la instalación de Proyectar Consultores S.A.S.

Acceso a aliados estratégicos: Al ser el municipio de Vélez capital de provincia, lo ubica en una posición estratégica de congregación de los clientes y aliados estratégicos para el negocio, esto debido a que en el municipio se tiene acceso a servicios financieros, oficinas de entidades territoriales, universidades, oferta de servicios hoteleros, entre otros.

4.1.8 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa Proyectar Consultores S.A.S es: *“Construimos territorios sostenibles para la vida digna”*, lo que quiere decir que estos servicios están encaminados al apoyo en la creación de capacidades institucionales de las entidades públicas para el desarrollo de una base productiva, competitiva y ambientalmente amigable con el territorio. Además de la construcción de un acuerdo social desde el ordenamiento del territorio que permita a todos, vivir dignamente y en armonía con los demás.

4.1.9 Justificación

Dada la información y análisis tanto de la naturaleza del proyecto, como del sector y del cliente, se concluye que es posible proponer la creación de una empresa de consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez.

Esta empresa apoyará a los entes gubernamentales locales en capacitación, seguimiento a su desempeño territorial, integración de la sostenibilidad en la planeación del territorio y en los proyectos de desarrollo de los municipios.

Esto se realiza con el fin de apoyar el incremento de la calidad de vida (vida digna) de los pobladores de la provincia y encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico y la optimización de los recursos ambientales que el territorio posee.

Se pretende brindar servicios de consultoría pertinentes, integrativos, innovadores y de calidad; todo realizado por profesionales idóneos y conocedores del territorio.

4.2. Estudio piloto de mercado

Con base en el análisis del sector realizado anteriormente, se realizó un piloto de mercado en dos direcciones principales: la primera para conocer el mercado relacionado con los clientes y el segundo para conocer el mercado relacionado con los competidores.

4.2.1. Objetivos Empresariales

Objetivo General

Conocer y analizar los aspectos más importantes del mercado en que la empresa Proyectar Consultores S.A.S prestará sus servicios de consultoría de desarrollo sostenible y vida digna, principalmente referido a clientes y competidores.

Objetivos específicos

- Conocer el nivel de implementación de la sostenibilidad territorial en los municipios de la Provincia de Vélez.
- Evaluar la propuesta de algunos posibles servicios de consultoría y sus costos aproximados.
- Identificar los principales competidores en el ámbito de las empresas de consultoría y específicamente relacionadas con el desarrollo sostenible.
- Establecer las principales características de los servicios de consultoría que la competencia de Proyectar Consultores S.A.S realiza.

4.2.2. Cálculo del tamaño de la muestra

Una vez definidos los objetivos del piloto de mercado y con base en el análisis del sector, se definió la cantidad de población sobre el cual se aplicará la herramienta de investigación que permita evaluar la representatividad del universo posible. En este caso, se envió la encuesta a todos los municipios, debido a que el universo muestral es muy pequeño (la provincia de Vélez está conformada por 19 municipios), siendo que los resultados no son estadísticamente significativos, sino que tienen tratamiento de consulta estilo Delphi, dada la condición de expertos de quienes se consultan en los territorios.

4.2.2.1. Mercado relacionado con los clientes

El análisis del sector y la propuesta general de este trabajo arrojó que el total de municipios objetivo (clientes) en esta etapa del emprendimiento son 19 municipios de la Provincia de Vélez. Dado que el tamaño total de posibles clientes inmediatos es pequeño, aplicar fórmulas estadísticas clásicas podría dar un resultado poco representativo como

muestra; por esta razón se tomó la decisión de realizar un análisis del mercado por medio de consenso, tomando como herramienta metodológica el Método Delphi.

El método Delphi consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado (Reguant-Álvarez, Torrado-Fonseca, 2016) y es usado en diferentes ámbitos de aplicación, como el empresarial.

En este caso, fue útil en el análisis de mercado ya que sirvió como prospección sobre ventas, demanda, comportamiento de mercados, posibilidades de inversión y optimización de procesos (Palacios, 2022).

4.2.2.2. Mercado relacionado con los competidores

El análisis del sector mostró que existen empresas de prestación de consultoría en diferentes niveles (local hasta nacional), por lo que se es prioritario conocer con mayor exactitud cuáles de estas empresas son realmente competencia de Proyectar Consultores S.A.S y como realizan su trabajo ya que “examinar las características de los eventuales rivales existentes o los que se habrá de enfrentar, así como las particularidades de los servicios que éstos ofrecen, es la esencia de un análisis de competencia, y el cual constituye un elemento fundamental para poder determinar la viabilidad comercial de un nuevo negocio o emprendimiento” (Socatelli, 2013, pág. 1)

4.2.3. Herramientas de investigación

4.2.3.1. Herramienta de investigación relacionado con clientes

La herramienta de investigación de mercado relacionada con clientes escogida fue la encuesta, fuente de información primaria dado que “los datos provienen directamente de la población o una muestra de esta” (Soberon Acosta, 2009)

Dentro del desarrollo del método Delphi se considera realizar varias “rondas de preguntas a los expertos y recopilará las respuestas, para después hacer un análisis y llegar a conclusiones” (Palacios, 2022). En la etapa preliminar a este trabajo, se realizó una encuesta expertos en el tema de desarrollo territorial y desarrollo territorial sostenible, por lo que la encuesta presentada en este estudio fue realizada con base en las conclusiones de la encuesta previa.

Esta encuesta fue desarrollada con base en la necesidad de evaluar primero el estado de la aplicación y gestión territorial sostenible y segundo, con el fin de evaluar preliminarmente algunos servicios de consultoría propuestos a partir de las necesidades del cliente evaluadas. La herramienta usada fue un cuestionario de “Microsoft forms”, dividida en 6 partes y un total de 49 preguntas (las preguntas de la 8 a la 14, se repiten para cada uno de los servicios presentados); el cuestionario se resume a continuación en la tabla 17.

Tabla 14. Encuesta aplicada a los clientes potenciales.

Servicios de consultoría en sostenibilidad territorial para la Provincia de Vélez.				
Queremos invitarte amablemente a que evalúes la posibilidad y algunos servicios propuestos, de consultoría en sostenibilidad territorial para los Municipios de la Provincia de Vélez, Santander				
Preguntas	Posibles Respuestas.			
1. Nombre completo	Escritura Libre			
2. ¿Qué relación tiene con el territorio de la Provincia de Vélez?	Alcalde de Municipio	Empleado o contratista Municipal	Empleado o contratista Departamental	Otro
3. ¿En qué Municipio (s) realiza sus actividades normalmente?	Escritura Libre			
4. ¿En qué medida aplica en la entidad en la que trabaja la alineación de la sostenibilidad en la gestión y gobernanza del territorio?	Hasta un 30%	Hasta un 60%	Más de un 60%	No se ha iniciado a realizar la alineación

5. ¿Cuenta con una dependencia o equipo de profesionales expertos que orienten el buen ejercicio de la sostenibilidad en su entidad?	Si	No		
6. ¿Estaría dispuesto a invertir en contratar consultorías en sostenibilidad y vida digna para su entidad?	Si	No		
7. ¿Qué condiciones cree que debería cumplir el consultor que usted estaría dispuesto a contratar como asesor en sostenibilidad?	Que cuente con la experiencia en los temas que ofrece.	Que el valor del servicio que ofrece este dentro de los valores del mercado.	Que cuente con idoneidad profesional en temas de sostenibilidad	Todas las anteriores
Servicios de consultoría en Sostenibilidad Territorial. Califíquelos por favor.				
Educación en sostenibilidad para la vida digna territorial dirigidos a funcionarios y comunidad: Programas de formación abierto a la población en general, líderes del Municipio, sobre gobernanza de la sostenibilidad, compras públicas sostenibles, con una intensidad de 40 horas. Otros temas pueden ser tratados según demanda. Inversión de \$20.000.000/programa (Veinte millones de pesos)				
8. ¿Es pertinente y útil este servicio?	Si	No		
9. ¿Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio?	Si	No		
10. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible?	Escritura Libre			
11. ¿Qué necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad?	Escritura libre			
12. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en la región?	Escala de 1 a 10	0 nada probable	10 muy probable	
13. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio?	Escala de 1 a 10	0 nada probable	10 muy probable	
14. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio.	Escritura Libre			
Consultoría para Seguimiento y evaluación de desempeño territorial: brinda elementos esenciales para la administración pública, que permitan la retroalimentación constante para la toma decisiones orientadas a la construcción de un futuro sostenible para los territorios. 30% del tiempo de dedicación apoyando la entidad durante un año. Inversión de \$50.000.000 (cincuenta millones de pesos).				

<p>Formulación de proyectos basados en la sostenibilidad para la vida digna: consta de la formulación de proyectos de inversión pública basados en la sostenibilidad para superar las necesidades del territorio y la construcción de un futuro sostenible, mediante la inversión adecuada de los recursos. Inversión de \$55.000.000/formulación (cincuenta y cinco millones de pesos), este precio es variable según el tipo de proyecto</p>				
<p>Elaboración de instrumentos de planificación territorial: consta de la elaboración de instrumentos y/o herramientas como planes, políticas y programas, que hacen posible el proceso de planificación territorial basados en la sostenibilidad. Inversión de \$40.000.000/Elaboración (cuarenta millones de pesos)</p>				
<p>Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo municipal: consta de la formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo de acuerdo a los requerimientos de la ley 152 y alineados a los instrumentos de planificación, con visión de desarrollo sostenible. Inversión de \$100.000.000/formulación/ajuste (cien millones de pesos)</p>				
49. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio.	Escritura Libre.			
<p>Los datos suministrados en esta encuesta serán usados exclusivamente para los propósitos académicos, al diligenciar este documento se da por entendido que autoriza al grupo de estudiantes de la U. EAN para el tratamiento de la información, conforme a la ley 1582 de 2012 sobre Habeas Data</p>				

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2.3.2. Investigación de mercado relacionado con competidores

La realización del análisis de competidores se elaboró de acuerdo con el proceso de inteligencia competitiva (Thomas Weelen Y David Hunger, 2007) en busca de información con el objetivo de conocer los servicios de empresas que ofrecen en su portafolio consultoría de en desarrollo territorial sostenible, las cuales puede ser consideradas como competidoras que ofrecen servicios afines:

Tabla 15. Información de competidores

NOMBRE	WEB	CONTACTO	UBICACIÓN	PUBLICO OBJETIVO
Casostenible	https://www.casostenible.com/	Directo	Bogotá	Empresas, agremiaciones
Portafolio Verde	https://www.portafolioverde.com/	Directo	Bogotá, Medellín, Nueva York	Alcaldías, empresas, Personas naturales
PWC	https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/energiasostenible.html	Indirecto	Colombia	Gobiernos, empresas

BDS Group	https://www.bufeteparaeldesarrollosostenible.com/inversion-soc-desarr-comun.html#	Indirecto	Bogotá, Cartagena, Madrid	Empresas, agremiaciones
Anthesisgroup	https://www.anthesisgroup.com/es/	Directo	Colombia	Empresas, agremiaciones
Auren	https://auren.com/co/servicios/consultoria/sostenibilidad-y-responsabilidad-social/	Directo	Bogotá, Medellín, Cartagena	Empresas, agremiaciones
Sumar	https://www.sumar.com.co/home	Directo	Bogotá	Empresas, agremiaciones
Setri	https://setri.com.co/wp/	Directo	Bogotá	Empresas, agremiaciones
Co2cero	https://co2cero.co/home/	Directo	Bogotá, Valledupar, Riohacha, Panamá	Empresas, agremiaciones
Inerco	https://www.inerco.com/es/	Directo	Colombia	Empresas
EDP	https://www.edpsoluciones.com/	Directo	Bogotá	Empresas
Ecoexplora	https://www.ecoexploraconsultoria.com/	Directo	Barranquilla	Empresas
Propacifico	https://propacifico.org/	Indirecto	Cali	Gobiernos, empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas a página WEB, octubre de 2022.

En la tabla 18 se describen las empresas consultadas en la web. Después del análisis, se distingue que el común denominador de público objetivo corresponde a empresas, seguido de agremiaciones. En pocos casos se encontró empresas que prestaran sus servicios a entes territoriales como alcaldías y gobernaciones y en algunos casos a personas naturales.

Dentro del grupo de las empresas se destaca el sector de la construcción, industrial y comercial, así mismo dentro del grupo de las agremiaciones se destaca en conformado por grupos de agricultores y agrupaciones campesinas. En medio de las labores de investigación de mercado se logró realizar contacto telefónico con las empresas: Casostenible, Portafolio Verde, BDS Group y Sumar.

4.3. Resultados

4.3.1. Resultados de la medición del comportamiento del cliente.

El cuestionario diseñado en la tabla 19, se envió por correo electrónico y se dirigió a alcaldes, secretarios de planeación y otros cargos relacionados con el desarrollo de los municipios de la Provincia de Vélez (actuales o que hayan ocupado estos cargos), pero no se restringió a estos, siempre que los municipios fueran de categoría sexta en la clasificación nacional.

Tabla 16, Caracterización de clientes encuestados.

1. Nombre	3. Municipio (s) de actividades	2. Relación con el territorio de la Provincia de Vélez.	Dispuesto a invertir en contratar consultorías en sostenibilidad y vida digna.
José Guillermo Ariza	Chipatá	Empleado o contratista Municipal	Si
Shirley Buitrago	Puente Nacional	Empleado o contratista Municipal	Si
Mauro Galeano.	Landázuri	Empleado o contratista Municipal	Si
Wilmer Camacho.	La Paz	Empleado o contratista Municipal	Si
German Moreno.	La Belleza	Empleado o contratista Municipal	No
Armando Vega Cala.	Ocamonte	Alcalde de Municipio	Si
Pedro Fernández.	San Benito	Empleado o contratista Municipal	Si
César Barrera.	El Peñón	Empleado o contratista Municipal	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de formulario de Microsoft forms.

Las principales conclusiones las respuestas de los posibles clientes fueron:

- El total de participantes consideran pertinente y útil el servicio ofrecido.
- El 63% de los encuestados reporta que en su municipio se trabaja activamente en la alineación de la sostenibilidad en la gestión y gobernanza del territorio, mientras que un 38% aún no ha iniciado dicha labor.

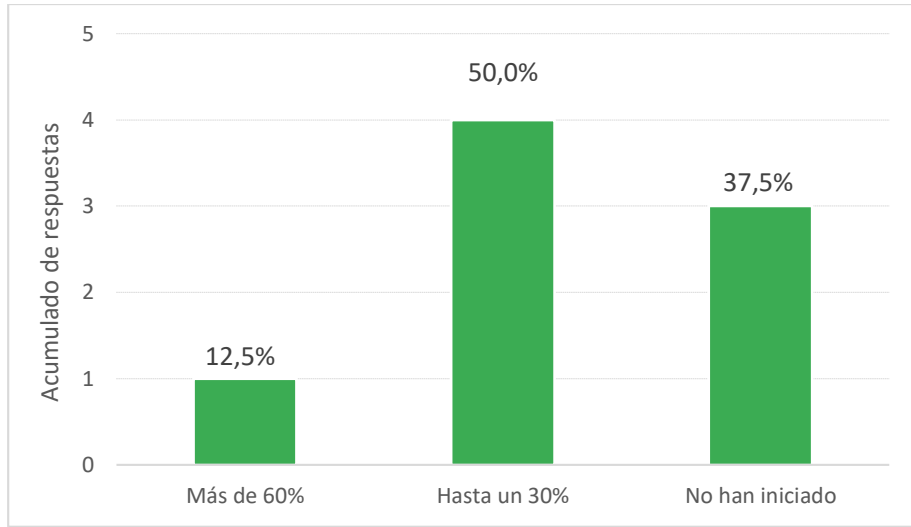


Figura 11 Avances en los municipios en la alineación en la sostenibilidad y la gobernanza. Fuente: Elaboración propia.

- El 13% (1 participante) declaró que efectivamente cuentan con un experto en sostenibilidad.

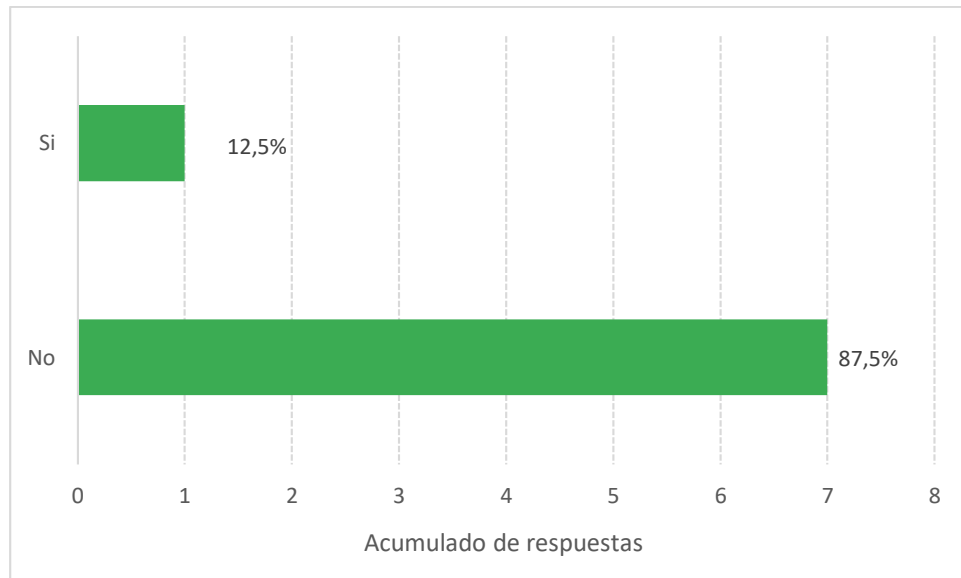


Figura 12 Municipios que cuentan con un experto en sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.

- Para el 87% de los encuestados los consultores en temas de sostenibilidad deberían cumplir con experiencia, el servicio debe tener un valor enmarcado en los precios de mercado, y además contar con idoneidad en temas de sostenibilidad.

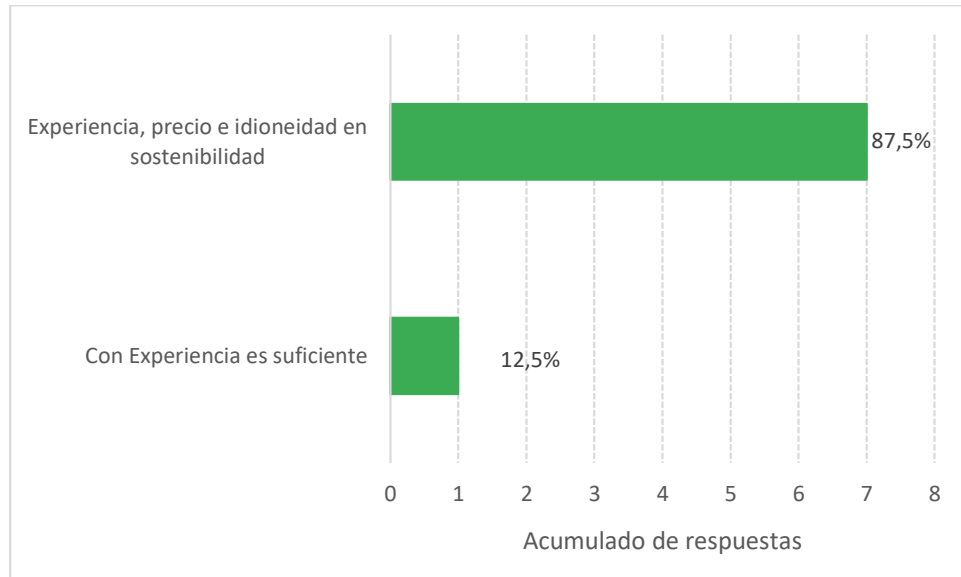


Figura 13 Requisitos al grupo consultor para contratar el servicio. Fuente: Elaboración propia.

- Consultados sobre el interés para invertir en consultorías en sostenibilidad y vida digna, el 87,5% informaron tener interés en los servicios.

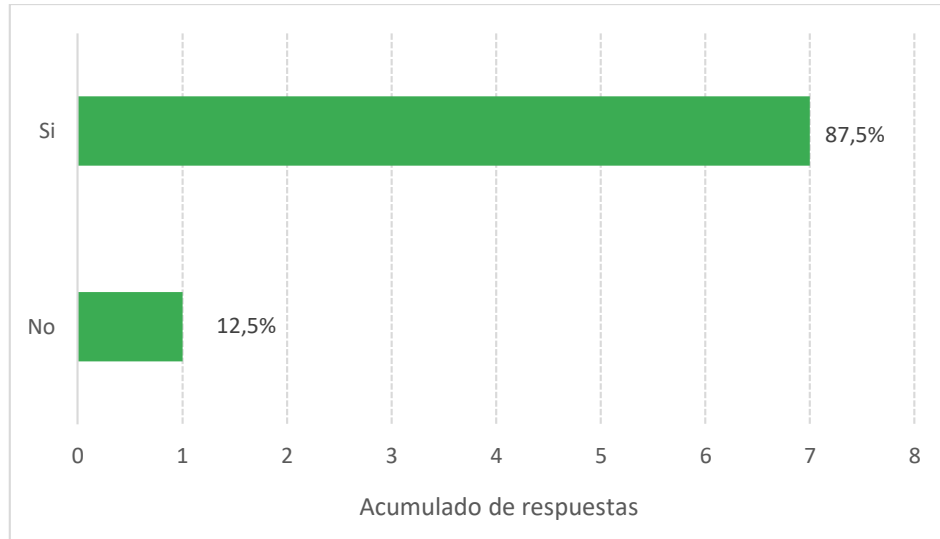


Figura 14 Interés para invertir en consultorías en sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.

- Acerca de los precios para la consultoría, el total de la muestra los valoró en cinco o más, es decir están acorde al precio que las entidades territoriales cancelan por servicios de consultorías en la región.

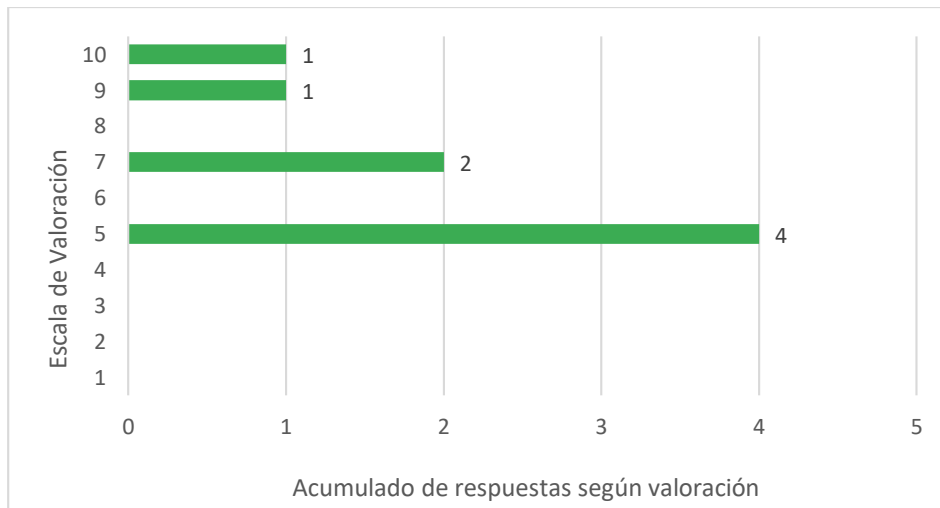


Figura 15 Pertinencia de los precios en los servicios de consultoría. Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los encuestados estaría de acuerdo en pagar un precio adicional ante el enriquecimiento de la oferta de servicios, lo que ofrece la posibilidad de incrementar el portafolio del emprendimiento.

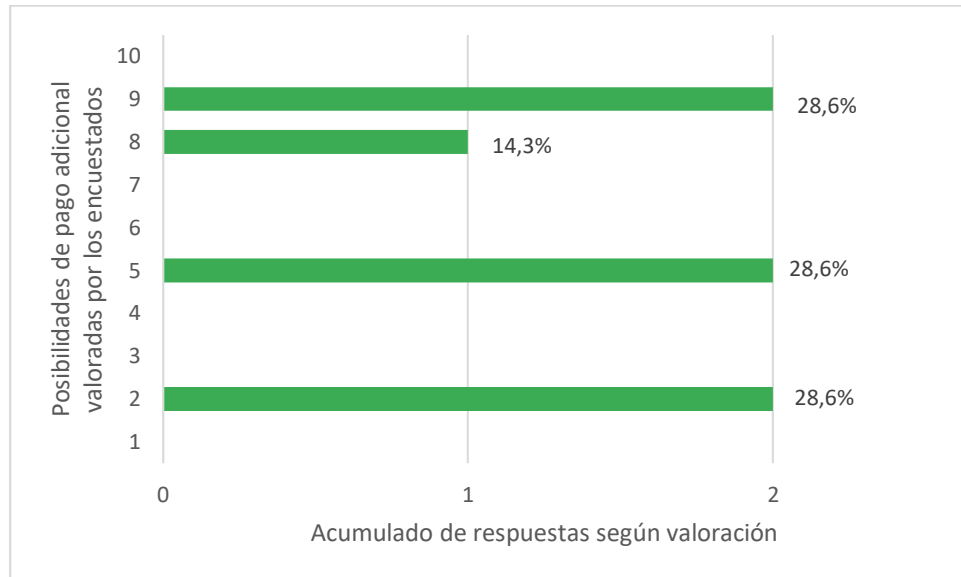


Figura 16 Posibilidad de pagos adicionales por los clientes. Fuente: Elaboración propia.

Todos los resultados de las encuestas pueden ser consultados en los anexos a este documento.

4.3.2 Identificación de las tendencias de crecimiento del mercado y tamaño

En la medida en que los requerimientos estatales colombianos relacionados intrínsecamente con la sostenibilidad territorial, se conviertan en vinculantes (obligatorios como el ordenamiento territorial), el tamaño y crecimiento del mercado será sostenido; por ejemplo, el creciente marco legal ambiental, social y patrimonial afín a la sostenibilidad que

el país ha ido adoptando en los últimos años, incentiva y a veces obliga a los territorios a dinamizar en diferentes escalas y dimensiones de temas relacionados con el agua, cambio climático, adopción de ODS, Biodiversidad, Grupos Étnicos, Patrimonio arqueológico y cultural, entre otros; por lo que se prevé un sostenimiento y crecimiento de las oportunidades para Proyectar Consultores S.A.S

4.3.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

A partir de la correlación de los servicios de la competencia con el portafolio de servicios de la empresa, y considerando el menor precio del mercado para los servicios de mayor oferta y los consumos por cliente al año, se calcula la demanda potencial de los servicios de consultoría ofertados en el portafolio de la empresa por valor de COP \$5.158.500.000, para un mercado potencial inmediato de 19 municipios de la Provincia de Vélez, como se muestra en la tabla 20.

Tabla 17 Demanda Potencial

Servicio	Menor precio del mercado (\$)	Consumo cliente año	Consumo cliente cuatrienio	Ventas por cliente	Demanda potencial clientes P. Vélez (19)
Educación sostenibilidad	\$ 17.500.000	1		\$ 17.500.000	\$ 332.500.000
Seguimiento y evaluación de desempeño territorial	\$ 42.000.000	1		\$ 42.000.000	\$ 798.000.000
Formulación de proyectos basados en la sostenibilidad	\$ 65.000.000	1		\$ 65.000.000	\$ 1.235.000.000
Elaboración instrumentos planificación territorial	\$ 52.000.000	1		\$ 52.000.000	\$ 988.000.000
Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo municipal	\$ 95.000.000		1	\$ 95.000.000	\$ 1.805.000.000
			Totales	\$ 271.500.000	\$ 5.158.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la etapa inicial de la puesta en operación de la idea de negocio se estima que se logre una participación en el mercado del 14% para el primer año, vendiendo los

servicios de mayor oferta identificados en los resultados del análisis de la competencia, para lo cual la proyección de ventas de servicios en un año se calcula en COP \$ 725.000.000 distribuidos en los diferentes servicios y especialidades del portafolio, según la tabla 21 a continuación.

Tabla 18 Proyección de ventas y participación del mercado

Servicio	Demanda potencial clientes P. Vélez (19)	Participación en el mercado	Proyección de ventas anuales.
Educación sostenibilidad	\$ 332.500.000	14%	\$ 46.731.123
Seguimiento y evaluación de desempeño territorial	\$798.000.000	14%	\$ 112.154.696
Formulación de proyectos basados en la sostenibilidad	\$1.235.000.000	14%	\$ 173.572.744
Elaboración instrumentos planificación territorial	\$988.000.000	14%	\$ 138.858.195
Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo municipal	\$ 1.805.000.000	14%	\$ 253.683.241
Totales	\$ 5.158.500.000	14%	\$ 725.000.000

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Resultados de la medición del comportamiento de los competidores

Después de haber realizado el análisis de los servicios ofrecidos por parte de las empresas identificadas como competencia, se identifica que se ofrece entre otros, los servicios que se muestran en la figura 14, en la cual se observa que el servicio más ofrecido es la determinación de huellas ambientales. Este servicio es ofrecido por el 77% de las empresas consultadas, seguido por responsabilidad social empresarial – RSE, con un 54% y Gestión social y Reportes de Sostenibilidad, ambos con un 46%.



Figura 17 Servicios ofrecidos competidores. Fuente: Elaboración propia a partir de consultas a página WEB, octubre de 2022.

Se solicitó cotización de servicios a empresas de consultoría, equivalentes a los ofrecidos por Proyectar Consultores S.A.S encontrando una gran diversidad de precios, unos en el mismo orden de magnitud de los ofrecidos por la empresa propuesta y otros muy superiores, por lo que se puede afirmar que los precios propuestos pueden ser viables en el mercado. Esto permite afirmar que los precios propuestos pueden ser viables en el mercado.

Por otro lado, los consultores han indicado que corresponden a valores de referencia, los cuales deben ser ajustados en función del municipio en particular y las necesidades y estado de la información diagnóstico de cada uno de ellos. En la tabla 22 se muestra los valores sin IVA.

Tabla 19. Valor de venta servicios competencia

DESCRIPCION SERVICIO	Precio de venta antes de IVA		
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Programa de formación	\$35.000.000	\$19.000.000	\$17.500.000
Diagnóstico desempeño territorial	\$42.000.000	\$52.000.000	\$60.000.000
Proyecto de desarrollo sostenible	\$65.000.000		
Instrumento de planificación	\$52.000.000		
Plan de desarrollo	\$105.000.000	\$95.000.000	\$120.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones

A continuación, se mencionan las manifestaciones más representativas realizadas en las conversaciones telefónicas con las empresas relacionadas con los servicios a entes territoriales:

- **Director de proyectos Casostenible:** Han prestado servicios a Alcaldías en procesos de concertación ambientales de Planes de ordenamiento territorial “POT” y planes parciales entre municipios y corporaciones ambientales.
- **Ejecutiva de diseños de soluciones Portafolio Verde:** Han prestado servicios a Alcaldías en proyectos de huertas comunitarias.
- **Gerente General BDS Group:** Han prestado servicios a la Alcaldía de Cartagena en la elaboración del plan de desarrollo territorial enmarcado en la agenda 2030.
- **Directora de Proyectos de Sumar:** No han prestado servicios al sector público; sin embargo, podrían apoyar en capacitaciones en desarrollo sostenible a fin de apoyar políticas públicas que apoyen del desarrollo sostenible.

Se realizó un análisis en el sitio web de Anthesisgroup, el cual ofrece el servicio de direccionamiento para planificar ciudades y territorios sostenibles. Esto puede presentar un grado de similitud con los servicios ofrecidos por Proyectar Consultores S.A.S. Así mismo en la página web de Propacifico se manifiesta que se impulsa el desarrollo territorial a través del acompañamiento y el apoyo a los actores de los sectores públicos, privado, académicos en la ejecución de proyectos de desarrollo territorial.

En términos generales las empresas consultadas no prestan servicios en consultoría en desarrollo territorial sostenible de manera muy específica, excepto en algunas oportunidades muy puntuales. Sin embargo, han manifestado en caso de presentarse la oportunidad en el mercado, de estar interesados en prestar servicios relacionados con desarrollo territorial sostenible.

4.3.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

De acuerdo con las encuestas realizadas se presenta baja implementación de los criterios de desarrollo sostenible en la provincia de Vélez por parte de las alcaldías de estos municipios, lo cual se ratifica con los resultados generales del indicador MDM.

Esta situación representa una gran oportunidad de negocio para Proyectar Consultores S.A.S, porque puede llegar a ofrecer sus servicios a fin de contribuir a mejorar esta situación.

En la investigación de competidores no se identificó empresas de consultoría en desarrollo sostenible territorial en la provincia de Vélez. Así mismo, en el sondeo de las empresas consultadas a nivel nacional se logró determinar que algunas empresas han realizado puntualmente consultorías en desarrollo sostenible territorial, sin ser lo habitual; sin embargo, manifestaron estar disponibles a prestar los servicios a solicitud del mercado.

Esta situación nos muestra que existe poca demanda de parte de estos municipios en consultorías que busquen mejorar el bajo desempeño territorial sostenible, esta situación puede representar un riesgo que debe ser mitigado a través de la estrategia de mercadeo. Dentro de los servicios más ofrecidos por las empresas consultadas se destacan la determinación de huellas ambientales, responsabilidad social empresarial, Gestión social y Reportes de sostenibilidad.

Respecto a los costos de los servicios ofrecidos por la competencia en consultoría en desarrollo territorial sostenible, se logró obtener valores de referencia de tres empresas que pueden prestar servicios equivalentes a los ofrecidos por Proyectar Consultores S.A.S, encontrando que los valores ofrecidos son competitivos.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

5.1 Objetivos de mercadeo de la compañía

Los objetivos de mercadeo propuestos son las metas o resultados específicos que como empresa se propuso para alcanzar en un plazo determinado. Se cuenta con objetivos a corto (1 año), medio (2-4 años) o a tiempo largo (5 -8 años).

- Ser reconocidos como empresa líder en servicios de consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez.
- Generar ventas en el primer año de operación por valor de COP \$725.000.000 y aumentar las ventas en 89% para el segundo y 12% para el tercer año respectivamente.
- Generar utilidades de mínimo 30% del valor facturado anualmente.
- Mantener una TIR anual por encima de 31 puntos.
- Lograr fidelización de clientes.

5.2 Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo de Proyectar Consultores S.A.S contempla las siguientes estrategias:



Figura 18 Estrategia de mercadeo Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Estrategia de producto y servicio

La estrategia de producto o servicio busca que nuestros clientes nos identifiquen como la empresa consultora que ofrece servicios de mayor calidad, rendimiento y características innovadoras (Kotler Philip, 2016), a través de servicios actualizados y vigentes, aterrizados a la realidad de los territorios y en constante comunicación con la comunidad.

Tabla 20 Estrategia de producto y servicio

FORMULACION DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIO	<p>OBJETIVO: Ofrecer y posicionar en el mercado los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación para el desarrollo sostenible (EDS). • Consultoría para seguimiento y evaluación de desempeño territorial. • Formulación de proyectos de desarrollo sostenible.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS						
					<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de instrumentos de planificación. Formulación o ajuste o actualización de planes de desarrollo municipales. 	
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Seguimiento/periodicidad	Indicador/producto
Mantener actualización en marco normativo en sostenibilidad y ordenamiento territorial	Participar en socializaciones y conocer las nuevas regulaciones y normas	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (Según necesidad)	Construcción de matriz legal
Servicios incluyentes y participativos	Conocer integralmente el territorio para poder ofrecer a nuestros clientes servicios atractivos de acuerdo con los saberes de las comunidades locales	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (Según necesidad)	Documento de Caracterización de comunidades
Portafolio ajustado a las necesidades del cliente	Conocer integralmente el territorio para poder ofrecer las necesidades de cada cliente y presentar propuesta de servicios ajustada a sus necesidades	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (Según necesidad)	Documentos diagnósticos particulares
Realizar eventos a actores clave de la provincia	Realizar Charlas, foros y seminarios donde se muestre la situación territorial y de desarrollo sostenibles actual y potencial de la provincia	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (Según necesidad)	Numero de eventos realizados

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución establece los canales por los cuales se realiza el marketing para llegar a nuestros clientes y a las comunidades en los territorios, estableciendo los canales de comunicación que han sido considerados como acertados dadas las condiciones de la provincia de Vélez, con el fin de generar a través de la estrategia integral de marketing, la información necesaria a Proyectar Consultores SAS necesaria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes (Kotler Philip, 2016).

Tabla 21 Estrategia de distribución

FORMULACION DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	<p>OBJETIVO: Ofrecer y posicionar en el mercado los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Educación para el desarrollo sostenible (EDS). Consultoría para seguimiento y evaluación de desempeño territorial. Formulación de proyectos de desarrollo sostenible. Elaboración de instrumentos de planificación. Formulación o ajuste o actualización de planes de desarrollo municipales.

ESTRATEGIA A DESARROLLAR	Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Seguimiento/p eriodicidad	Indicador/pro ducto
Implementar departamento de gestión comercial	Contratar experto que desarrolle toda la gestión comercial de la organización, atienda las oportunidades existentes del mercado.	Febrero 2023	Mayo 2023	Equipo consultor	Mensual	Experto contratado para la gestión comercial de la organización
Realizar eventos a actores clave de la provincia	Realizar Charlas, foros y seminarios donde se muestre la situación territorial y de desarrollo sostenibles actual y potencial de la provincia	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (Según necesidad)	Numero de eventos realizados
Realizar, publicar y distribuir revista "Vélez sostenible"	Realizar una revista de publicación donde se muestre las capacidades y potencial de la provincia... Además, casos de éxito de nuestro trabajo con los territorios.	N.A.	N.A.	Equipo consultor y Consultor externo	Semestral (julio y enero)	Publicación de revista
Realizar alianza con instituciones de educación	Presentar propuesta de alianza a instituciones educativas para llevar programas de capacitación a líderes y comunidad de la provincia	Febrero	Abril	Equipo Consultor	Anual	Número de alianzas realizadas con instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Estrategia de precio

La estrategia de precios es complementaria a las demás estrategias de mercadeo, se busca que el precio de los servicios sea parte del valor ofrecido a las comunidades junto con la calidad y el servicio (Kotler Philip, 2016), de tal forma que se logre el equilibrio entre precio, calidad y servicio en la percepción de nuestros clientes.

Tabla 22 Estrategia de precio

FORMULACION DE ESTRATEGIAS						
ESTRATEGIA DE PRECIO		OBJETIVO: Ofrecer y posicionar en el mercado los servicios de: <ul style="list-style-type: none"> • Educación para el desarrollo sostenible (EDS). • Consultoría para seguimiento y evaluación de desempeño territorial. • Formulación de proyectos de desarrollo sostenible. • Elaboración de instrumentos de planificación. • Formulación o ajuste o actualización de planes de desarrollo municipales. 				
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Seguimiento	indicador
Conocimiento del Mercado	Hacer revisión constante del mercado de competidores para conocer el mercado	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (según necesidad)	Base de datos con información
Precios a la medida	Proponer precios de servicios a los clientes de acuerdo a sus necesidades.	N.A.	N.A.	Equipo consultor	Permanente (según necesidad)	Propuestas ajustadas a

						necesidad específica
--	--	--	--	--	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación busca acompañar a la comunidad y a las entidades territoriales para que conozcan e identifiquen a Proyectar Consultores SAS como un aliado para alcanzar un desarrollo sostenible en sus territorios, el cual ofrece beneficios, a fin de motivar la contratación de los servicios, la no implementación de esta estrategia podría considerarse como bienes o servicios no buscados (Kotler Philip, 2016).

Tabla 23 Estrategia de comunicación

FORMULACION DE ESTRATEGIAS						
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN			OBJETIVO: Ofrecer y posicionar en el mercado los servicios de: <ul style="list-style-type: none"> • Educación para el desarrollo sostenible (EDS). • Consultoría para seguimiento y evaluación de desempeño territorial. • Formulación de proyectos de desarrollo sostenible. • Elaboración de instrumentos de planificación. • Formulación o ajuste o actualización de planes de desarrollo municipales. 			
ESTRATEGIA A DESARROLLAR	Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Seguimiento/periodicidad	Indicador/producto
Imagen corporativa	Diseño de imagen corporativa y portafolio de servicios	Diciembre 2022	Enero 2023	Consultor externo	Quincenal	Creación de imagen y portafolio
De lanzamiento	Realizar evento de lanzamiento de servicios como empresa especializada en consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez.	Marzo 2023	Marzo 2023	Equipo consultor y Consultor externo	N.A.	Realización de evento
Redes sociales	Paquete de contenido digital de futuros deseados, promocionado en redes sociales enfocado en las emociones del cliente y consumidor	N.A.	N.A.	Equipo consultor y consultor externo	Permanente (según necesidad)	Mediciones de medios
Presentación de portafolio a actores claves de la provincia	Realizar eventos para presentar portafolio de servicios a actores claves de la provincia	Febrero 2023	Abril 2023	Equipo consultor	Mensual	Número de eventos de presentación de portafolio de servicios
De posicionamiento de marca	Participación en eventos de desarrollo territorial	N.A.	N.A.	Equipo consultor	permanente (según necesidad)	Participación de eventos

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para el desarrollo de la estrategia de mercadeo se dispone del presupuesto correspondiente al primer año de entrada en operación, así como anual durante los años de operación de la compañía. En la tabla 27, se describe mejor esta información:

Tabla 24 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

ESTRATEGIA DE MERCADEO	PRESUPUESTO	
	AÑO 1	ANUAL
PRODUCTO Y SERVICIO	Recurso / costo en \$	Recurso / costo en \$
Mantener actualización el marco normativo en sostenibilidad y ordenamiento territorial	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
Servicios incluyentes y participativos	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
Portafolio ajustado a las necesidades del cliente	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
Realizar eventos a actores clave de la provincia	\$2.000.000	\$2.000.000
DISTRIBUCIÓN	Recurso / costo en \$	Recurso / costo en \$
Implementar departamento de gestión comercial	\$2.500.000	\$1.000.000
Realizar eventos a actores clave de la provincia	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
Realizar, publicar y distribuir revista "Vélez sostenible"	Realizado por los emprendedores y financiado por patrocinadores	Realizado por los emprendedores y financiado por patrocinadores
Realizar alianza con instituciones de educación	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
PRECIO	Recurso / costo en \$	Recurso / costo en \$
Conocimiento del Mercado	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
Precios a la medida	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
COMUNICACIÓN	Recurso / costo en \$	Recurso / costo en \$
Imagen corporativa	\$1.500.000	\$500.000
De lanzamiento	\$3.000.000	N.A.
Redes sociales	\$1.000.000	\$1.500.000
Presentación de portafolio a actores claves de la provincia	Realizado por emprendedores	Realizado por emprendedores
TOTAL:	\$10.000.000	\$5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta radica en que la mayoría de las actividades de las estrategias de mercadeo serán desarrolladas por los consultores directamente. De las actividades, se destaca al inicio del 2023 la promoción e introducción al mercado como eventos, diseño de imagen corporativa, entre otras, para después quedar como permanentes las actividades de promoción de redes sociales, conocimiento del mercado, capacitación y alianzas estratégicas, principalmente.

Se concluye que la empresa presenta una estrategia basada en el permanente conocimiento del territorio, el marco legal ambiental y la interacción con los actores claves de la región. Esto, con el fin de ofrecer en los servicios de consultoría, elementos con valor agregado orientados al desarrollo sostenible y vida digna a través de diversos canales (virtuales y/o presenciales).

6. Aspectos Técnicos

6.1 Objetivos de producción o de prestación del servicio

- Prestar servicio de consultoría en sostenibilidad territorial a entidades de la provincia de Vélez.
- Coordinar e implementar procesos, actividades y funciones necesarias para la prestación de los servicios acordados con los niveles de calidad aprobados.
- Dar soporte a todos los usuarios del servicio.

6.1.1 Ficha técnica del producto o servicio

La tabla 28 muestra la ficha técnica del servicio de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS).

Tabla 25 Ficha técnica servicio EDS

PORTAFOLIO DE SERVICIO	Consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, Santander
CLIENTE	Alcaldía municipal
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director

NOMBRE DE SERVICIO	Educación para el desarrollo sostenible (EDS)
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	El servicio de EDS consiste en educar a la población para generar la transformación social con el objetivo de crear sociedades más sostenibles. La EDS toca todos los aspectos de la educación, incluidas la planificación, el desarrollo de instrumentos, la implementación de programas, el financiamiento, así como su administración y evaluación.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a la comunidad una interacción coherente entre la educación, la conciencia pública y la capacitación con miras a la creación de un futuro más sostenible. • Formar en competencias de DS a la comunidad • Contar con suficiente idoneidad y experiencia por parte del equipo consultor
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo ambiental y de cambio climático en Colombia • Conocimiento en metodología de educación para el DS • Cumplimiento del estatuto de contratación estatal colombiano y sus normas afines

REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad en gestión y planificación territorial • Idoneidad en desarrollo sostenible • Idoneidad en contratación estatal en Colombia • Experiencia en la ejecución de proyectos de DS • Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas • Habilidades en el relacionamiento con comunidades • Habilidades de servicio al cliente
OPORTUNIDAD	<p>Alcance: Según programa de EDS y número de horas acordadas con el cliente</p> <p>Tiempo: Según el servicio contratado y lo acordado con el cliente</p> <p>Costo: La unidad de medida de este servicio es (programa de formación de 40 Hrs) y el costo de venta para el 2023 es de \$20.000.000 el cual se ajusta de acuerdo a la necesidad del cliente y la vigencia contractual</p>
LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO	Municipio cliente del servicio
ENTREGA	Oficina gestora
RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO	Supervisor designado
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de propuesta • Suscripción de contrato • Acta de inicio • Acta de avance y/o informe de ejecución • Acta de recibo del servicio • Informe final • Liquidación del contrato
PERSONAL VINCULADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional especialista en desarrollo sostenible. • Profesional en trabajo social
ESTADO	Vigente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 29 muestra la ficha técnica del servicio de consultoría para Seguimiento y Evaluación del Desempeño Territorial (MDM)

Tabla 26 Ficha técnica servicio de consultoría en MDM

PORTAFOLIO DE SERVICIO	Consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, Santander
CLIENTE	Alcaldía municipal
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director

NOMBRE DE SERVICIO	Consultoría para Seguimiento y evaluación de desempeño territorial
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>Este servicio de consultoría consta de asesoría, acompañamiento, seguimiento y la evaluación permanente de la gestión y el desempeño territorial del cliente.</p> <p>Tiene como objetivo brindar los elementos esenciales para la administración pública, que permitan la retroalimentación constante para la toma de decisiones orientadas a la construcción de un futuro sostenible para los territorios.</p>
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño territorial • Construir visión de territorio sostenible • Mejorar la calidad de vida de la población • Contar con suficiente idoneidad y experiencia por parte del equipo consultor
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo ambiental y de cambio climático en Colombia • Ley de ordenamiento territorial, Ley orgánica de plan de desarrollo y demás afines • Idoneidad en planeación territorial • Cumplimiento del estatuto de contratación estatal colombiano y sus normas afines
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad en gestión y planificación territorial • Idoneidad en desarrollo sostenible • Idoneidad en contratación estatal en Colombia • Experiencia en la ejecución de proyectos de DS • Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas • Habilidades en el relacionamiento con comunidades • Habilidades de servicio al cliente
OPORTUNIDAD	<p>Alcance: Según requerimiento y número de horas acordadas con el cliente</p> <p>Tiempo: Según el servicio contratado y lo acordado con el cliente</p> <p>Costo: La unidad de medida de este servicio es (anual 50% de dedicación) y el costo de venta para el 2023 es de \$25.000.000, el cual se ajusta de acuerdo a la necesidad del cliente y la vigencia contractual.</p>
LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO	Municipio cliente del servicio
ENTREGA	Oficina gestora
RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO	Supervisor designado
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de propuesta • Suscripción de contrato • Acta de inicio • Acta de avance y/o informe de ejecución • Acta de recibo del servicio • Informe final • Liquidación del contrato

PERSONAL VINCULADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional especialista en proyectos de desarrollo sostenible. • Profesional en planeación territorial
ESTADO	Vigente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 30 muestra la ficha técnica del servicio de formulación de proyectos de desarrollo sostenible.

Tabla 27 Ficha técnica de servicio formulación de proyectos de DS

PORTAFOLIO DE SERVICIO	Consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, Santander
CLIENTE	Alcaldía municipal
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director

NOMBRE DE SERVICIO	Formulación de proyectos de desarrollo sostenible
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	<p>Este servicio de consultoría consta de la formulación de proyectos de inversión pública basados en la sostenibilidad.</p> <p>Tiene como objetivo superar las necesidades del territorio y la construcción de un futuro sostenible, mediante la inversión adecuada de los recursos públicos.</p>
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño territorial • Mejorar los servicios a la comunidad • Construir visión de territorio sostenible • Mejorar la calidad de vida de la población • Contar con suficiente idoneidad y experiencia por parte del equipo consultor
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo ambiental y de cambio climático en Colombia • Ley de ordenamiento territorial, Ley orgánica de plan de desarrollo y demás afines • Sistema general de regalías (SGR) • Cumplimiento del estatuto de contratación estatal colombiano y sus normas afines
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad en gestión y planificación territorial • Idoneidad en desarrollo sostenible • Idoneidad en contratación estatal en Colombia • Idoneidad en formulación de proyectos de inversión pública • Conocimiento en metodología PMI. • Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas

	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades en el relacionamiento con comunidades Habilidades de servicio al cliente
OPORTUNIDAD	<p>Alcance: Según requerimiento del cliente</p> <p>Tiempo: Según el servicio contratado y lo acordado con el cliente</p> <p>Costo: La unidad de medida de este servicio es (UND) y el costo de venta base de la formulación de un (1) proyecto de DS para el 2023 es de \$55.000.000, el cual se ajusta de acuerdo a la necesidad del cliente y la vigencia contractual</p>
LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO	Municipio cliente del servicio
ENTREGA	Oficina gestora
RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO	Supervisor designado
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de propuesta Suscripción de contrato Acta de inicio Acta de avance y/o informe de ejecución Acta de recibo del servicio Informe final Liquidación del contrato
PERSONAL VINCULADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> Profesional especialista en proyectos de desarrollo sostenible. Profesional en planeación territorial con conocimientos en PMI
ESTADO	Vigente

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la tabla 31 muestra la ficha técnica del servicio de elaboración de instrumentos de planificación.

Tabla 28 Ficha técnica de servicio elaboración de instrumentos de planificación

PORTAFOLIO DE SERVICIO	Consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, Santander
CLIENTE	Alcaldía municipal
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director
NOMBRE DE SERVICIO	Elaboración de instrumentos de planificación
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Este servicio de consultoría consta de la elaboración de instrumentos y/o herramientas como planes, políticas y programas, que hacen posible el proceso de planificación territorial basados en la sostenibilidad. Tiene como objetivo orientar la gobernanza para superar las

	necesidades del territorio y la construcción de un futuro sostenible, mediante la inversión adecuada de los recursos públicos.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño territorial • Mejorar los servicios a la comunidad • Construir visión de territorio sostenible • Mejorar la calidad de vida de la población • Contar con suficiente idoneidad y experiencia por parte del equipo consultor
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo ambiental y de cambio climático en Colombia • Ley de ordenamiento territorial, Ley orgánica de plan de desarrollo y demás afines • Sistema general de regalías (SGR) • Cumplimiento del estatuto de contratación estatal colombiano y sus normas afines
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad en gestión y planificación territorial • Idoneidad en desarrollo sostenible • Idoneidad en contratación estatal en Colombia • Idoneidad en formulación de proyectos de inversión pública • Conocimiento en metodología PMI. • Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas • Habilidades en el relacionamiento con comunidades • Habilidades de servicio al cliente
OPORTUNIDAD	<p>Alcance: Según requerimiento del cliente</p> <p>Tiempo: Según el servicio contratado y lo acordado con el cliente</p> <p>Costo: La unidad de medida de este servicio es (UND) y el costo de venta base de la elaboración de un (1) instrumento es de \$40.000.000, el cual se ajusta de acuerdo a la necesidad del cliente y la vigencia contractual.</p>
LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO	Municipio cliente del servicio
ENTREGA	Oficina gestora
RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO	Supervisor designado
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de propuesta • Suscripción de contrato • Acta de inicio • Acta de avance y/o informe de ejecución • Acta de recibo del servicio • Informe final • Liquidación del contrato
PERSONAL VINCULADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional especialista en proyectos de desarrollo sostenible. • Profesional en planeación territorial con conocimientos en PMI • Profesional especialista en gobernanza
ESTADO	Vigente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 32 muestra la ficha técnica del servicio de formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo.

Tabla 29 Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo

PORTAFOLIO DE SERVICIO	Consultoría en sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, Santander
CLIENTE	Alcaldía municipal
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director
NOMBRE DE SERVICIO	Formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Este servicio de consultoría consta de la formulación o ajuste o actualización de plan de desarrollo de acuerdo a los requerimientos de la ley 152 y alineados a los instrumentos de planificación, con visión de desarrollo sostenible. Tiene como objetivo orientar la gobernanza para superar las necesidades del territorio y la construcción de un futuro sostenible, mediante la adecuada planeación e inversión adecuada de los recursos públicos.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño territorial • Mejorar los servicios a la comunidad • Construir visión de territorio sostenible • Mejorar la calidad de vida de la población • Contar con suficiente idoneidad y experiencia por parte del equipo consultor
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo ambiental y de cambio climático en Colombia • Ley de ordenamiento territorial, Ley orgánica de plan de desarrollo y demás afines • Sistema general de regalías (SGR) • Cumplimiento del estatuto de contratación estatal colombiano y sus normas afines
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad en gestión y planificación territorial • Idoneidad en desarrollo sostenible • Idoneidad en contratación estatal en Colombia • Idoneidad en formulación de proyectos de inversión pública • Conocimiento en metodología PMI. • Habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas • Habilidades en el relacionamiento con comunidades • Habilidades de servicio al cliente

OPORTUNIDAD	Alcance: Según requerimiento del cliente
	Tiempo: Según el servicio contratado y lo acordado con el cliente
	Costo: La unidad de medida de este servicio es (UND) y el costo de venta base de la elaboración de un (1) plan de desarrollo total, es de \$100.000.000, el cual se ajusta de acuerdo a la necesidad y alcance solicitado por el cliente y la vigencia contractual
LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO	Municipio cliente del servicio
ENTREGA	Oficina gestora
RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO	Supervisor designado
PUNTOS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de propuesta • Suscripción de contrato • Acta de inicio • Acta de avance y/o informe de ejecución • Acta de recibo del servicio • Informe final • Liquidación del contrato
PERSONAL VINCULADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional especialista en proyectos de desarrollo sostenible. • Profesional en planeación territorial con conocimientos en PMI • Profesional especialista en gobernanza
ESTADO	Vigente

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Descripción del proceso

En la figura siguiente se describe el proceso de acuerdo con el ciclo de vida del servicio ofrecido por la empresa. El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. (Project Management Institute Inc, 2017).

Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases de un

ciclo de vida pueden describirse mediante diversos atributos. Los atributos pueden ser medibles y propios de una fase específica (Project Management Institute Inc, 2017). El servicio de consultoría se divide en cuatro (04) fases diferenciadas de acuerdo con el trabajo realizado. A continuación, se describen:

Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase (Project Management Institute Inc, 2017).

Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto (Project Management Institute Inc, 2017).

Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto (Project Management Institute Inc, 2017).

Terminación y Cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto fase o contrato (Project Management Institute Inc, 2017).

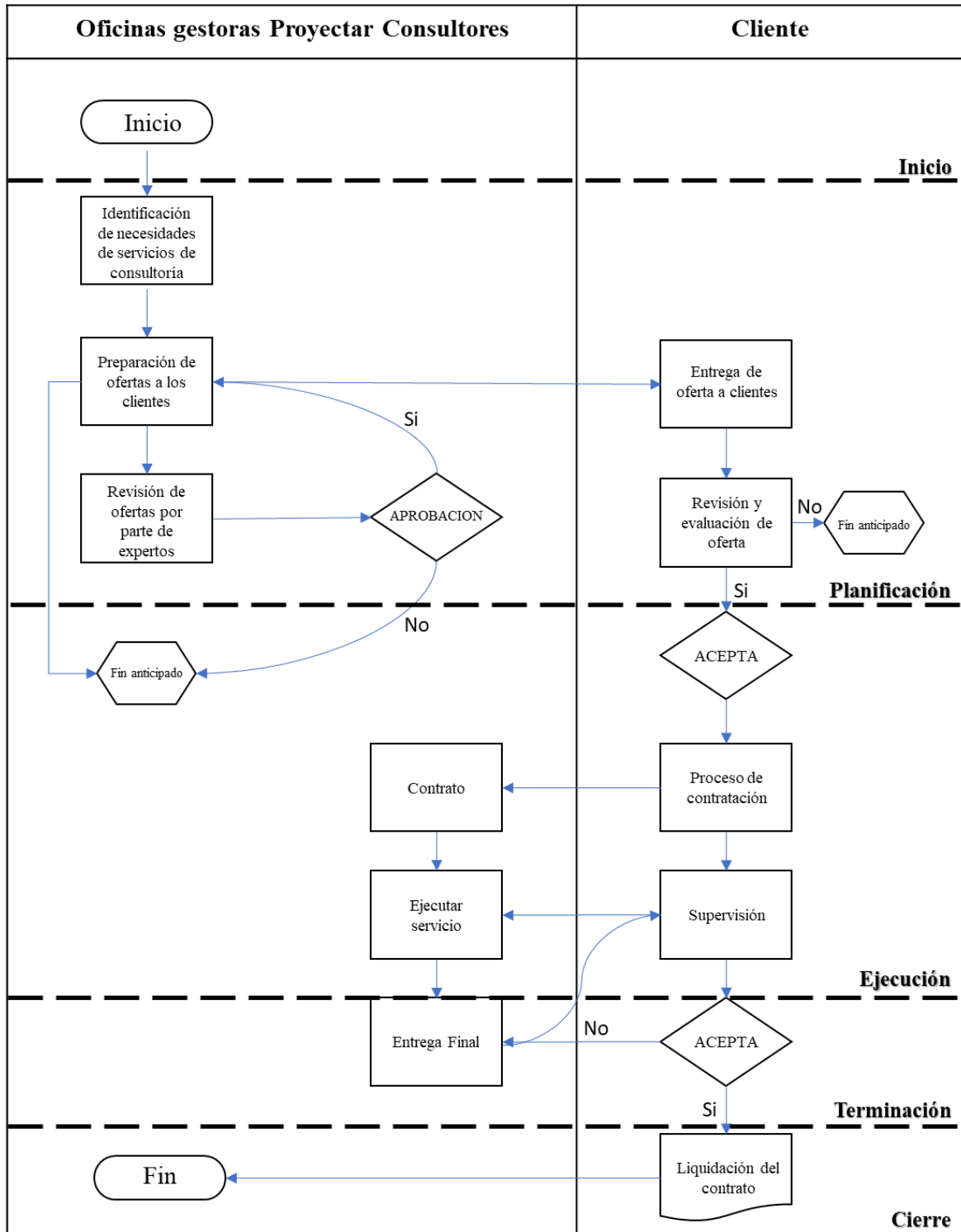


Figura 19 Diagrama de flujo del proceso Fuente: Elaboración propia

6.3 Necesidades y requerimientos

Para la ejecución de los diferentes servicios según la figura siguiente, que realizará la empresa, se requerirán en su mayoría insumos intangibles y elementos de oficina para poder desarrollar las labores propias de consultoría.

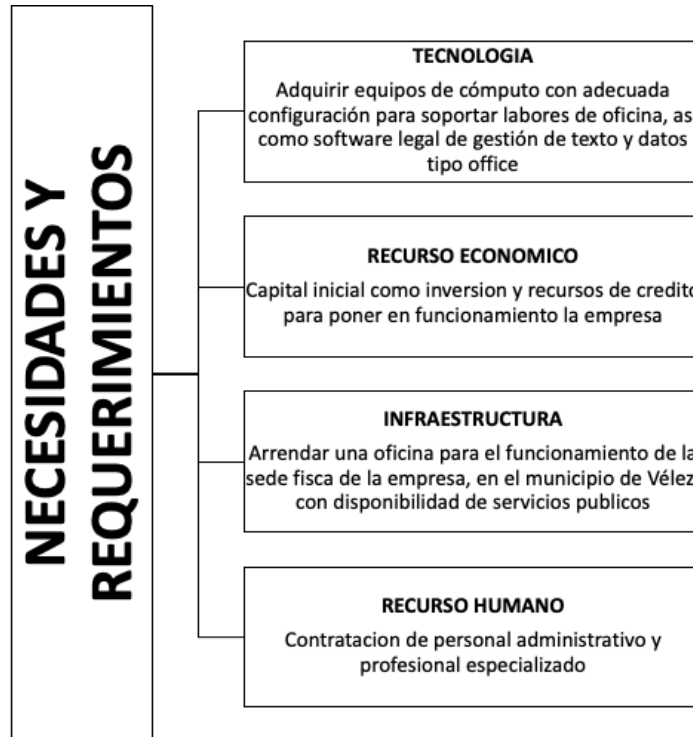


Figura 20 Necesidades y requerimientos, Fuente: Elaboración propia

6.4 Tecnología

Para el ejercicio de los servicios de consultoría no se requieren equipos particulares ni específicos. Se requieren equipos de cómputo con adecuada configuración para soportar labores de oficina, así como software legal de gestión de texto y datos tipo office.

Tabla 30 Tecnología

TECNOLOGIA/EQUIPO	DESCRIPCION
Equipo de computo	Equipos de cómputo tipo portátil con sistema operativo licenciado
Software contable y financiero	Integración de software contable y facturación electrónica, tipo Word Office, que brinda apoyo integral en todas las áreas de operación de la empresa. (Word Office, 2021)
Software especializado	Plataforma office 360 con todas sus extensiones de trabajo colaborativo y almacenamiento en la nube.
Comunicaciones	Equipos de telefonía móvil tipo Smartphone con plan de datos.
Impresión	Impresora de sistema de tintas continuo
Ayuda audiovisual	Equipo proyector y de sonido para eventos Equipo de grabación y fotografía

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Recurso Humano requerido para la prestación del servicio

Como lo muestra la tabla 34, la consultoría tendrá a cargo tres (03) profesionales especializados que se encargaran del soporte y de la gerencia de la empresa, quienes podrán desempeñarse en las instalaciones físicas de la empresa o en algunos casos y de acuerdo con las tareas asignadas, podrán adelantar labores en las instalaciones de las oficinas de los clientes, así como 1 secretaria de planta para labores administrativas.

En aquellos casos en que la consultoría específica lo requiera, el servicio de los Consultores será complementado con la vinculación de profesionales de disciplinas específicas para el desarrollo puntal de actividades requeridas. De igual manera se contratará por separado el servicio de contabilidad.

Tabla 31 Recurso humano

CARGO	PROFESIONAL	ROL	DEDICACIÓN	TIPO DE VINCULACIÓN
Director general	Alexandra Salazar	Director de consultoría	100%	Por labor según proyecto

Director técnico	Edward Reyes	Especialista en desarrollo territorial	100%	Por labor según proyecto
Director administrativo	Vitelmo Ruiz	Especialista en administración MBA	100%	Por labor según proyecto
Secretaria	Por definir	Apoyo servicios administrativos	100%	Contrato laboral a término fijo
Apoyo profesional	Profesional especialista de apoyo	Consultor especialista	Por labor	OPS

Fuente: Elaboración propia

6.6 Plan de producción, materias primas y suministro

Por tratarse de un proceso de ejecución de servicios, el plan de negocio no considera suministro ni utilización de materias primas, por lo cual no se requiere manejo inventarios, plan de producción, ni plan de compras.

6.7 Infraestructura

Para la operación de la empresa de consultoría se requiere una oficina con área aproximada de 50 m² dotada de los servicios públicos básicos y conexión a internet. Esta oficina se tomará en carácter de arriendo anual.

Además del espacio físico se necesitará dotar del mobiliario para su funcionamiento el consta de escritorios para puestos de trabajo, mesa para sala de juntas, sillas para puestos de trabajo y sala de espera, entre otros, como se especifica en la tabla 35.

Tabla 32 Infraestructura y mobiliario

ITEM	DESCRIPCION
Arriendo oficina	Arriendo mensual por oficina de 50m ²
Servicios públicos	Pago de servicios de acueducto, energía e internet
Escritorios puestos de trabajo	Escritorio modular para puesto de trabajo individual

Mesa sala de juntas	Mesa para sala de juntas capacidad 10 personas
Sillas	Sillas giratorias para puestos de trabajo y sala de juntas. Sillas auxiliares para visitantes Sillas auxiliares para sala de espera
Ayuda audiovisual	Tableros acrílicos

Fuente: Elaboración propia

6.8 Capacidad instalada

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que la empresa podrá lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que se tienen disponibles.

Para la capacidad instalada se determinan las horas máximas efectivas de trabajo descontando el tiempo de los días festivos y las pausas diarias dentro de la jornada laboral, a partir de la jornada máxima laboral de 48 horas semanales establecida en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. La ley 2101 del 15 de julio de 2021 modificó este, que no solo disminuye desde el 2023 de manera gradual la jornada laboral semanal de 48 a 42 horas, sino que ya no hace referencia a la jornada laboral diaria de 8 horas.

La capacidad diseñada para el servicio de consultoría es la capacidad o volumen de producción que se puede llegar a tener para operar a nivel máximo de producción y de ninguna manera se puede incrementar de ese nivel.

Tabla 33. Cálculo de la capacidad del consultor

CAPACIDAD CONSULTOR		AÑO		
	INSTALADAS	2023	2024	2025 y siguientes
Semanas por año	52			
Horas laborales por semana (Ley 2101 de 2021)		47	46	44
Horas laborales al año		2444	2392	2288

(-) Horas festivas anuales	144			
(-) Horas de pausas anuales	156			
% de utilización	100%			
Total horas anuales		2144	2092	1988

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 36 se puede definir que la capacidad instalada del consultor para la prestación de sus servicios es de 2.144 horas en 2023, 2.092 para 2024 y 1.988 para 2025 y siguientes.

6.9 Modelo de gestión integral del proceso productivo

Para la aplicación del modelo integral planteado, se seguirá una metodología de gestión, figura 21, que integra cada uno de los insumos tangibles e intangibles con la estrategia empresarial y cada uno de los componentes de la propuesta de valor (Kaplan & Norton, 2000), de manera que todos los recursos empresariales se orienten al logro de los objetivos, siendo la optimización de la productividad el resultado de la acción coordinada de todos los procesos empresariales.

La propuesta de valor para el cliente posee unos componentes inherentes al producto o servicio (como precio, diseño y rendimiento) y otros complementarios (como marca y servicio al cliente). Por esto, la gestión debe estar orientada a optimizar la transformación de los insumos (costos) en una propuesta de valor que permita los mejores resultados (valor).

Los recursos destinados a la propuesta de valor deben ser prioritarios y considerados como una inversión.

La metodología propuesta del modelo consiste en:

- Evaluar la estrategia empresarial y determinar su incidencia en la productividad, definiendo el nivel de operación óptimo y los recursos realmente necesarios.
- Aplicar la metodología de diagnóstico, para calificar los procesos y evaluar la forma para su mejoramiento.
- Proponer el plan de acción para su implementación

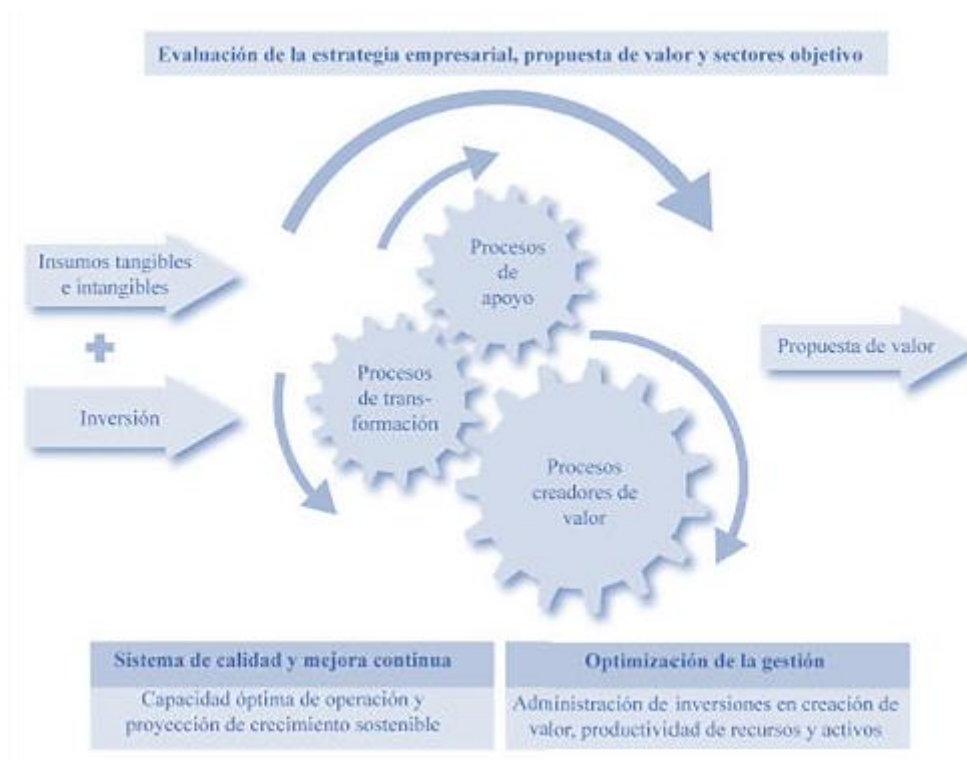


Figura 21 Modelo de gestión de proceso, Fuente: Elaboración propia según (Kaplan & Norton, 2000)

La propuesta de valor para el cliente posee unos componentes inherentes al producto y servicio. Por esto, la gestión debe estar orientada a optimizar la transformación de los costos en una propuesta de valor que permita los mejores resultados.

6.10 Procesos de investigación y desarrollo

Proyectar Consultores S.A.S, contará con un proceso enfocado en la gestión de la investigación y desarrollo, el cual tendrá como finalidad apoyar las estrategias de mercadeo a partir de la investigación periódica de mercados enfocada en las siguientes líneas:

- Analizar el desempeño municipal de los clientes.
- Analizar el comportamiento de la competencia en cuanto a la dinámica de los servicios.
- Analizar las necesidades de los clientes y beneficiarios.

De este modo se pueden generar ventajas competitivas con el desarrollo de servicios ajustados a la dinámica territorial, soportados en los avances de las plataformas tecnológicas, la participación comunitaria y de actores regionales.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1 Análisis estratégico

Inicialmente se realiza la formulación estratégica, la cual consiste en formular una visión, una misión identificando las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas (David Fred y David Forest , 2017). La idea de visión de Proyectar Consultores S.A.S responde la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?; así mismo la misión de Proyectar Consultores S.A.S responde a las preguntas ¿Cómo nos vinculamos con el desarrollo y bienestar del territorio?, ¿Qué mensaje transmitimos a los actores en el territorio?

La formulación de misión y visión fue desarrollada a partir de un diálogo generado entre los tres socios a través de propuestas particulares de cada uno, que posteriormente fueron concertadas en una sola. Como resultado de este proceso se relacionan la misión y visión de Proyectar Consultores S.A.S:

Misión

Prestar servicios de consultoría de calidad en sostenibilidad territorial con el fin de alcanzar una vida digna a través de la mejora de los indicadores del desempeño municipal, generando valor agregado a clientes y beneficiarios.

Visión

Seremos líderes regionales en la prestación de servicios de sostenibilidad territorial en la provincia de Vélez, y aliados estratégicos, aportando integralmente a la construcción de territorios sostenibles para la vida digna.

Seremos una empresa en expansión que llegará a más municipios de Colombia para fortalecer procesos de sostenibilidad territorial.

Análisis DOFA

Según Fred David y Forest David en su obra Conceptos de Planeación Estratégica, realizar la matriz DOFA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO: (fortalezas – oportunidades), estrategias DO: (debilidades oportunidades), estrategias FA: (fortalezas – amenazas) y estrategias DA: (debilidades y amenazas), (David Fred y David Forest , 2017).

Con base en los análisis previos y nuevas reflexiones, el equipo de socios estableció la matriz DOFA y las estrategias a seguir con base al ejercicio realizado. A continuación, se describen tanto las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el emprendimiento, como las estrategias para gestionar de manera más efectiva el entorno.

Como principal fortaleza (también evaluada en el análisis VRIO) se estableció que la empresa tendría una propuesta de valor única, ya que en la región no existen empresas y/o consultores especializados que puedan enfocar un desarrollo territorial desde la sostenibilidad, para el momento de la escritura de este documento, Proyectar Consultores S.A.S es la única que puede ofrecerlo en la región de Vélez; esta fortaleza se equipara, con la oportunidad creciente que ofrece la difusión entre la sociedad colombiana, de la necesidad de realizar todas las actividades del día a día teniendo como criterio base la sostenibilidad.

De otro lado, la debilidad más latente es la necesidad de gestionar constantemente a consultores independientes para satisfacer las necesidades de los clientes y las propias de las empresas (servicios tecnológicos, contables, entre otros); puntualmente, la debilidad (riesgo) es que estos consultores, después de conocer el trabajo realizado quieran realizar

su propia propuesta a nivel persona o empresarial a los clientes de Proyectar Consultores S.A.S

En las figuras 22 y 23 se muestra el desarrollo del análisis DOFA.

Fortalezas.	Oportunidades.	Estrategias FO
Propuesta de valor única, no existen competidores en la región que ofrezcan consultoría en sostenibilidad territorial y vida digna.	Aumento de influencia de la sociedad de que el desarrollo de los territorios se haga bajo un enfoque sostenible.	Formulación de una política de desarrollo territorial sostenible y vida digna que pueda ser adaptada, aplicada y rediseñada en los territorios, como una metodología "viva".
Equipo de trabajo con formación específica en desarrollo sostenible y administración de negocios.	Legislación que normatiza y da impulso a temas clave alrededor del desarrollo sostenible, como ley de cambio climático.	Difusión en el territorio de la provincia de Vélez, de la visión de desarrollo territorial sostenible, por medios radiales, televisivos y presenciales.
Visión estratégica de lo que son los territorios sostenibles para la vida digna	Aumento de conciencia sobre la necesidad de la educación en sostenibilidad.	Participación en Foros, conferencias, eventos empresariales y académicos dando a conocer la empresa y sus valores diferenciadores
Experiencia del equipo en planeación territorial y negociación con el estado.	Implementación de TIC's que apoyan el desarrollo sostenible	Creación y dinamización de alianzas estratégicas con las fuerzas "vivas" de los territorios (ONG, JAL, Concejos, Gremios, universidades, CAR, etc)
Experiencia individual de los miembros del equipo en gestión y liderazgo empresarial	Presencia de incentivos económicos para nuevas empresas con enfoque en sostenibilidad.	Plan de empresa fortalecido a partir de experiencia de los emprendedores; participación en convocatorias, ruedas de negocios u otros dónde la sostenibilidad sea tomadoda como un criterio a favor de obtener capital semilla.
<i>"Construimos territorios sostenibles para la vida digna"</i>	Amenazas.	Estrategias FA
	La implementación del desarrollo sostenible en los territorios es optativa, más no vinculante.	Plan para mostrar a las entidades públicas como mitigar las necesidades de implementación de la sostenibilidad en sus diferentes planes, programas y proyectos en cada una de sus etapas.
	Otras empresas de consultoría pueden dar un enfoque de sostenibilidad territorial a sus servicios.	Dinamización de eventos de difusión del desarrollo territorial sostenible sin costo para las alcaldías, que permita integrar la visión de la empresa en el territorio y dar a conocer sus servicios.
	Las alcaldías tienen un alto poder de negociación: pueden sustituir nuestros servicios por otros sin las características de sostenibilidad, falta de voluntad o capacidad financiera para contratar los servicios.	En el mediano plazo (2-4 años) ofrecer el servicio de obtención y gestión de recursos de cooperación internacional.
	Insuficiente conciencia sobre desarrollo sostenible en los territorios, que no permite disponer recursos suficientes para su implementación.	
	Sistema de contratación estatal complejo.	

Figura 22, Estrategias FO-FA, Fuente: Elaboración propia

La principal estrategia FA, (que se refiere a las fortalezas del empresa que podrían usarse para maximizar las oportunidades identificadas), sería: formulación de una política de sostenibilidad territorial y vida digna que pueda ser adaptada, aplicada y rediseñada en los territorios, como una metodología "viva"; la empresa cimentará una política general de desarrollo territorial sostenible, que será la brújula de actuación organizativa y podrá ser adaptada y mejorada por los actores territoriales.

En cuanto a la principal estrategia FO relacionada con usar las fortalezas de la empresa para minimizar las amenazas identificadas estaría: mostrar a las entidades públicas como mitigar las necesidades de implementación de la sostenibilidad en sus diferentes planes, programas y proyectos en cada una de sus etapas; con base en la política general de sostenibilidad territorial, se fundamentará un plan que permita a las alcaldías integrar la sostenibilidad en sus diferentes herramientas de desarrollo.

Ambas estrategias surgen dado que si bien los temas de sostenibilidad son cada vez más conocidos; por un lado, no existe una apropiación en los territorios ya que aún es de carácter optativo (basado en la buena voluntad de las alcaldías y de otro lado no existen propuestas que guíen a los territorios a relacionarse y aplicar la sostenibilidad en el espacio en que habitan.

<i>Debilidades.</i>	<i>Oportunidades.</i>	<i>Estrategia DO</i>
Necesidad de contratar servicios especializados en gestión social, de apoyo en el área tecnológica, contable y jurídica para la gestión de la empresa.	Aumento de influencia de la sociedad de que el desarrollo de los territorios se haga bajo un enfoque sostenible.	Establecer un plan estratégico de selección y negociación con los proveedores.
Nuestro servicio, aunque único en valores diferenciadores, no está protegido bajo una patente o marca.	Legislación que normatiza y da impulso a temas clave alrededor del desarrollo sostenible, como ley de cambio climático.	Actualizarse constantemente en la legislación y sus aplicaciones entorno al desarrollo sostenible y protección de propiedad intelectual.
Planeación organizacional y estratégica por construir.	Aumento de conciencia sobre la necesidad de la educación en sostenibilidad.	Difusión de la necesidad de incluir el criterio de desarrollo sostenible en las contrataciones públicas (compras públicas sostenibles).
Falta de experiencia como empresa en negociaciones públicas.	Implementación de TIC's que apoyan el desarrollo sostenible	Capacitarse constantemente en las actualizaciones sobre el ecosistema emprendedor y de inversión que valore la sostenibilidad como criterio de inversión.
Gran parte del capital inicial de la empresa depende de terceros (fondos de inversión, banca)	Presencia de incentivos económicos para nuevas empresas con enfoque en sostenibilidad.	
<i>"Construimos territorios sostenibles para la vida digna"</i>	<i>Amenazas.</i>	<i>Estrategias DA</i>
	La implementación del desarrollo sostenible en los territorios es optativa, más no vinculante.	Innovar constantemente la visión y política de desarrollo territorial sostenible.
	Otras empresas de consultoría pueden dar un enfoque de sostenibilidad territorial a sus servicios.	Creación y fortalecimiento de una estructura organizativa disruptiva que permita desarrollar la empresa de manera sostenible.
	Las alcaldías tienen un alto poder de negociación: pueden sustituir nuestros servicios por otros sin las características de sostenibilidad, falta de voluntad o capacidad financiera para contratar los servicios.	Actualizarse constantemente en asuntos de contratación pública.
	Insuficiente conciencia sobre desarrollo sostenible en los territorios, que no permite disponer recursos suficientes para su implementación. Sistema de contratación estatal complejo.	

Figura 23, Estrategias DO-DA Fuente: Elaboración propia

Sobre las estrategias DO para minimizar las debilidades del emprendimiento, utilizando las oportunidades; la principal sería establecer un plan estratégico de selección y negociación con los proveedores (gestión asertiva); los proveedores de servicios profesionales pueden realizar una integración hacia delante de su propio modelo de negocio e intentar apropiarse del negocio de Proyectar Consultores S.A.S; además porque algunos de estos proveedores de servicios son determinantes para el desempeño óptimo de la empresa. Finalmente, la estrategia DA que minimiza las debilidades de la empresa para evitar las amenazas identificadas, sería innovar constantemente la visión y política de sostenibilidad territorial: para liderar la implementación de la sostenibilidad territorial, es

necesario mantener a la vanguardia de la evolución del desarrollo sostenible en general y proponer continuamente una visión ajustada a esa evolución.

Como conclusión general del análisis, se puede decir que es preponderante que la propuesta de política (o guía general) de sostenibilidad territorial sea tomada como bastión central del desarrollo de la empresa, ya que tiene implicaciones tanto en el ámbito interno de la empresa como en el externo y que debe ser dinamizada como una fortaleza y oportunidad constante para mantenerla como una ventaja competitiva de la empresa Proyectar Consultores S.A.S

7.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional debe estar alineada con las estrategias de la empresa, por esta razón, inicialmente se plantea un tipo de estructura funcional que, de acuerdo con Fred David y Forest David en su obra Concepto de Planeación Estratégica, agrupa las tareas y actividades por funciones: negocios, producción /operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información administrativa. (David Fred y David Forest , 2017). Para el caso de Proyectar Consultores S.A.S se plantea la estructura organizacional mostrada en la figura 24:

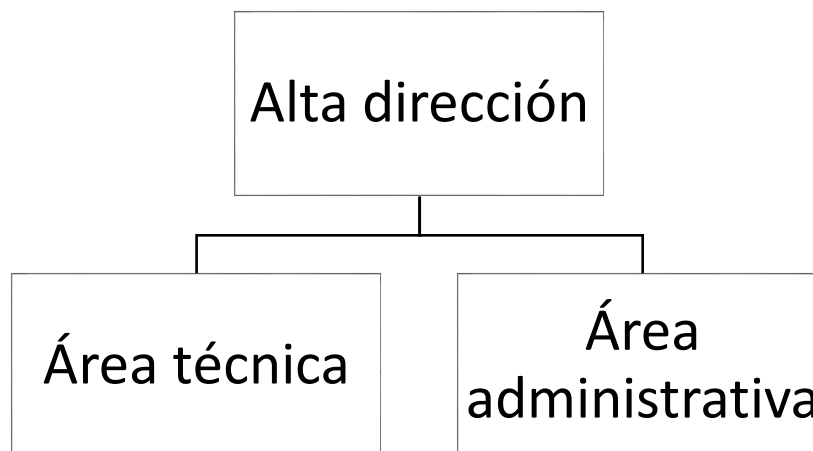


Figura 24 Modelo de estructura funcional Proyectar Consultores S.A.S, Fuente:

Elaboración propia.

7.3 Perfiles y funciones

En la tabla 39 se describen los perfiles y funciones de los cargos asociados a los niveles antes mencionados.

Tabla 34 Perfiles y Funciones / Responsabilidades

Cargo	Perfil	Funciones / Responsabilidades
Junta de socios	Accionistas de la empresa	Formular las directrices y las políticas generales de la empresa, designar al director general
Director general	Profesional en administración de empresas, o ingenierías, con maestría en áreas de la administración o desarrollo sostenible	Desarrollar e implementar el modelo de administración estratégica de acuerdo con las directrices de la junta de socios
Director técnico	Profesional en Ingeniería o arquitectura maestría en ingeniería o arquitectura o desarrollo sostenible	Garantizar el óptimo desarrollo operativo de los servicios de consultoría
Director administrativo	Profesional en administración de empresas, arquitectura o ingenierías, con maestría en áreas de la administración.	Garantizar el óptimo desarrollo administrativo y financiero de los servicios de consultoría; gestionar las necesidades de recursos humanos, legales, logísticos y financieros que se requiera para prestar los servicios de consultoría.
Secretaria	Técnico o tecnólogo en áreas de la administración de empresas	Prestar apoyo a las gestiones de todas las áreas de la empresa.
Apoyo profesional	Según necesidad de proyecto o labor específica	Realizar la labor encomendada de acuerdo con proyecto específico en el área del conocimiento particular de acuerdo con solicitud del área administrativa, técnica o de la dirección general

7.4 Organigrama

El organigrama se presenta para los cargos antes mencionados en la figura 25:

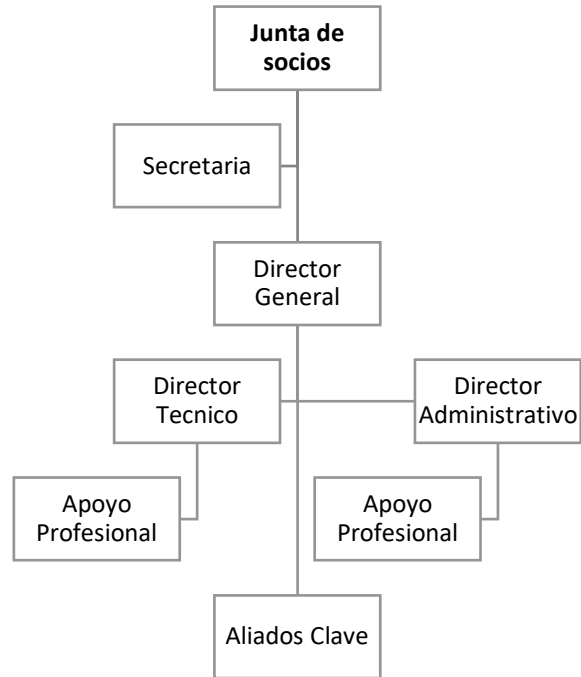


Figura 25 Organigrama Proyecto Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia.

7.5 Factores clave de la gestión del talento humano

Según Idalberto Chiavenato en su obra Gestión del Talento Humano, éste tiene seis procesos básicos los cuales se relacionan a continuación (Chiavenato, 2018):

Integración de talentos y competencias: en el caso de Proyecto Consultores S.A.S, corresponde a la incorporación de contrataciones del personal de apoyo para proyectos específicos y competencias particulares que requiera el proyecto o la empresa. Para cada consultoría el equipo directivo deberá identificar los profesionales de apoyo necesarios, realizando la descripción de su perfil.

Proceso para comprometer a los talentos y equipos: en el caso de Proyecto Consultores S.A.S, corresponde a la creación de condiciones satisfactorias para las actividades y el equipo del trabajo. El equipo directivo debe diseñar en compañía de un

profesional de apoyo especializado todo un programa de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

Procesos para utilizar los talentos y competencias: en el caso de Proyectar Consultores S.A.S, corresponde a realizar el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, puntualmente según el proyecto o consultoría específica. El personal directivo debe diseñar en compañía de un profesional de apoyo especializado un procedimiento de construcción de funciones y puestos de trabajo de tal forma que para cada servicio de consultoría de identifique a través del procedimiento el talento de apoyo necesario.

Recompensa de talentos y equipos: en el caso de Proyectar Consultores S.A.S, corresponde a generar incentivos a través de recompensas y reconocimientos. El personal directivo deberá analizar la condición financiera particular de cada consultoría o servicio prestado a fin de identificar las posibilidades y la cuantía de beneficios económicos que se puedan ofrecer al equipo de trabajo en cada proyecto.

Desarrollo de talentos y equipos: en el caso de Proyectar Consultores S.A.S, las necesidades del mercado mostraran las necesidades de capacitación, gestión de conocimiento y competencias necesarias a cubrir. El personal directivo en conjunto con la estrategia de marketing debe identificar las necesidades del mercado e identificar las brechas a cubrir en las competencias de cada miembro del equipo directivo.

Vigilancia de los talentos y equipos: en este caso se deberá realizar las evaluaciones de desempeño. El personal directivo deberá realizar en compañía de un profesional de apoyo especializado las evaluaciones de desempeño para el equipo de planta y para el personal de apoyo de cada proyecto.

7.6 Esquema de gobierno corporativo

Según Thomas Wheelen y David Hunger en su obra “Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos” (2013), el término gobierno corporativo se refiere a la relación entre tres grupos para determinar la dirección y el rendimiento de la empresa: junta de socios, junta directiva y alta dirección.

Proyectar Consultores será creada como una empresa por acciones simplificada, es decir (S.A.S), por lo cual no tiene la obligación de contar con una Junta Directiva. En este caso, solo existirá junta de socios (Congreso de la República, 2008), de acuerdo con lo establecido en la ley 1258 del 2008.

La figura 26 muestra la relación jerárquica entre la junta de socios, la dirección general y las direcciones técnicas y administrativas:



Figura 26 Organigrama Proyecto Consultores S.A.S, Fuente: Elaboración propia

7.7 Aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad

El artículo 633 del Código Civil Colombiano establece la definición de persona jurídica como: una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de

dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter. (Congreso de los Estados Unidos de Colombia, 1873).

Como ya se ha mencionado, Proyectar Consultores será creado como una sociedad anónima por acciones (S.A.S.) por lo cual debe acatar entre otras lo establecido en la Ley 1258 del 2008. A continuación, se mencionan algunos artículos relacionados con las disposiciones generales y a la constitución de la empresa:

- Podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, como es el caso de Proyectar Consultores; “Artículo 1 Constitución”.
- La S.A.S formará una persona jurídica una vez inscrita en el registro mercantil. “Artículo 2: Personalidad jurídica”.
- La S.A.S. corresponde a una sociedad de capitales, cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social. “Artículo 3: Naturaleza”.
- La constitución de la S.A.S. se realizará mediante contrato o acto unilateral de carácter privado, inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio del lugar donde se establezca su domicilio principal. “Artículo 5: Contenido del documento de constitución”.

7.8 Regímenes especiales

Se plantea que a corto plazo la empresa se convertirá en una sociedad tipo BIC - Beneficio e Interés Colectivo, dado que este tipo de empresas incorpora un propósito social y ambiental que va más allá del beneficio de sus socios. Este tipo de sociedades presentan los beneficios de la actividad mercantil, contribuyendo al medio ambiente generando bienestar a los trabajadores y la comunidad en general.

8. Aspectos Financieros

8.1 Objetivos financieros

- Lograr el crecimiento de la empresa.
- Incrementar el patrimonio de los socios.
- Generar utilidades económicas.

8.2 Supuestos económicos para la simulación

En la tabla 40 se observan los valores de los supuestos económicos para el escenario de proyección financiera con el que se analiza la viabilidad del proyecto. Dichas variables y supuestos se describen a continuación:

- **Inflación (IPC):** Se asume para 2023 y 2024 el valor de la proyección de inflación al consumidor correspondiente a los valores de 7,5% y respectivamente, para los años posteriores se asumió un valor de 5%.
- **Índice de precios al productor (IPP):** Se asume para este indicador en 2023 y 2024 el valor de 6,5% y para los años posteriores 4%.
- **Impuesto de renta:** Se asume para gravamen un porcentaje del 35%.
- **Tasa de descuento anual de crédito:** Se asume un porcentaje del 12.5%, que corresponde a una tasa típica de crédito blando.
- **Plazo del crédito:** Se asume un tiempo de 36 meses.

Tabla 35 Supuestos económicos

VARIABLE	2023	2024	2025	2026	2027
IPC	7,50%	7,50%	5%	5%	5%
IPP	6,50%	6,50%	4%	4%	4%
IMP. RENTA	35%	35%	35%	35%	35%
TASA DE DESCUENTO CREDITO	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%

Fuente: Elaboración propia

- **Tasa de descuento o de retorno del emprendedor:** Se asume una tasa de 30% que es más del doble de la tasa asumida en crédito bancario para el fondeo del proyecto, además de encontrarse en el mismo rango de las tasas de consumo de crédito de consumo actual.

8.3 Proyección de ventas

Para el primer año de operación de la empresa se proyectan ventas de servicios por valor de COP \$725'000.000. La tabla 41 presenta el presupuesto de ventas a partir del 2023 como inicio de las operaciones de la empresa, considerando un crecimiento anual particular para cada servicio a partir del segundo año de operación:

Tabla 36 Proyección de ventas 2023-2027

SERVICIO/AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTA DE SERVICIOS/INCREMENTO		(%) Incremento	(%) Incremento	(%) Incremento	(%) Incremento
Educación en sostenibilidad (programas de formación, 40 horas)	\$200.000.000	8%	8%	5%	5%
Consultoría en Seguimiento y evaluación de desempeño territorial (50% de tiempo de dedicación en la entidad)	\$125.000.000	8%	8%	5%	5%
Formulación de proyectos de desarrollo sostenible (Unid)	\$220.000.000	8%	8%	5%	5%
Elaboración de instrumentos de planificación (Unid)	\$80.000.000	8%	8%	5%	5%
Formulación o Ajuste o Actualización de Plan de desarrollo (Unid)	\$100.000.000	\$500.000.000	0%	0%	0%
Total	\$725.000.000	\$1.367.265.625	\$1.528.043.212	\$1.648.265.454	\$1.778.990.366

Fuente: Elaboración propia, tomado de simulador financiero Ean (2022).

8.4 Proyección de gastos de mercadeo

Tomando como base el presupuesto realizado para la mezcla de mercadeo indicado en la Tabla 42 para las diferentes estrategias, se calculan los gastos de comercialización de los servicios de consultoría considerando las proyecciones de inflación de 2023 – 2027:

Tabla 37 Proyección gastos de mercadeo

ESTRATEGIA/AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
IPC		7,5%	7,5%	5,0%	5,0%
ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIO	\$2.000.000	(+)7,5%	(+)7,5%	(+)5,0%	(+)5,0%
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	\$2.500.000	(+)7,5%	(+)7,5%	(+)5,0%	(+)5,0%
ESTRATEGIA DE PRECIO	Realizado por los emprendedores	Realizado por los emprendedores	Realizado por los emprendedores	Realizado por los emprendedores	Realizado por los emprendedores
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	\$5.500.000	(+)7,5%	(+)7,5%	(+)5,0%	(+)5,0%
Total	\$10.000.000	(+)7,5%	(+)7,5%	(+)5,0%	(+)5,0%

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Proyección de costos de producción

Costos laborales

De acuerdo con los aspectos organizacionales establecidos para la empresa, se proyecta en la tabla 43, la contratación de personal básico a partir del primer año de operación, contando con: Director general, Director Técnico, Director Administrativo, Secretaria General y Profesional Especialista de Apoyo.

Se calcula el presupuesto mensual de costos laborales, a partir del ajuste del salario mínimo legal vigente afectado por la proyección de inflación (IPC).

Tabla 38. Costos laborales año 1 (2023)

PERSONAL	CANT SMMMLV	TIPO CONTRATO	SALARIO MENSUAL	FACTOR PRESTACIONAL	MESES DE CONTRATO	TOTAL
Director general	5	Por labor según cada proyecto				
Director técnico	5	Por labor según cada proyecto				
Director administrativo	5	Por labor según cada proyecto				
Secretaria	1	Contrato laboral a término fijo	\$1.075.000	80%	12	\$23.220.000
Apoyo profesional		OPS 30% dedicación	\$565.000		12	\$6.780.000
TOTAL			\$1.640.000	\$860.000		\$30.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Con el cálculo de los costos laborales mensuales para el primer año de operación, en la tabla 44, se proyectan los costos de los siguientes años del periodo de análisis, considerando la inflación proyectada.

Tabla 39 Costos laborales anuales

COSTO LABORAL/AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
IPC		7,5%	7,5%	5,0%	5,0%
Costo laboral mensual	\$2.500.000	\$2.687.500	\$2.889.063	\$3.033.516	\$3.185.191
COSTO LABORAL ANUAL	\$30.000.000	\$32.250.000	\$34.668.750	\$36.402.188	\$38.222.297

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Proyección de gastos administrativos

Los costos administrativos relacionados con infraestructura, mobiliario, equipos y elementos de oficina se indican en la Tabla 45 y consideran la proyección de la inflación durante el periodo de análisis (2023-2027).

Tabla 40 Proyección de costos administrativos

PROYECCIÓN	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 60.000.000	\$ 64.500.000	\$ 69.337.500	\$ 72.804.375	\$ 76.444.594
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 24.400.000	\$ 26.230.000	\$ 28.197.250	\$ 29.607.113	\$ 31.087.468
OTROS GASTOS	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Presupuesto de inversión

La inversión en activos fijos considera la compra de bienes y equipos tangibles que sirven de apoyo a la operación normal de la empresa. Para las inversiones en activos intangibles se consideran todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha de la empresa indicadas en la figura 27.

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y EN SERES	\$ 10.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 20.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES/INV en INTANGIBLES	\$ 25.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 15.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 70.000.000,00

Figura 27 Presupuesto de inversión, Fuente: Tomado de simulador financiero

Universidad Ean

La inversión en capital de trabajo se calcula a partir de los recursos necesarios (activos corrientes), para la operación normal de la empresa durante un ciclo productivo, que inicia con el primer desembolso para iniciar la operación y que finaliza cuando se

ingresa el dinero producto de la venta de los servicios. Esta inversión se establece a partir del indicador de rotación de efectivo, que para el caso de la empresa fluctúa al calcularlo en días entre 143 y 167 días. Así, la inversión en capital de trabajo se estima para cubrir un periodo promedio de 180 días de nómina y gastos fijos de operación.

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	-	\$	-
NÓMINAS	6,0	\$	30.000.000,00
MARKETING MIX	1,0	\$	833.333,33
GASTOS FIJOS	6,0	\$	12.200.000,00
TOTAL		\$	43.033.333,33

Figura 28 Capital de trabajo, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean

8.8 Estados financieros

Los siguientes informes muestran los estados financieros de la empresa para un escenario probable de operación en un periodo de análisis de 5 años, cuya información permitirá determinar la rentabilidad y solvencia que tendría la empresa.

8.8.1 Estado de resultados

El estado de resultados corresponde a la base contable o utilidad antes de impuesto, que no refleja la utilidad real de la empresa, sino que es una métrica contable que determina la base para calcular los impuestos respectivos (Sapag & Sapag, 2014).

Para tener una mejor medida de la rentabilidad, es necesario el cálculo del margen EBITDA¹ calculado periodo a periodo para un plazo de cinco años. El Margen EBITDA es

¹ EBITDA, Sigla proveniente del Inglés, Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization o ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

un indicador del rendimiento operativo de la compañía, al ser un reflejo de la eficiencia operativa proyectada y los flujos de efectivo que esta genera. En la tabla 47 se muestra el resultado del Margen EBITDA.

ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 725.000.000,0	\$ 1.367.265.625,0	\$ 1.528.043.212,9	\$ 1.648.265.454,7	\$ 1.778.990.366,9	
COSTO VENTAS	\$ 362.500.000,0	\$ 677.273.437,5	\$ 749.873.364,3	\$ 801.167.803,8	\$ 856.473.575,3	
UTILIDAD BRUTA	\$ 362.500.000,0	\$ 689.992.187,5	\$ 778.169.848,6	\$ 847.097.650,9	\$ 922.516.791,6	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 60.000.000,0	\$ 64.500.000,0	\$ 69.337.500,0	\$ 72.804.375,0	\$ 76.444.593,8	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 24.400.000,0	\$ 26.230.000,0	\$ 28.197.250,0	\$ 29.607.112,5	\$ 31.087.468,1	
OTROS GASTOS	\$ 10.000.000,0	\$ 5.000.000,0	\$ 5.000.000,0	\$ 5.000.000,0	\$ 5.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 14.000.000,0	\$ 14.000.000,0	\$ 14.000.000,0	\$ 14.000.000,0	\$ 14.000.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 254.100.000,0	\$ 580.262.187,5	\$ 661.635.098,6	\$ 725.686.163,4	\$ 795.984.729,8	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 10.379.166,7	\$ 8.761.531,6	\$ 6.941.692,2	\$ 4.894.372,8	\$ 2.591.138,6	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 243.720.833,3	\$ 571.500.655,9	\$ 654.693.406,4	\$ 720.791.790,6	\$ 793.393.591,2	
IMPUESTOS	\$ 85.302.291,7	\$ 200.025.229,6	\$ 229.142.692,3	\$ 252.277.126,7	\$ 277.687.756,9	
UTILIDAD NETA	\$ 158.418.541,7	\$ 371.475.426,3	\$ 425.550.714,2	\$ 468.514.663,9	\$ 515.705.834,3	

Figura 29 Estado de resultados, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean

El margen del EBITDA muestra resultados positivos con porcentajes mayores al 33% para el primer año de operación y con incrementos de 100 puntos básico año a año desde el segundo periodo, hasta llegar a 44% en el quinto año.

Tabla 41 Margen Ebitda

INDICADOR	2023	2024	2025	2026	2027
MARGEN EBITDA	33%	41%	42%	43%	44%

Fuente: Elaboración propia, tomada de Simulador financiero Universidad Ean

8.8.2 Balance general

El balance general muestra un estado de la situación financiera al corte del final de cada año de análisis mostrando las cuentas del activo, pasivo y el patrimonio. En la figura 30 se muestra la proyección del balance general para el periodo de análisis.

	AÑO 0	BALANCE				
		2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 43.033.333,33	\$ 287.813.086,29	\$ 615.034.193,42	\$ 695.848.389,13	\$ 757.520.899,09	\$ 823.393.591,19
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 14.000.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 56.000.000,00	\$ 70.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 70.000.000,00	\$ 56.000.000,00	\$ 42.000.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 14.000.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 113.033.333,33	\$ 343.813.086,29	\$ 657.034.193,42	\$ 723.848.389,13	\$ 771.520.899,09	\$ 823.393.591,19
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 85.302.291,7	\$ 200.025.229,6	\$ 229.142.692,3	\$ 252.277.126,7	\$ 277.687.756,9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 85.302.291,7	\$ 200.025.229,6	\$ 229.142.692,3	\$ 252.277.126,7	\$ 277.687.756,9
Obligaciones Financieras	\$ 83.033.333,33	\$ 70.092.252,96	\$ 55.533.537,54	\$ 39.154.982,69	\$ 20.729.108,48	\$ -
PASIVO	\$ 83.033.333,33	\$ 155.394.544,63	\$ 255.558.767,09	\$ 268.297.674,94	\$ 273.006.235,19	\$ 277.687.756,92
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 158.418.541,7	\$ 371.475.426,3	\$ 425.550.714,2	\$ 468.514.663,9	\$ 515.705.834,3
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ 188.418.541,67	\$ 401.475.426,32	\$ 455.550.714,19	\$ 498.514.663,89	\$ 545.705.834,28
TOTAL PAS + PAT	\$ 113.033.333,33	\$ 343.813.086,29	\$ 657.034.193,42	\$ 723.848.389,13	\$ 771.520.899,09	\$ 823.393.591,19
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 30, Balance general, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean

Los resultados del balance general muestran la evolución del activo debido al incremento del disponible (Caja y Bancos), hasta alcanzar los 823 millones al cierre del quinto año. De la misma manera se puede observar el comportamiento del pasivo, donde se cubren las obligaciones financieras durante los primeros cinco años para cerrar el 2027 sin ninguna carga, pero con el incremento en los impuestos por pagar consistente con el incremento en los ingresos y la utilidad de la empresa.

Debido a lo anterior, todos los años se presenta un aumento del patrimonio total de los socios; respecto a la situación de liquidez se observan resultados positivos que son expuestos en el numeral de indicadores financieros y de rentabilidad.

8.8.3 Flujo de caja

Para medir la rentabilidad de los recursos propios o rentabilidad del patrimonio, se elaboró el flujo de caja del inversionista, considerando el impacto económico del financiamiento de los recursos de inversión (Sapag & Sapag, 2014).

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos Corrientes	\$ 43.033.333	\$ 287.813.086	\$ 615.034.193	\$ 695.848.389	\$ 757.520.899	\$ 823.393.591	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 85.302.292	\$ 200.025.230	\$ 229.142.692	\$ 252.277.127	\$ 277.687.757	
KTNO	\$ 43.033.333	\$ 202.510.795	\$ 415.008.964	\$ 466.705.697	\$ 505.243.772	\$ 545.705.834	
Activo Fijo Neto	\$ 70.000.000	\$ 56.000.000	\$ 42.000.000	\$ 28.000.000	\$ 14.000.000	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 14.000.000	\$ 28.000.000	\$ 42.000.000	\$ 56.000.000	\$ 70.000.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 113.033.333	\$ 258.510.795	\$ 457.008.964	\$ 494.705.697	\$ 519.243.772	\$ 545.705.834	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 254.100.000,0	\$ 580.262.187,5	\$ 661.635.098,6	\$ 725.686.163,4	\$ 795.984.729,8		
Impuestos	\$ 88.935.000,0	\$ 203.091.765,6	\$ 231.572.284,5	\$ 253.990.157,2	\$ 278.594.655,4		
NOPLAT	\$ 165.165.000,0	\$ 377.170.421,9	\$ 430.062.814,1	\$ 471.696.006,2	\$ 517.390.074,3		
Inversión Neta	\$ -145.477.461,3	\$ -198.498.169,2	\$ -37.696.733,0	\$ -24.538.075,5	\$ -26.462.061,9		
Flujo de Caja Libre del período	\$ 19.687.539	\$ 178.672.253	\$ 392.366.081	\$ 447.157.931	\$ 490.928.012		

Figura 31, Flujo de caja, Fuente: Tomado de simulador financiero Universidad Ean

Los resultados del flujo de caja muestran la evolución de los activos corrientes, que inician con un valor de \$287 millones en el 2023 hasta casi cuadruplicarse alcanzando \$823 millones en el 2027. Por otro lado, los valores de flujo de caja libre también muestran la gran capacidad de generación de efectivo de la empresa, con un incremento desde los \$19 millones en el 2023 hasta \$490 millones en el 2027. De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la compañía genera suficientes recursos para atender sus obligaciones y generar valor a los inversionistas.

8.8.4 Indicadores financieros

Los indicadores de liquidez, eficacia, endeudamiento y rentabilidad, que se muestran a continuación, permiten evaluar las proyecciones del negocio y muestran la

estabilidad en el periodo de análisis a partir del escenario generado con los supuestos y la proyección de ventas. En la tabla 50 se muestran los 10 indicadores evaluados.

Tabla 42 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS/AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Razón Corriente (Total Activos corrientes / Total Pasivos corrientes)	3,4	3,1	3,0	3,0	3,0
Capital Neto de Trabajo (Total Activos corrientes - Total Pasivos corrientes)	\$202.510.795	\$415.008.964	\$466.705.697	\$505.243.772	\$545.705.834
INDICADORES DE EFICACIA					
Margen Operacional (Utilidad operacional / Ventas netas) %	35%	42%	43%	44%	45%
Margen Neto (Utilidad neta / Ventas netas) %	22%	28%	28%	28%	29%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Estructura de capital (Total Pasivo / Total Patrimonio)	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5
Nivel de Endeudamiento (Total Pasivo / Total Activos) %	45%	39%	37%	35%	34%
Cobertura de Intereses (EBITDA/Gastos financieros)	23	65	93	145	302
Ebit	\$254.100.000	\$560.262.187	\$661.635.098	\$725.686.163	\$795.984.729
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
ROI o ROA (EBITDA / Activos)	0,70	0,86	0,89	0,92	0,95
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio)	0,84	0,93	0,93	0,94	0,95

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de liquidez muestran que la empresa tendría en su primer año de operación capacidad de 3,4 veces para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, con disponibilidad de recursos en todos los periodos.

Los indicadores de eficacia dan muestra de una margen operacional entre el 35% y el 45% y un margen neto entre el 22% y el 29%.

Los indicadores de endeudamiento muestran en su estructura de capital que en el primer año de operación se compromete el patrimonio con relación a las deudas totales

0,8 veces, mejorando a lo largo del periodo de análisis hasta lograr en el quinto año comprometer el patrimonio con relación a las deudas totales 0,5 veces.

Por otra parte, el nivel de endeudamiento para los dos primeros años muestra un compromiso de los activos totales respecto a las deudas del 45%, mejorando cada periodo hasta llegar al 34% en el quinto año.

En cuanto al Margen del Ebitda se tiene para el primer año un 33% que se estabiliza en los periodos siguientes entre el 41% y 44%.

Los indicadores de rentabilidad muestran que la empresa tiene rentabilidad de los activos (ROA) para el primer periodo del 0,7 y en el quinto periodo del 0,95, es decir que por cada peso invertido en los activos la empresa está generando \$0.95 por año. Por su parte, la empresa tiene una capacidad de brindar dividendos a los inversionistas debido a su alto ROE, que, para el primer periodo de 84 centavos por cada peso invertido en el Patrimonio, y en el quinto periodo alcanza los 95 centavos por cada peso en Patrimonio.

8.9 Fuentes de financiación

Los recursos para cubrir la inversión del proyecto presentan la composición registrada en la Tabla 51.

Tabla 43 Fuentes de financiación

FUENTES DE FINANCIACION	VALOR	PARTICIPACION (%)
Recursos propios de emprendedores inversionistas	\$30.000.000	26
Préstamo bancario	\$83.033.333	74
TOTAL, INVERSION	\$113.033.333	100

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener los recursos derivados del préstamo en el sector bancario se hace la simulación del modelo financiero según las condiciones comerciales de un crédito, pagadero a 60 meses, a una tasa del 12,50 % Efectivo Anual (EA).

Tabla 44 Calculo del préstamo

PERIODO	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
AÑO 0					\$ 83.033.333
2023	\$ 83.033.333	\$ 10.379.167	\$ 12.941.080	\$ 23.320.247	\$ 70.092.253
2024	\$ 70.092.253	\$ 8.761.532	\$ 14.558.715	\$ 23.320.247	\$ 55.533.538
2025	\$ 55.533.538	\$ 6.941.692	\$ 16.378.555	\$ 23.320.247	\$ 39.154.983
2026	\$ 39.154.983	\$ 4.894.373	\$ 18.425.874	\$ 23.320.247	\$ 20.729.108
2027	\$ 20.729.108	\$ 2.591.139	\$ 20.729.108	\$ 23.320.247	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Los recursos del préstamo por \$83 millones permiten a la compañía operar durante el primer año, lo cual se observa en el valor positivo de flujo de caja libre del 2023 de \$19 millones de pesos y su evolución al segundo año con un valor de \$178 millones de pesos.

8.10 Evaluación financiera

Para medir la generación de valor de la empresa o lo que es su equivalente, la viabilidad del proyecto, se utilizó el criterio del Valor Presente Neto o VPN, para ello se consideró una tasa de oportunidad de los inversionistas del 30%. Como resultado de la modelación, se obtuvo un VPN positivo. El análisis a partir del criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR), que estipula que para que el proyecto sea viable, ésta debe ser superior a la tasa de oportunidad de los inversionistas también brindó un resultado de factibilidad positivo. Respecto al criterio de evaluación mediante la relación Beneficio/Costo mayor a 1, también se obtuvo luz verde.

Debido al análisis del resultado en los tres criterios anteriores, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable.

Para el cálculo de la rentabilidad de los activos ajustada por el efecto económico derivado de la deuda (Sapag & Sapag, 2014), se calculó la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) con resultado superior a la tasa de oportunidad de los inversionistas.

Tabla 45 Evaluación financiera

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
VPN	\$	\$475.209.514
TIR	%	118,83
Periodo de recuperación de la inversión	años	0,96
Punto de equilibrio	Millones de \$	\$188.800.000

Fuente: Elaboración propia.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

Con base en lo propuesto en varios apartados del documento, donde se argumenta que uno de los valores diferenciales de la empresa Proyectar Consultores S.A.S, es el planteamiento de una estrategia de sostenibilidad territorial, que se incorporará al actuar organizativo de la empresa, pero también como una propuesta “viva” que los clientes/usuarios puedan usar, adaptar y co-construir en sus retos en sus territorios, se exponen a continuación las líneas base para cimentación de dicha estrategia.

9.1 Los ODS y sus limitantes en el territorio.

El diseño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS -, en el 2015, permitió generar una nueva categorización de principios, entre los que sobresalen dos por su significado y su relatividad con este proyecto.

El primero de ellos se refiere a las llamadas Responsabilidades Comunes pero Diferenciadas, que operarían sobre elementos comunes a nivel global (como la atmósfera, las emisiones de CO₂ y su disminución, la conservación de la biodiversidad, entre otros), pero sobre los que cada país asume responsabilidades diferenciadas e interviene de manera distinta (Gómez, 2019); así Colombia se comprometió con la Agenda 2030 por medio del Conpes 3918 de marzo de 2018, donde se indican los criterios para implementar y dinamizar los ODS en el territorio nacional (DNP, 2018).

El segundo haría referencia a las Responsabilidades Internacionales y Obligaciones Extraterritoriales, que se refieren a aquellas responsabilidades que deben entenderse de manera global, exigiendo compromisos de toda la comunidad internacional, como acabar con el hambre, respetar los derechos humanos, promover la igualdad entre mujeres y hombres, entre otros (Gómez, 2019)

Sin embargo, estos dos principios presentan limitantes para interpretar las condiciones del territorio, ya que tienen un sentido macro; su asidero en necesidades generales “del mundo” no alcanzan a leer las condiciones singulares y menos motivar una visión sostenible en la particularidad de lo local. Si bien la Agenda 2030 de Colombia considera un enfoque territorial, el mismo Conpes 3918 considera las dificultades de su implementación (por ejemplo, por falta de información) y considera el principio de “autonomía territorial” dónde los instrumentos de política pública nacional son solo indicativos para las entidades territoriales, dejando al albedrio concretar en los territorios en momento y la forma en que la Agenda 2030 pueda ser dinamizada y mantiene el sentido de lo general a lo particular en contraflujo de lo local a lo general, poniendo del lado de los territorios escenarios que le pueden ser extrañas ya que no propicia la apropiación de sus realidades y menos la oportunidad de aportar desde los territorios a la dinámica nacional y/o global de la sostenibilidad.

En este sentido, el concepto de sostenibilidad ha pasado por diferentes procesos evolutivos desde la primera concepción macro-territorial donde se definía como objetivo y responsabilidad de las naciones, hacia una concepción micro-social que la asume como una responsabilidad directa de las sociedades y los sectores empresariales, y sus grupos de interés (Adriana Maria Florez, 2022) que en el caso colombiano el mismo Conpes 3918 reconoce que en algunos casos “se privilegió la lógica sectorial para la precisión de las mismas” (DNP, 2018) para formular las metas regionales, lo que desvincula directamente a la dinámica de los territorios.

De otro lado, aunque los ODS y sus antecesores los ODM (Objetivos del Milenio) son claramente bien intencionados, La facilidad y la rapidez del cambio de las prioridades de la agenda de desarrollo global, es muestra de la falta de claridad que tiene la comunidad internacional acerca de la complejidad y la magnitud de las amenazas y problemas

ambientales globales (Guhl, 2022) lo que en el territorios donde ocurre todo más lentamente, significa que apenas se empieza a desarrollar acciones en pro de la sostenibilidad, casi inmediatamente llegan nuevas ideas y principios a desarrollar; estos plazos tan cortos para los territorios, son “claramente insuficientes para realizar los profundos cambios culturales, económicos y tecnológicos que subyacen al cumplimiento de metas tan complejas como la erradicación de la pobreza extrema y del hambre. (Guhl, 2022), siendo una "carrera de nunca acabar” si no se empieza a fortalecer al territorio como líder de sus propias acciones de sostenibilidad y vida digna.

Finalmente, otro factor que dificulta la dinamización de los ODS en los territorios está relacionado con que existen fundadas razones para dudar de la posibilidad de cumplir simultáneamente con todos los ODS, principalmente porque dadas sus múltiples interdependencias la satisfacción de las algunas de sus metas pueden limitar restringir o anular el cumplimiento de otras. (Guhl, 2022); por ejemplo, gran parte de las dinámicas vistas en la Provincia de Vélez está relacionada con su cultura y no existe un ODS que pueda medir, por ejemplo, el factor patrimonial de la sociedad o la capacidad del territorio de encontrar soluciones a sus problemas a bajo costo, dónde el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) se quedara corto para evaluar su efectividad en el desarrollo local; estas limitantes están reportadas en la literatura mundial: Por ejemplo, en un estudio de más 50 estudios en las contribuciones de la agroecología a los ODS, se llegó a la siguiente conclusión: “de la colección de estudios de caso muestra beneficios adicionales que no están claramente considerados en los ODS. Por ejemplo, los agricultores enfatizaron el bajo costo de las tecnologías que aplican, el uso y adaptación de recursos locales y el valor del conocimiento autóctono” (Fareilly, 2016)

Se puede concluir que la dificultad de la implementación de los ODS en los territorios está relacionado con que los ODS son similares a los Objetivos del Milenio

(ODM), resumen de las problemáticas mundiales y búsqueda de cambio, impulsores de la economía verde, sectoriales y generales, pero en lo fundamental se apartan del concepto básico de la vida sostenible territorial, que consiste en que los objetivos de la sostenibilidad son de construcción endógena, colectiva de cada territorio y de visión holística. (Gutierrez F. , 2015), aunque sin dejar de vislumbrar y observar lo que sucede en las escalas regional, nacional y mundial, para no caer en la situación de realizar un desarrollo sostenible local, pero desarticulado de las escalas próximas.

9.1.1 Los bienes comunes.

La tragedia de los comunes es una teoría publicada en 1968 por Garret Hardin que trata de demostrarnos cómo todos los bienes comunes (todo aquello que no tiene dueño y que, por tanto, pertenece a toda la humanidad) siempre se ven perjudicados por el sobreuso que hacemos de ellos (Zurdo, 2020); el entendimiento de esta tragedia es importante ya que está relacionada directamente con el territorio que es en el dónde existen, persisten y se crean bienes comunes y estas dinámicas afectan en muchos sentidos a las comunidades que están en los territorios.

Sin embargo, si planteamos “La tragedia de los comunes” sin tragedia, pero si desde la perspectiva de la responsabilidad, es interesante conocer sobre que son los bienes comunes, los cuales se sostienen en un sistema de autogestión y derechos de consenso para controlar el acceso a un recurso y su utilización; es decir, los bienes comunes, tienen límites bien definidos, están sometidos a reglas comprendidas por sus participantes (Gutierrez & Mora, 2021). Los participantes de un bien común tienen la oportunidad de una comprensión social de lo común, quién y qué condiciones se tiene derecho a usar el bien, esto principios podrían considerarse una estructura mínima de

administración, lo que convertiría el bien en una forma de “propiedad” común; lo que es importante para que no continúe siendo una tragedia.

Los bienes comunes buscan la sustentabilidad del recurso (bien) a largo plazo, los que en otras palabras es sostenibilidad y se presentan en tres grandes categorías (Gutierrez & Mora, 2021):

- La primera alude a los bienes comunes como un recurso determinado.
- La segunda define los bienes comunes como una relación social entre el recurso y una comunidad específica.
- La tercera contempla la segunda, pero va más allá, en tanto, definen los bienes comunes como recursos que generan propuestas políticas.

Para el desarrollo de esta conceptualización sobre sostenibilidad territorial, se tomarán los bienes comunes como aquellos que contemplan una relación social entre los recursos, los bienes y su vínculo con un grupo de personas de una comunidad específica (Gutierrez & Mora, 2021) ya que es en el territorio donde se entretajan relaciones mutuales e integrativas entre los bienes y las comunidades que lo viven; esta integración da como producto una funcionalidad, que se ha concluido en cinco partes:

- Son medios de vida en tanto garanticen el acceso equitativo de las personas en la comunidad;
- Ayudan en la resolución de conflictos sobre el uso y aprovechamiento del bien, ya que colabora en el establecimiento de reglas y en la aprobación de las mismas;
- Facilita la creación de estas reglas, ya que aquellos que conviven tienen una cultura en común;
- Permite la conservación del recurso hasta llevarlo a la autosuficiencia necesaria para la supervivencia, tanto del recurso como de la comunidad;
- Se verá reflejado en la herencia del recurso de generación en generación evitando su agotamiento. (Gutierrez & Mora, 2021)

9.2 Definición y atributos de la sostenibilidad territorial

Dadas las dificultades encontradas para implementar y dinamizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los territorios, se presenta una aproximación una visión más cercana a las necesidades y oportunidades que brinda el territorio para ser sostenible y se ha tomado como base la Sostenibilidad Territorial.

La sostenibilidad territorial se entiende como la gestión territorial integral y eficaz, que converge en la configuración de un territorio para orientar su planificación y desarrollo a través de un proceso dinámico basado en el ordenamiento territorial que requiere un enfoque adaptativo (Guhl, 2022); es decir que para dinamizar e implementar la sostenibilidad en el territorio, sería necesario analizar la manera en que se ha llevado a cabo la gestión del territorio, la cual (por desconocimiento, tradición, intereses entre otros) ha sido parcializada, fragmentada, sin escuchar las necesidades de las comunidades, desconociendo el propio conocimiento (el generado en el territorio y con base en investigación profesional) del territorio y en general rígida y el sentido del desarrollo económico preponderantemente.

Lo primero que hay que dimensionar es la estructura de esta nueva propuesta de entender el desarrollo de los territorios; que según (Gutierrez F. , 2015) se hace a partir de cuatro dimensiones integradoras del sistema territorial o componentes que representan la idea, modo, estilo o visión de vida para la sociedad en cuestión: (1) sociocultural, (2) ambiental, (3) económica y (4) político institucional. En figura 32 se puede apreciar la interacción entre los componentes de la sostenibilidad territorial.

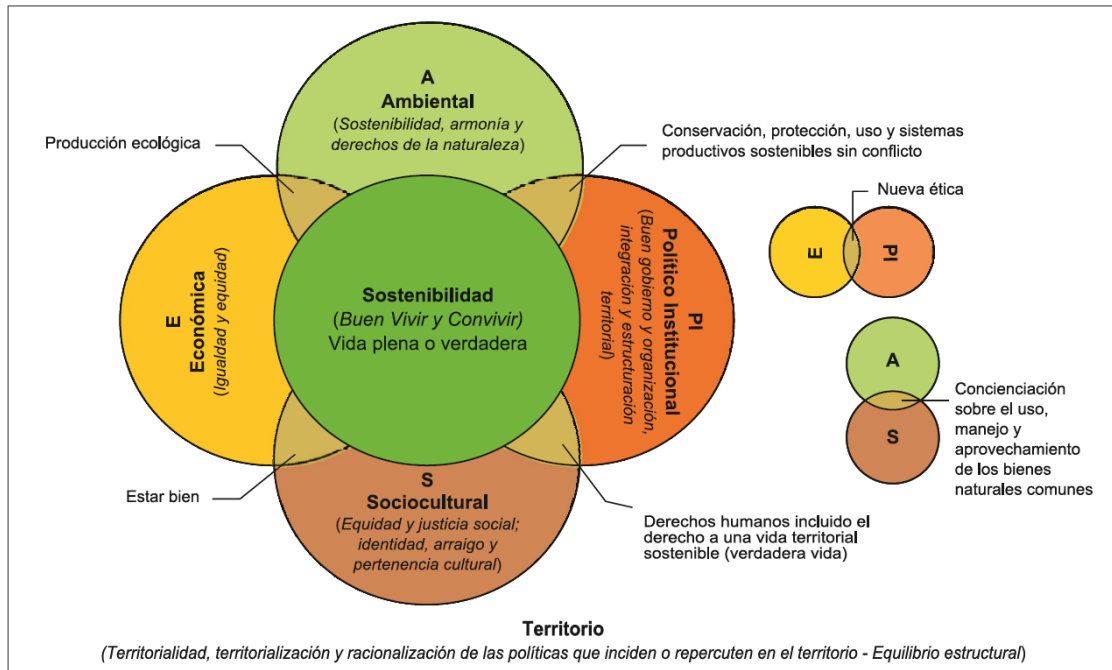


Figura 32 interacción de los componentes de la sostenibilidad territorial. Fuente: (Gutierrez F. , 2015)

La dimensión sociocultural dónde se encuentra por ejemplo el patrimonio intangible, la gráfica muestra como debe ser lo más relevante la equidad y justicia social; así como el arraigo, la pertenencia al territorio; esta sería la dimensión menos tenida en cuenta, de hecho casi inexistente en la visión tradicional de desarrollo e incluso de desarrollo sostenible y es fundamental en el sentido que las comunidades son “el motor” del territorio y a la vez y es el factor con mayor frecuencia relegado.

En cuanto a las otras tres dimensiones, el autor enfatiza como objetivos, en la económica, la igualdad social y territorial; en la ambiental la sostenibilidad y armonía ambiental territorial y los derechos de la naturaleza y en la política institucional la organización, integración y estructuración del territorio, y el buen gobierno (Gutierrez F. , 2015); esta última dimensión normalmente no se visualiza como estructurante en el desarrollo sostenible; sin embargo, es la dimensión que finalmente toma decisiones sobre

el territorio y quizá sea la más trascendente según cada uno; en todo caso en esta nueva visión que se propone, las dimensiones deben integrarse para lograr consolidar el buen vivir y convivir o una verdadera vida en el territorio como objetivo principal o fin último del Estado (Gutierrez F. , 2015).

Un asunto importante también además de la estructura misma es que tipo de sostenibilidad se quiere dinamizar en el territorio; (Gudynas, 2009), presenta una propuesta innovadora que expone una narrativa enfocada en sostenibilidad débil, fuerte y superfuerte y se explican a continuación en la figura 33, donde se hace un resumen de sus elementos:

Sostenibilidad	Se incorporan, integran y se propende al equilibrio entre las dimensiones ambiental, social, cultural y político institucional; la naturaleza goza de derechos y la participación en las decisiones territoriales es real y efectiva.		
ELEMENTOS	DÉBIL	FUERTE	SUPERFUERTE
Perspectiva	Antropocéntrica	Antropocéntrica	Biocéntrica
Desarrollo	Crecimiento material	Crecimiento material y bienestar	Calidad de vida, calidad ecológica
Naturaleza	Crecimiento material	Crecimiento material y bienestar	Calidad de vida, calidad ecológica
Valoración	Instrumental	Instrumental, ecológica	Múltiples valores humanos e intrínsecos -
Actores	Consumidores	Consumidor, ciudadano	Ciudadano
Escenario	Mercado	Sociedad	Sociedad
Saber Científico	Conocimiento privilegiado	Conocimiento privilegiado	Pluralidad de conocimientos
Otros saberes	Ignorados	Minimizados	Respetados, incorporados
Prácticas	Gestión técnica, tecnocrática	Gestión técnica, consultiva	Política Ambiental
Justicia Social	Improbable	Posible	Necesaria
Justicia Ecológica	Imposible	Posible	Necesaria
Justicia Ambiental	Compensación económica por daño ambiental	Justicia ambiental	Justicia ambiental y justicia ecológica
Visión	Utilitarista	Ecosistémica e integradora o de la base ecológica	Compromiso ético y político con el entorno

Figura 33, Atributos de la sostenibilidad Fuente: (Gutierrez F. , 2015)

A nivel territorial, estos tipos de sostenibilidad también constituyen algunos atributos específicos (Gutierrez F. , 2015), los cuales se exponen a continuación por ser elementos clave para el trabajo que realizaría Proyectar Consultores S.A.S; que abogaría una sostenibilidad superfuerte:

- **Débil:** Los sistemas social, natural y económico se toman como autónomos independientes.
- **Fuerte:** Existe interdependencia entre los sistemas social, natural y económico.
- **Superfuerte:** Tiene en cuenta la articulación existente entre las dimensiones económica, social y ambiental; así mismo, toma en cuenta las necesidades de las generaciones presentes y futuras en las dimensiones.

9.3 El buen vivir (como evolución de la vida digna)

Al construir un territorio sostenible con base en la sostenibilidad territorial, se hace necesario buscar otros significados en torno a la vida de lo que tradicionalmente se estima que es, por lo tanto se introduce como máximo logro de sostenibilidad, la vida digna y el buen vivir, conceptos que según (Gudynas, E, 2011a) sirven para agrupar diversas posturas, que coinciden en cuestionar el desarrollo actual y en buscar cambios sustanciales apelando a otras relaciones entre las personas y el ambiente que se propone como objetivo fundamental o meta del Estado para la vida territorial sostenible.

La vida digna o buen vivir, es específica de cada sociedad y territorio, es decir, de un contexto sociocultural, económico, ambiental y político institucional propio como se mencionó anteriormente y cuyas características en el territorio (Gutierrez F. , 2015), se agrupan de la siguiente manera:

- Equilibrio territorial basado en la gestión para el sostén y permanencia de las estructuras dimensionales (sociocultural, económica, ambiental y política institucional) a largo plazo.
- Reorientación del sentido y la direccionalidad de la actividad social, económica, ambiental y político institucional de la cultura occidental creada con la modernidad.
- Territorialización a través de la implementación de políticas públicas de planificación y gestión sobre las estructuras dimensionales.
- Abandono de la pretensión del desarrollo como un proceso lineal y de secuencias históricas que deben repetirse (únicas).

Una manera incipiente de vislumbrar lo que sería una vida digna (o no sería) en el territorio, es a través del entendimiento de la significancia y dinámicas del Índice de Pobreza Multidimensional en el territorio (IPM), que apenas es el reflejo de lo que el Departamento de Planeación Nacional (DNP) de Colombia interpreta como “aumento de la calidad de vida de la población” (Departamento Nacional de Planeación) relacionado con las condiciones educativas en el hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo y condiciones de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios y del Índice de Desempeño Municipal (MDM) que mide las acciones y decisiones de los gobiernos locales que buscan transformar los recursos públicos en desarrollo para los municipios; este último asociado con la dimensión político institucional de la sostenibilidad territorial.

9.4 Escalas de la sostenibilidad territorial

En los primeros apartados de este capítulo se mostró como la dinámica tradicional del desarrollo e incluso del desarrollo sostenible, que va de lo general a lo particular permite proponer a los territorios escenarios que le pueden ser extraños ya que no propicia la

apropiación de sus realidades, según (Guhl, 2022); la propuesta para abordar este problema consiste en la ampliación paulatina de la sostenibilidad por medio de un proceso de acreción territorial, que, partiendo de lo local, vaya creciendo hasta llegar a la escala global; que concuerda con la necesidad de que las dimensiones de la sostenibilidad territorial deben integrarse para lograr consolidar una verdadera vida en el territorio y que cobra vida en las diferentes “escalas territoriales” que se inicia en los niveles local y provincial que son los campos de acción de los individuos, las familias, las comunidades, las empresas y los gobiernos locales- y sigue con el nivel nacional que abarca el conjunto de territorios de los niveles que conforman cada país (Guhl, 2022); es decir que es necesario invertir el sentido descendente que se ha utilizado para la gobernanza ambiental que parte de lo global para llegar a lo local- por un flujo de gestión ascendente, que parte de lo local y lo provincial hasta llegar a lo global.

Este cambio responde al hecho de que es en estos niveles (locales y regionales) es donde se produce la interacción real entre la sociedad y la naturaleza y en donde se generan los impactos ambientales que, al agregarse a los que se producen en todos los territorios del planeta, adquieren dimensiones globales. (Guhl, 2022)

9.5 Metodología

Límites del sistema complejo

Rolando García en su libro “Sistemas complejos” (García, 2006) propone que, para tratar de entender los proyectos de desarrollo en zonas agrícolas, deben tomar en cuenta una multiplicidad de problemas cuya variedad de procesos constituyen un complejo que funciona como una totalidad organizada. A la vez, describe que esta “totalidad organizada” rara vez cuenta con límites geográficos precisos y con un número de componentes bien definido. (García, 2006)

De esto se puede inferir que la territorialidad como complejo carece de límites precisos y número de componentes bien definidos; las características difícilmente pueden ser registradas y clasificadas de manera inequívoca; tiene un comportamiento particular, número determinado de actividades que conforman su totalidad; sin embargo, es posible abstraer de él elementos de su realidad que, al relacionarlos, se convierte en un sistema; esto es: la territorialidad es un sistema complejo que debería ser entendido y analizado desde el pensamiento complejo; el cual sería el único que permitiría la integración de las dimensiones y el factor escalar del mismo.

Si se toma como base también la teoría general de sistemas, que pretende ampliar la visión de un complejo, trascendiendo “sus problemas, requerimientos tecnológicos y que sirva para reorientar la ciencia en general, en toda gama de disciplinas” (Von Bertalanffy, 1989); se podría decir que para conceptualizar el territorio como un sistema complejo, es necesario analizar sus necesidades, requerimientos y hacer aplicación de múltiples disciplinas que busquen interpretar y entender al máximo el territorio, partiendo de la hipótesis que el territorio hoy carece de una visión de sostenibilidad territorial; el cambio necesario (o los cambios) constituirían el curso de acción de relaciones causales entre eventos sobre la base de inferencias (García, 2006) por ejemplo de las interacciones de las diferentes dimensiones territoriales y la escalaridad.

Por otro lado, (Gutiérrez F. , 2015) refiriéndose directamente a la sostenibilidad territorial “en lo sistémico e integral u holístico, se expresa en la articulación de todos los elementos del espacio o territorio en equilibrio y orden en las estructuras territoriales existentes organizadas escalarmente y funcionalmente, y que conforman el todo territorial, y no de la suma de partes. Lo ideal es que dicho orden y equilibrio se exprese de igual manera en las condiciones sociales, económicas, político institucionales y ambientales justas y equitativas para la existencia en el tiempo. Aunque, el pensamiento complejo

aplicado al territorio puede ser una visión – concepto difícil de entender (por lo menos en un principio) en general por la comunidad en el territorio, incluso por la dimensión político – institucional, es claro que es necesario dinamizar enfoques diferentes en el territorio para obtener resultados diferenciados a los actuales, que en general y específicamente en la Provincia de Vélez como muestran las mediciones no ha mejorado su calidad de vida, ni se acerca a conseguir una vida digna o buen vivir.

Con base en los argumentos expuestos, Proyectar Consultores S.A.S a continuación propone su perspectiva de Sostenibilidad Territorial para la Provincia de Vélez en Santander

Desde el pensamiento complejo y análisis de sistemas, es necesario incluir la diversidad (analizar) que presenta el espacio geográfico mismo, definiendo las particularidades relacionadas en los ámbitos sociales, culturales, patrimoniales, naturales; la evolución de su economía y la gestión de sus instituciones administrativas, limitantes, oportunidades y problemáticas. En ese sentido, herramientas como EOT o POT principalmente y según sea el caso, permiten a la vez visibilizar estas particularidades y proponer una gestión organizada y funcional del territorio.

En segundo factor es el análisis de las relaciones históricas (flujos) y actuales entre la naturaleza y la sociedad (interdependencia) dentro del territorio de la Provincia de Vélez; aspectos como desarrollo de la violencia y uso particular de la tierra son factores decisivos en la sostenibilidad del territorio y son aspectos determinantes en la visión espacial, el desarrollo económico y social, la interacción con el ambiente y gestión administrativa del territorio; todos aspectos están relacionados y (co) evolucionan (o involucionan), según las circunstancias, los recursos y la organización del territorio en el tiempo.

Justamente el tercer aspecto es la temporalidad, que representa y muestra los cambios en el territorio; determinante que se puede usar en favor de la sostenibilidad

territorial toda vez que acciones de gestión acertada en el presente, representará posteriores cambios en la Provincia de Vélez, lo que justamente Proyectar Consultores S.A.S con sus servicios apoyaría conseguir a las administraciones del territorio. La temporalidad de la sostenibilidad es diferente a los tiempos determinados en la programática gubernamental local, regional, nacional y global; es según la dinámica misma del territorio que busca su propio desarrollo.

La base del trabajo de Proyectar Consultores S.A.S será entonces, la construcción de la ecuanimidad territorial dónde la interrelación de las dimensiones de la sostenibilidad (Ambiental, Socio-Cultural, Económica y Política-Institucional) tanto estructural y organizativamente tenga un efecto de armonía en el territorio, en procura de la vida digna y el buen vivir, que busca equilibrar las contradicciones en diferentes aspectos de las dimensiones del desarrollo sostenible en el territorio.

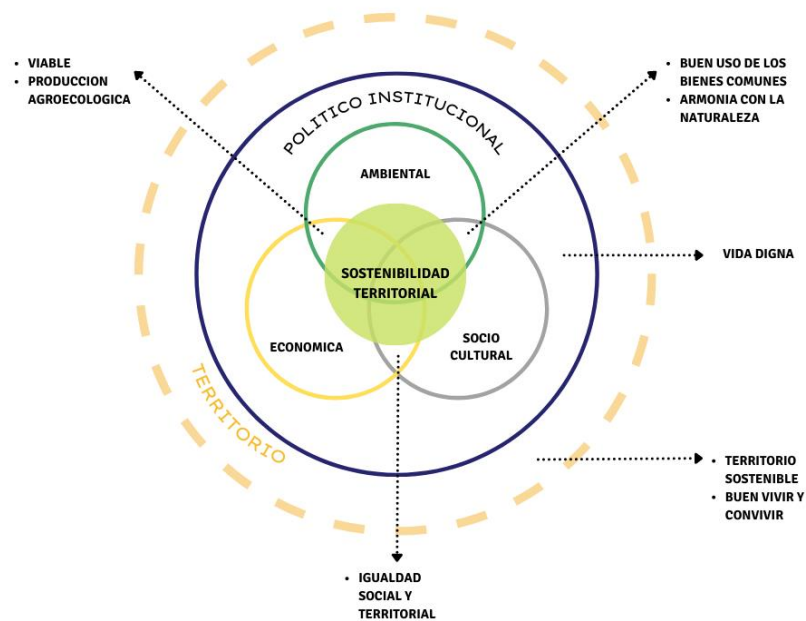


Figura 34, Enfoque de sostenibilidad territorial, Proyectar Consultores S.A.S, Fuente:

Elaboración propia.

10. Conclusiones

El desarrollo de este documento permitió plantear un plan de negocio para la creación de una empresa consultora en sostenibilidad territorial para la vida digna, cuya actividad estará disponible para el apoyo de los entes gubernamentales, especialmente las alcaldías, en busca de mejorar sus índices de desempeño y la calidad de vida de los habitantes de la Provincia de Vélez, Santander.

Para llegar a esta propuesta, se analizó y evaluó el sector en el cual están enmarcadas las acciones de los interesados y se concretó el modelo de negocio teniendo como base la sostenibilidad territorial para la vida digna; identificando a profundidad el cliente, proponiendo ventajas competitivas relacionadas con la creación de una estrategia de sostenibilidad territorial y la formación, capacidad y experiencia de los emprendedores que permiten un diferencial fundamental en el mercado.

El estudio de mercado permitió obtener el concepto de los posibles clientes sobre una propuesta de servicios de consultoría y conocer a la vez los servicios que ofrecen los competidores; destacándose la posibilidad de insertar en el mercado servicios competitivos tanto por su precio, como por la diferenciación de la propuesta.

Resultó fundamental el ejercicio de fundamentación administrativa, ya que, con base en ella, la empresa desarrollará todos sus objetivos y metas, pero además porque da soporte a las acciones para el eficiente funcionamiento de la empresa como el manejo financiero que muestra que, tomando decisiones oportunas y acertadas, la empresa obtendrá resultados económicos y financieros satisfactorios.

El desarrollo de una línea base sobre la cual cimentar una estrategia de sostenibilidad territorial, que tiene en cuenta aspectos teóricos y prácticos del desarrollo sostenible, la gestión del territorio, la integración y dinamización de los territorios a partir de la participación de los grupos beneficiarios, el conocimientos sobre los valores de

servicios ecosistémicos y el pensamiento complejo; le da una posibilidad aún más ventajosa para que el plan de negocios de Proyectar Consultores S.A.S se inserte en el mercado y sea un fundamental aportante en el mejoramiento del desempeño público y la consecución de una vida digna en el territorio.

La investigación plasmada en este trabajo de grado presenta una propuesta de sostenibilidad territorial que se encuentra en consonancia con el objetivo primordial del recientemente aprobado Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, titulado "*Colombia, Potencia Mundial De La Vida*".

Dicho plan tiene como meta principal lograr transformaciones en los territorios y en la calidad de vida de las personas, promoviendo condiciones dignas y generando un cambio en nuestra interacción con el entorno natural, a la vez que busca alcanzar un desarrollo económico con justicia y equidad social. Estos fundamentos constituyen un punto de partida idóneo para nuestra futura trayectoria empresarial.

Referencias

- Activa Conocimiento. (2022). *Análisis Vrio*. Obtenido de activaconocimiento.es:
<http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20VRIO%20fue%20desarrollado,aqu%C3%A9%20que%20son%20m%C3%A1s%20prescindibles.>
- Actualidad eCommerce. (2019). *Actualidad eCommerce*. Obtenido de ¿Qué es B2B y por qué es un buen modelo de negocio para emprendedores?:
<https://www.actualidadecommerce.com/b2b-buen-modelo-negocio-emprendedores/>
- Adriana Maria Florez. (24 de 8 de 2022). *La sostenibilidad territorial: una apuesta desde la gestión empresarial en el departamento del Quindío*. Obtenido de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462021000100271
- Alcaldía El Peñón. (2022). *Web de la Alcaldía de El Peñón*. Obtenido de
<http://www.elpenon-santander.gov.co/noticias/foro--construccion-de-territorios-sostenibles>
- ANDI. (2021). *Colombia: Balance 2021 y Perspectivas 2022*. Bogota.
- Avellaneda, I. (s.f). *El medio ambiente y su relación con la pobreza*. Obtenido de Prosperidad Social.gov.co: <https://prosperidadsocial.gov.co/Noticias/el-medio-ambiente-y-su-relacion-con-la-pobreza/#:~:text=La%20pobreza%20se%20configura%20en,el%20desarrollo%20de%20los%20pa%C3%ADses.>
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial, datos*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=CO&start=1995&view=chart>

- Barney, J. B. (1995). *Looking inside for Competitive Advantage*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Brealey et Al. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas*.
- Brealey et Al. (06 de 06 de 2015). *Principios de Finanzas Corporativas*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/proyeccion-de-ventas.html>
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *Informe de gestion 2021*. Bucaramanga.
- Carreño, L. (7 de 3 de 2022). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/como-afectara-la-inflacion-al-consumo-de-los-hogares/>
- Cepal. (2018). <https://www.cepal.org/es/comunicados/>. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-igualdad-solo-promueve-bienestar-social-sino-que-tambien-contribuye-un-sistema>
- Cepal. (2019). *Planificación para el desarrollo territorial sostenible para america latina y el caribe*. Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graaw Hill.
- Congreso de Colombia. (22 de 12 de 2021). *Ley 2169*. Obtenido de "POR MEDIO DE LA CUAL SE IMPULSA EL DESARROLLO BAIO EN CARBONO: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202169%20DEL%202%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202021.pdf>
- Congreso de la Republica. (02 de junio de 1994). *Funcion Publica*. Obtenido de Funcion Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329>
- Congreso de la República. (5 de Diciembre de 2008). *Ley 1258 de 2008*. Bogotá, Colombia.

Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (26 de Mayo de 1873). Ley 84 de 1873.

Código Civil. Bogotá, Cundinamarca.

Contaduría General de la Nación. (30 de 11 de 2021). *Resoluciones año 2021*. Obtenido de Resolución 207:

<https://www.contaduria.gov.co/documents/20127/2375773/RESOLUCI%C3%93N+No.+207+DE+2021+Categorizaci%C3%B3n+del+2021+para+el+2022+-+Definitiva.pdf/5bc2122b-b567-b8ab-a136-c2b03ee10448>

Contaduría General de La Nación. (22 de 02 de 2023). *Contaduría General de La Nación, Colombia*. Obtenido de Categorización:

<https://www.contaduria.gov.co/categorizacion-de-departamentos-districtos-y-municipios>

Contaduría General de la Nación. (2021). *Categorización de Municipios 2022*. Bogotá.

Contreras, J. (7 de 12 de 2021). *Salesforce*. Obtenido de Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html#:~:text=El%20punto%20de%20equilibrio%20es,alcanzado%20el%20punto%20de%20equilibrio>.

DANE . (2022). *Boletín técnico, producto interno bruto (PIB)*.

DANE. (2019). *Pobreza multidimensional en Colombia 2018*. Bogotá: DANE.

DANE. (2020). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*.

DANE. (2022). *Boletín técnico, índice de precios al consumidor IPC*. Bogotá.

DANE. (28 de Junio de 2022). *PIB por Departamento*. Obtenido de [dane.gov.co](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

David Fred y David Forest . (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Perason.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Conoce el desempeño de tu Municipio*.

Obtenido de

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/MDM/Medio%CC%81n_Desempen%CC%83o_Municipal.pdf

DNP. (2018). *Conpes 3918*. Bogota.

DNP. (2018). *CONPES 3918: ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) EN COLOMBIA*. Bogotá: DNP.

DNP. (2022). *Informe de resultados del seguimiento a los informes de desarrollo municipal*. Bogotá: DNP.

Empresa, N. y. (2022). *Negocios y empresa*. Obtenido de Viabilidad financiera | ¿Merece la pena invertir tu dinero en el proyecto?: <https://negociosyempresa.com/viabilidad-financiera/#:~:text=Viabilidad%20econ%C3%B3mica%20y%20financiera&text=La%20viabilidad%20econ%C3%B3mica%20es%20un,la%20estimaci%C3%B3n%20de%20los%20beneficios>.

Estevez, R. (28 de abril de 2014). *ECO inteligencia*. Obtenido de El desarrollo sostenible: origenes: <https://www.ecointeligencia.com/2014/04/desarrollo-sostenible-origenes/>

Farely, M. (2016). La contribución de la agroecología a los objetivos de desarrollo sostenible. *LEISA*, 79.

- Fuente S., M. D., & Muñoz C., C. (2003). *VENTAJA COMPETITIVA: ¿ACTIVIDADES O RECURSOS?* Obtenido de Redalyc.com:
<https://www.redalyc.org/pdf/399/39902603.pdf>
- Función Publica. (2013). *Concepto 45121 de 2013*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65728>
- Función Publica. (2015). *Decreto 1082 de 2015*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653>
- Garcia, R. (2006). *Sistemas Complejos*. Barcelona: Gedisa.
- Gobernacion de Santander. (2012). *Lineamientos y Directrices del Ordenamiento Territorial del Departamento de Santander*. Bucaramanga.
- Gobernación de Santander. (2014). *Actualización de Lineamientos y Directrices de Ordenamiento Territorial del Departamento de Santander*. Bucaramanga: Secretaria de planeación dptal.
- Gobernación Santander. (12 de 2021). *Informe de desempeño Municipal 2020*. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/INFORME%20MDM%20-%20IDF%20-%20RL%20VIGENCIA%202020.pdf>
- Gómez, C. (24 de 10 de 2019). *ODS: una revisión crítica*. Obtenido de FUHEM Educación Ecosocial: <https://www.fuhem.es/2019/10/24/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-una-revision-critica/>
- Gudynas, E. (2011a). *Desarrollo, derechos de la naturaleza y buen vivir después de Montecristi*. Quito: Centro de Investigaciones Ciudad y Observatorio de la cooperación al desarrollo.
- Gudynas, E. (2009). *Ecología economía y ética del desarrollo sostenible*. Uruguay: CLAES.

Guhl, E. (2022). *El Antropoceno: La huella humana*. Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana.

Gutierrez, A., & Mora, F. (2021). EL GRITO DE LOS BIENES COMUNES: ¿QUÉ SON? Y ¿QUÉ NOS APORTAN? *Revista de Ciencias Sociales*, (Cr), I-II(131-132), 127-145.

Gutierrez, F. (2015). *¿DESARROLLO, DESARROLLO SOSTENIBLE O VIDA TERRITORIAL SOSTENIBLE?* Universidad de Tunja. Tunja: UPTC.

Kotler Philip, K. K. (2016). Orientacion de la empresa hacia el mercadeo. En K. K. Kotler Philip, *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.

Kotler y Armstrong. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall.

L.Wellen, Thomas y Hunger, J. David. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Naulcampan de Juarez, Edo. de Mexico.

leyes.co. (2022). *leyes.co*. Obtenido de leyes.co:

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/161.htm

Mineduccion. (2020). *Sistema Nacional de Informacion de la Educacion superior*.

Obtenido de <https://hecaa.mineduccion.gov.co/>

Mineduccion. (2023). *Sistema Nacional de Informacion de la Educacion superior*.

Obtenido de <https://hecaa.mineduccion.gov.co/>

Naciones Unidas. (4 de Diciembre de 2018). *Noticias ONU*. Obtenido de Artículo 25:

Derecho a un nivel de vida adecuado:

<https://news.un.org/es/story/2018/12/1447511>

ONU. (2015). *Agenda 2030*.

ONU. (2015). *Agenda 2030*.

Orarbo. (2022). *Observatorio ambiental regional y de Desarrollo Sostenible del Río Bogotá*. Obtenido de <https://www.orarbo.gov.co/es/indicadores?id=1714&v=l>

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Planeta.

Osterwalder, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo Planeta.

Palacios, D. (13 de 07 de 2022). *Qué es el método Delphi, para qué sirve y ejemplos*.

Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/metodo-delphi>

PNUD. (2019). *Lo esencial para una vida digna*. Obtenido de

<https://feature.undp.org/multidimensional-poverty-2019/es/>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Grupo Planeta (Deusto).

Project Management Institute Inc. (2017). *Pmbook 6*.

Reguant-Álvarez, Torrado-Fonseca. (01 de 07 de 2016). *REIRE, Revista d'Innovació i*.

Obtenido de El método Delphi: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/14631-](file:///C:/Users/usuario/Downloads/14631-Text%20de%20l'article-28704-1-10-20160107.pdf)

[Text%20de%20l'article-28704-1-10-20160107.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/14631-Text%20de%20l'article-28704-1-10-20160107.pdf)

Republica de Colombia. (1887). *Codigo Civil Colombiano*. Obtenido de

https://www.oas.org/dil/esp/codigo_civil_colombia.pdf

Sapag & Sapag. (2014). *Técnicas de Evaluación de Inversiones*. Obtenido de

[https://es.scribd.com/document/473856537/S13y16-Evaluacion-de-Inversiones-](https://es.scribd.com/document/473856537/S13y16-Evaluacion-de-Inversiones-Tecnicas-de-Evaluacion-de-Inversiones-Sapag-Chap-15-6ta-edit)

[Tecnicas-de-Evaluacion-de-Inversiones-Sapag-Chap-15-6ta-edit](https://es.scribd.com/document/473856537/S13y16-Evaluacion-de-Inversiones-Tecnicas-de-Evaluacion-de-Inversiones-Sapag-Chap-15-6ta-edit)

Senado de la Republica. (1993). *Ley 80 de 1993*. Obtenido de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Senado de la Republica. (2 de junio de 1994). *Ley 136 de 1994*. Bogotá.

Senado de la Republica. (1994). *Ley 152*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

Senado de la Republica. (1997). *Ley 388*. Obtenido de Funcion Publica:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>

Senado de la Republica. (Diciembre de 2001). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Senado de la República. (2 de 8 de 2004). *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de [secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co):
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Senado de la Republica. (2007). *Ley 1150* . Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html

Senado de la república. (6 de julio de 2012). *Ley 1551 del 2012*. Bogotá.

Senado de la República. (27 de 07 de 2018). *Directrices para la gestión del cambio climático*. Obtenido de Ley 1931:
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201931%20DEL%207%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf>

Sinnaps. (s.a). *APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI EN UNA EMPRESA*. Obtenido de Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-delphi>

Soberon Acosta. (2009). *Fuentes de información para la recolección información cuantitativa y cualitativa*. ICA: Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Socatelli, M. (11 de 2013). *Intermark*. Obtenido de Análisis de la competencia: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>

Somosboske. (2022). *Principales características del B2C: Qué es y ejemplos*. Obtenido de <https://sombosboske.com/insight/caracteristicas-b2c-que-es-y-ejemplos/>

Superintendencia de Sociedades. (2020). *Comportamiento de las 9000 empresas siguientes, mas grandes del sector real por ingresos operacionales*. Bogota.

- Thomas Weelen Y David Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Naulcampan de Juarez, Edo. de Mexico.
- Universidad EAN. (2020). *Diseño de modelos de negocio sostenible "Canvas Sostenible"*.
Obtenido de impacta.universidadean.edu.co:
<https://impacta.universidadean.edu.co/detalle-evento/diseño-de-modelos-de-negocio-sostenible-canvas-sostenible/>
- Universidad EAN. (2022). *Aula Virtual*. Obtenido de
<https://virtual.universidadean.edu.co/courses/11948/assignments/97618>
- Universidad EAN. (5 de 9 de 2022). *Universidadean.edu.co*. Obtenido de Penum
Maestría Proyectos de Desarrollo Sostenible:
<https://universidadean.edu.co/sites/default/files/oferta-academica/planes-de-estudio/maestria-en-proyectos-de-desarrollo-sostenible-virtual.pdf>
- Universidad Javeriana. (2019). *El contrato de prestación de servicios*. Obtenido de
[https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/VJ/139%20\(2019-II\)/82562148007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/VJ/139%20(2019-II)/82562148007/)
- Vecdis. (2021). *Análisis Pestel*. Obtenido de <https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANA%CC%81LISIS-1.pdf>
- Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCEM.
- Wheelen, T. L., & Hunge, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.
- Zurdo, P. (26 de 3 de 2020). *Principia*. Obtenido de La tragedia de los comunes: una nueva manera de ver el cambio climático: <https://principia.io/2020/03/26/la-tragedia-de-los-comunes-una-nueva-manera-de-ver-el-cambio-climatico.ljExNTQi/#:~:text=La%20tragedia%20de%20los%20comunes%20es%20una%20teor%C3%ADa%20publicada%20en,sobreuso%20que%20hacemos%20de%20ellos.>

Anexo 1 Resultado de encuesta a expertos.

Servicios de consultoría en sostenibilidad territorial para la Provincia de Vélez.

8 Respuestas 42:34 Tiempo medio para finalizar Activo Estado

1. Nombre completo (0 punto)

8 Respuestas

Respuestas más recientes

"CESAR BARRERA "

"Pedro Fernandez"

"Armando Vega Cala "

2. Qué relación tiene con el territorio de la Provincia de Vélez. (0 punto)

Alcalde de Municipio	1
Empleado o contratista Municipal	7
Empleado o contratista Departam...	0
Otro	0



3. En que Municipio (s) realiza sus actividades normalmente? (0 punto)

8 Respuestas

Respuestas más recientes

"El PEÑON. "

"San Benito"

"Ocamonte "

4. ¿En qué medida aplica en la entidad en la que trabaja la alineación de la sostenibilidad en la gestión y gobernanza del territorio? (0 punto)

● Hasta un 30%	4
● Hasta un 60%	0
● Más de 60%	1
● No se ha iniciado a realizar la ali...	3



5. ¿Cuenta con una dependencia o equipo de profesionales expertos que orienten el buen ejercicio de la sostenibilidad en su entidad? (0 punto)

● Si	1
● No	7



6. ¿Estaría dispuesto a invertir en contratar consultorías en sostenibilidad y vida digna para su entidad? (0 punto)

● Si	7
● No	1



7. ¿Qué condiciones cree que debería cumplir el consultor que usted estaría dispuesto a contratar como asesor en sostenibilidad? (0 punto)

- Que cuente con la experiencia e... 1
- Que el valor del servicio que ofr... 0
- Que cuente con idoneidad prof... 0
- Todas las anteriores. 7



8. Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio? (0 punto)

- Si 6
- No 2



9. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)

- SI 8
- NO 0



10. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Vincular a la comunidad. En los planes de formacion"
 "Sensibilización de la población "
 "El desarrollo urbano y rural encaminado a la sostenibilidad."

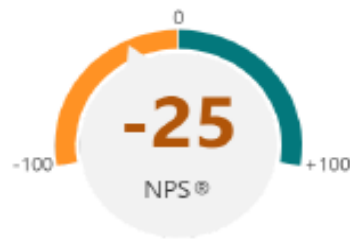
11. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
"Concientizar."
"Formará líderes en sostenibilidad"
"Capacitaciones"

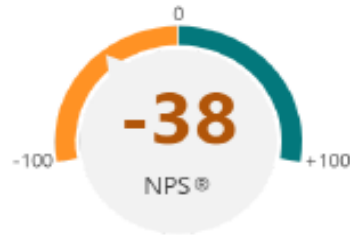
12. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en la región? (0 punto)

Promotores	2
Pasivos	2
Detractores	4



13. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio? (0 punto)

Promotores	2
Pasivos	1
Detractores	5



14. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio. (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
"Ninguno. "
"N/A"
"Es necesario un control y seguimiento de las estrategias apli..."

15. Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio? (0 punto)



16. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)



17. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"La información que llega a la comunidad."

"Sensibilización de la población "

"Diagnósticos particulares de cada sector del municipio o reg..."

18. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Concientizar. Orientar brindar información certera y real. "

"Formara líderes en sostenibilidad "

"Capacitaciones, charlas, acompañamientos y campañas, pu..."

23. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)



24. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"La inversión social."

"Gestión recursos"

"Pueden ir de la mano de los planes y programas ambientales..."

25. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

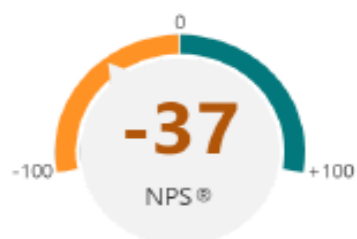
"Orientar, concientizar la importancia de este tema."

"Proyectos productivos sostenibles"

"Capacitaciones, charlas y acompañamientos."

26. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en la región? (0 punto)

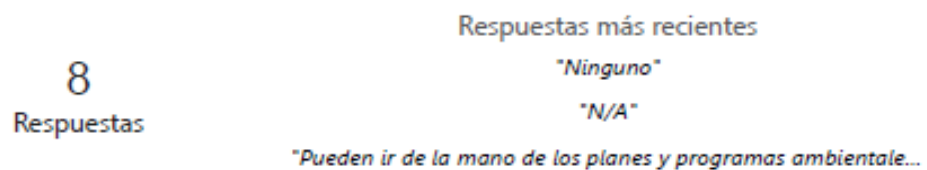
Promotores	1
Pasivos	3
Detractores	4



27. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio? (0 punto)



28. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio. (0 punto)



29. Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio? (0 punto)



30. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)



31. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Llegar a las comunidades directamente con información im..."

"-----"

"Pueden ir de la mano de los planes y programas ambientale..."

32. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Concientizar. Mostrar información precisa. "

"-----"

"Capacitaciones, charlas y acompañamientos. "

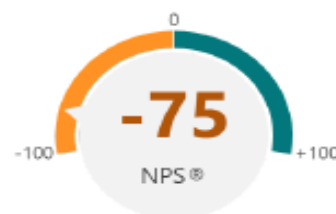
33. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en la región? (0 punto)

Promotores	1
Pasivos	1
Detractores	6



34. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio? (0 punto)

Promotores	0
Pasivos	2
Detractores	6



35. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio. (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
"Ninguno"
"N/A"
"Dar importancia a la comunidad "

36. Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio? (0 punto)

● Si 7
● No 1



37. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)

● SI 7
● NO 1



38. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
"Vincular la mayor parte de la población en lo posible. "
"Integralidad de los instrumentos de planificación "
"Las herramientas entregadas a los funcionarios y habitantes..."

39. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Crear conciencia."
 "-----"
 "Charlas, acompañamientos y campañas"

40. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en la región? (0 punto)

Promotores	1
Pasivos	4
Detractores	3



41. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio? (0 punto)

Promotores	0
Pasivos	2
Detractores	6



42. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio. (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Ninguno"
 "N/A"
 "Que las estrategias dirigidas a la comunidad tengan garanti..."

43. Este servicio satisface alguna necesidad evaluada en el municipio? (0 punto)



44. Es pertinente y útil este servicio? (0 punto)



45. ¿Qué aspecto de este servicio considera importante para el desarrollo territorial sostenible? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Diversificar la participación comunitaria."

"Políticas en sostenibilidad "

"Plena participación de la comunidad, también modelos de ri..."

46. Que necesitaría que este servicio hiciera por los habitantes del territorio y/o los funcionarios de la entidad? (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Crear conciencia. "

"Talleres en sostenibilidad con la comunidad"

"Charlas, acompañamientos y campañas "

47. ¿El precio del servicio está acorde al mercado de servicios de consultoría en (0 la región? punto)



48. ¿Pagaría un precio adicional por más u otras funcionalidades del servicio? (0 punto)



49. Comentarios adicionales que contribuyan a mejorar el servicio. (0 punto)

8
Respuestas

Respuestas más recientes

"Ninguno"

"N/A"

"Una excelente línea base"