

**Creación del centro administrativo de asesoría, consultoría de economía y  
emprendimiento solidario CACES.**

Rodrigo Alonso Valencia Parra

Asesor

Dr. Amalio Segundo Otero Tapia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

2023

**Creación del centro administrativo de asesoría, consultoría de economía y  
emprendimiento solidario CACES.**

Rodrigo Alonso Valencia Parra

*Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones*

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

2023

## **Resumen**

El proyecto tiene como fin el trabajo de grado la creación de un centro de servicios de asesoría, consultoría y capacitaciones CACES para atender a empresas del sector de la economía solidaria, en especial las cooperativas y fondos de empleados de Colombia, la idea de empresa se origina en la sede principal, la ciudad de Manizales detectando la oportunidad de atender estas organizaciones, ofreciéndoles servicios a su medida y necesidad en aspectos administrativos y de gestión solidaria según la normatividad cooperativa en Colombia. Se ofrecerá el servicio aprovechando las nuevas tecnologías TIC's como herramientas de diagnóstico empresarial, mercadeo y una mejor relación con las organizaciones clientes.

Palabras clave: asesoría, consultoría, cooperativas, economía solidaria, fondos de empleados.

## **Abstract**

The purpose of the project is the creation of a CACES advisory, consultancy and training services center to serve companies in the solidarity economy sector, especially cooperatives and employee funds in Colombia, the idea of a company is It originates in the main headquarters, the city of Manizales, detecting the opportunity to serve these organizations, offering them services tailored to their needs in administrative aspects and solidarity management according to cooperative regulations in Colombia. The service will be offered taking advantage of new ICT technologies such as business diagnostic tools, marketing and a better relationship with client organizations.

**Keywords:** advice, consultancy, cooperatives, solidarity economy, employee funds.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Generalidades .....	14
Definición del tema .....	14
Problema de investigación .....	14
Objetivos de la investigación .....	19
Objetivo General .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
Justificación y antecedentes del proyecto.....	19
Estudio de Mercados .....	25
Análisis de la industria, el cliente y la competencia .....	25
Descripción del producto o servicio .....	28
Diagnóstico del mercado.....	30
Concepto del producto o servicio.....	31
Propuesta de valor .....	33
Estrategias de Precio.....	37
Estrategias de Promoción y publicidad .....	43
Estrategias de Distribución .....	44
Estrategias de Comunicación .....	44
Segmentación del Mercado .....	48
Estrategias de Ventas .....	49
Proyecciones de Mercadeo y ventas .....	49

Direccionamiento Estratégico .....	51
Matriz de gestión Estratégica .....	51
<i>Misión</i> .....	55
<i>Visión</i> .....	55
Plan de Operaciones .....	69
Ficha técnica del Servicio .....	69
Estado de desarrollo de la iniciativa .....	71
Descripción del proceso .....	71
Plan de adquisiciones y requerimientos .....	72
Plan de desarrollo e innovación .....	73
Estrategias de innovación y desarrollo .....	73
Cronograma de desarrollos y acciones .....	75
Plan de Gestión de los Recursos Humanos .....	77
Forma de adquirir el equipo de Talento Humano .....	82
Estimación de los costos del equipo de Talento Humano .....	84
Plan de Gestión de Riesgos .....	85
Planificación de la Gestión de Riesgos .....	85
Plan Organizacional .....	87
Estructura Organizacional .....	87
Costos y gastos de personal .....	89
Gastos Anuales de Administración y de puesta en marcha .....	89
Plan Económico y Financiero .....	91
Fuentes de financiación del Proyecto .....	91
Estados financieros básicos .....	91

Aspectos de liquidez .....	92
Aspectos de endeudamiento.....	93
Aspectos de rentabilidad.....	93
Evaluación de viabilidad.....	95
Conclusiones.....	98
Bibliografía.....	101

## Lista de tablas

<i>Tabla 1. Asociados y empleados de las OES 2018-2020.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3. Fases del proceso de consultoría.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4. Lienzo del modelo de negocio.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5. Lista de precios.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 6. Estrategias de promoción.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 7. Proyecciones de mercado.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 2. Matriz DOFA estratégica.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 8. Ficha técnica servicios.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 9. Plan adquisiciones.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 10. Cronograma de desarrollo.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 11. Equipo del CACES.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 12. Costos personal CACES.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 13. Gastos Administrativos CACES.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 14. Balance inicial CACES.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 15. Ingresos Año 1.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 16. Endeudamiento.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 17. Margen de contribución.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 18. Análisis TIR.....</i>	<i>96</i>



## Lista de figuras

<i>Figura 1. Datos del sector solidario relevantes de América Latina .....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2. El cuadro de mando integral o el balanced scorecard.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 3. Mapa de la estrategia .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 4. Ejemplo de un balancedscorecard básico.....</i>	<i>67</i>

## Introducción

La consultoría empresarial desempeña papel crucial del desarrollo organizacional, facilita el acceso a las mejores prácticas globales en las áreas críticas y estratégicas, genera efectos positivos para lograr más eficiencia y competitividad. Esto confirma una oportunidad para generar valor agregado fortaleciendo las organizaciones del sector solidario, hacer un aporte a la reducción de costos, la mejora la eficiencia y en general a la operación, los servicios de consultoría ofrecen propuesta de valor en temas estratégicos, tácticos y operativos, la experiencia en este tipo de servicio es la principal fortaleza de la iniciativa del CACES.

La presente propuesta es la creación de un Centro de Asesoría Consultoría y emprendimiento Virtual para la creación y el fortalecimiento de empresas de economía solidaria en Colombia con el mercado objetivo del eje cafetero, con la mediación de un sitio web se diseñará el servicio, la organización tendrá las áreas funcionales acordes al negocio, recursos humanos, marketing, finanzas, servicios y su impacto en los grupos de interés. Se ofrecerá comodidad a través de facilidad a la organización-cliente, de comunicarse con el equipo consultor y seguir la ejecución, monitoreo y control del proyecto en tiempo real.

El precio de los servicios se ajustará a las necesidades de la organización-cliente: realizando diagnósticos empresariales sin costo, es descubrir los problemas internos de cada cliente corporativo del sector solidario. El CACES se realizará como un proyecto de emprendimiento empresarial, organización que apoyará las empresas de Economía

Solidario en Colombia, sus procesos, servicios y el fortalecimiento de los ejes social y económico propios de estas entidades. La calidad en la prestación de los servicios es una propuesta de valor, el alto valor diferencial se apoyará en el uso de tecnologías. La propuesta del proyecto contemplará las fases de:

- La creación de un portafolio virtual.
- La planeación del servicio en línea en un sitio web especializado.
- La definición del mercado, propuesta de valor y la estrategia de ventas
- El presupuesto de análisis de factibilidad del proyecto
- Las proyecciones financieras y análisis de impactos sociales, económicos y ambientales.

Uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de la organización es el talento humano, la consultoría exige más líderes expertos en habilidades blandas que en técnicas físicas o de técnicas poco humanas, la organización ante todo es un conjunto de relaciones con los grupos de interés, parte de la estrategia es el conjunto de aliados claves para crear valor a los clientes, los avances tecnológicos son oportunidades de mejora de ese valor para tales clientes, los cuales cambian de igual manera, las amenazas del entorno se aprovechan con el capital mencionado.

El valor del servicio a ofrecer por parte del CACES está en la capacidad de cambiar, de ejercer un mejor control de lo económico y lo social como lo exige la filosofía de la economía solidaria, más humana y sostenible y con la fuerza de la unión y cooperación de quienes la integran, allí están los clientes hacia los cuales se dirigen los

servicios, creando alegrías para ellos, reflejado en la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos internos de las Cooperativas y Fondos de Empleados, la propuesta de valor está también enfocada en mejorar la participación e inclusión de todas las personas a ser parte activa de la administración, esto promoviendo la autogestión, lo cual indica que cada asociado tiene el derecho de elegir y ser elegido así como de controlar la gestión de la entidad.

Una organización de la economía solidaria se dirige con miras a la mejora de su economía y finanzas, al mismo tiempo, se trabaja por la calidad y satisfacción de los asociados y sus familias con servicios pertinentes a sus necesidades, esto según el balance social de cada entidad.

Algunas de las causas de los problemas administrativos son: ausencia de plan de desarrollo, de manual de funciones, de balance social, de procesos administrativos acorde a las necesidades y capacidades de cada organización, baja motivación de los asociados, poca participación en las Asambleas, desconocimiento de la economía solidaria y su filosofía por parte de algunos asociados, cultura de la organización no muy favorable al conjunto de la organización, baja incursión de uso en las tecnologías de la Información, ausencia de evaluación del desempeño, bajo liderazgo de los directivos, entre otros que son grandes oportunidades para el CACES.

Los administradores de las organizaciones solidarias comprenden en general las dinámicas y las tendencias de este sector alternativo de la economía, además, reconocen la necesidad de formular estrategias creativas que motiven a los asociados y

aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de cada organización sin importar su tamaño, en un mundo de veloces cambios. Esta es la carrera interminable que conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica una transformación. Es cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica o cambia para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir.

## **Generalidades**

### **Definición del tema**

Se propone formular un plan de empresa para la creación de un centro de asesorías, consultoría y capacitación, fomento y desarrollo de empresas solidarias para la inclusión integral del sector; apoyo en la gestión territorial; asesoramiento en fuentes de financiación, apoyo técnico integral en diseño de planes dirigidos a la formalización del sector solidario; acompañamiento, promoción del sector a través de la educación y capacitación solidaria como mecanismo de crecimiento y sostenibilidad; asesoría en fortalecimiento del uso de los medios digitales como herramienta para la toma de decisiones y acompañamiento para fortalecer la actividad de supervisión del sector solidario.

### **Problema de investigación**

En los últimos 10 años Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido de su economía, así mismo el tercer sector o el sector solidario ha contribuido desde al menos cinco décadas en las que de manera directa ha incidido en diferentes campos a través de la puesta en marcha de diversos proyectos productivos solidarios, los procesos asociativos han sido claves para generar impactos, y con ello contribuir a la reconstrucción del tejido social de Colombia y sus regiones. La relación social, económica y cultural con enfoque humanista es sin lugar a duda determinante dentro del establecimiento del camino para alcanzar el desarrollo social y económico de las

personas en comunidad en las regiones y localidades.

De acuerdo con las dinámicas sociales, económicas y políticas a nivel mundial, las cuales inciden positiva o negativamente en la vida de las personas y afectan las economías locales, han generado otras formas de hacer economía que procuran un equilibrio entre los factores que confluyen en la interacción de la sociedad, su idiosincrasia, cultura, desarrollo y economía cuyo pilar es la cooperación, la ayuda mutua y la solidaridad. La idea inicial de la contribución entre las personas y la sociedad aplicada hacia la solución de problemas económicos aparece en las primeras etapas de la civilización, donde la visión de la sociedad se centra en unir esfuerzos con el fin de obtener bienes y servicios indispensables. Ahora bien, en la época de la revolución industrial ocurrida Gran Bretaña (1750 a 1850), ya que la influencia que trajo consigo fue no solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021).

Figura 1.

*Datos del sector solidario relevantes de América Latina***DATOS RELEVANTES AMÉRICA LATINA**

La economía solidaria es un sistema de cohesión social, modelo de organizacional alternativo para mejorar la calidad de vida de las personas y ante todo el desarrollo integral del ser humano, esto es una oportunidad en todas las regiones, esta economía permite la interacción de diversas comunidades, en especial las más vulnerables, estas han podido potenciar emprendimientos desde sus territorios con encadenamientos productivos en beneficio no solo social sino económico, con acceso a bienes y servicios, oportunidades de comercializar productos y mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias.



A pesar de la importancia e impacto del sector y por los esfuerzos de integrar a las entidades en un sistema más fortalecido, existe un bajo reconocimiento, educación, visibilidad, mercadeo y en general gestión administrativa que permita aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas en general de este importante sistema socio-empresarial.

En consecuencia, se hace necesario no solo de políticas que promuevan e impulsen el sector, sino de iniciativas privadas de apoyo, fortalecimiento en la creación, consolidación y desarrollo de estas empresas para el aporte al desarrollo de las regiones y el país; el documento CONPES 4051 (Departamento Nacional de Planeación, 2021) propone como pilares fundamentales:

1. La economía solidaria rural y campesina
2. Fomento de la equidad de género
3. Emprendimiento y asociatividad de la juventud y los trabajadores.

Así mismo, se propone generar directrices y lineamientos para la inclusión integral del sector de las Organizaciones de Economía Solidaria desde un enfoque territorial; fomentar fuentes de financiación y apoyo técnico integral; diseñar planes dirigidos a la formalización a través del sector solidario; promover la educación y capacitación solidaria como mecanismo de crecimiento y sostenibilidad; fortalecer el uso de los medios digitales como herramienta para la toma de decisiones y finalmente; fortalecer la actividad de supervisión del sector solidario.

Los ejes sociales y económicos son el punto de partida y la razón estratégica de toda cooperativa o fondo de empleados, la gestión administrativa no es ajena a este tipo de organizaciones, se requiere de planes de desarrollo alineados a la filosofía solidaria y a la misión de cada empresa en función de las características y fines de la economía solidaria en Colombia.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Crear el CACES (Centro Administrativo de Asesoría y Consultoría de Economía y Emprendimiento Solidario) sitio virtual con servicios en línea para entidades de Economía Solidaria en Colombia

### ***Objetivos Específicos***

Conocer el plan de mercado y propuesta de valor de la organización.

Analizar el presupuesto del estudio técnico y recursos claves

Determinar la conveniencia del presupuesto y estructura de costos del proyecto CACES

Evaluar impactos sociales, económicos y ambientales del CACES

### **Justificación y antecedentes del proyecto**

Las empresas de economía solidaria, son empresas que requieren ser administradas bajo los principios universales del cooperativismo, el Estado supervisa estas entidades y su legislación es propia, la oportunidad se visualiza en los Fondos de Empleados y las Cooperativas, organizaciones que requieren ser administradas

siguiendo la filosofía propia del cooperativismo y la economía solidaria, buen gobierno corporativo, transparencia, eficiencia, donde el ser humano es el sujeto, actor y fin principal.

Las organizaciones deben rendir cuentas ante la Supersolidaria, los asociados y diversos grupos de interés con una gestión democrática y participativa para ser socialmente responsables y económicamente sostenibles.

En la actualidad, estas organizaciones son significativas en número y en asociados, las cuales impactan la economía nacional, se requiere de un servicio de apoyo a las personas que administran en estas empresas, requieren asesoría y acompañamiento permanente en aspectos administrativos y de gestión propio de este tipo de empresas que giran en torno a la gestión económica y social. Así, necesitan hacer no solo sus balances contable, sino el balance social de manera simultánea y respondiendo a las necesidades de sus asociados.

La Administración de las Organizaciones de estas entidades requiere de asesores y consultores con amplia experiencia en este sector que puedan generar innovación para ser socialmente competentes y económicamente sostenibles. Se presenta una oportunidad gracias a las nuevas tecnologías de la Información de atender las personas que integran estas empresas a nivel nacional, en Colombia no se conocen entidades con servicios innovadores de consultoría especializada que presten servicios de forma personalizada ofreciendo así una propuestas de valor única, atendiendo sus diversas necesidades, algunos de los servicios para ofrecer están:

diseño de organigramas, manual de funciones, planes de desarrollo, PESEM, Acompañamiento en el Desarrollo de Asambleas, Acompañamiento en la Constitución y legalización de empresas del sector solidario entre otros.

La economía solidaria representa cerca de 4% del PIB y más allá de los sectores, estamos en cooperativas de ahorro y multiactivas, que son las que se dedican a manejar varias unidades de negocio, con un modelo solidario detrás, como Colanta, Coopidrogas. Lo otro son los fondos de empleados, que suelen surgir de la voluntad de un grupo de empleados de una empresa o grupo de empresas y tiene diferentes productos para los empleados. Lo tercero son entidades mutuales, también vigiladas.

Según la supersolidaria existen alrededor de 4.000 cooperativas que son vigiladas por esta entidad, el universo es de aproximadamente 10.500 registradas en las cámaras de comercio. Muchas se crean y luego desaparecen, las activas pueden estar entre 5.000 y 6.000 aproximadamente. Los asociados están alrededor de siete millones de colombianos integrados en cooperativas, fondos de empleados y mutuales.

En general es toda la población, se centra en los estratos uno, dos y tres, por lo que hay una dinámica de aporte a la economía y al crecimiento del país. El monto de ahorro asciende a \$19,5 billones aproximadamente, un monto importante y significativo, ya que desde el punto de vista del volumen de la base de \$36 billones que son los activos de las cooperativas, más de la mitad está apalancada con ahorros. La cartera supera los \$20 billones en Colombia, y la calidad está alrededor de 6%, en términos generales ese porcentaje, con la coyuntura en la que estamos, es algo normal.

Con base en la Ley 454 de 1998, el sector real de la economía solidaria está conformado por las siguientes organizaciones: Asociaciones mutuales, fondos de empleados, instituciones auxiliares de la economía solidaria, cooperativas con sección de aporte y crédito, cooperativas multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito, cooperativas especializadas en actividades diferentes a la financiera, precooperativas, administraciones públicas cooperativas, cooperativas de trabajo asociado, entre otras. Estas entidades se encuentran actualmente bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La economía solidaria fomenta la cooperación entre empresas y también fortalece a las personas y a las comunidades y favorece el desarrollo sostenible. La economía solidaria es otra forma de entender la economía que pone en el centro a las personas y el medio ambiente, y es universal. Es un modelo de transformación social que da valor a las necesidades, habilidades y a la contribución de las personas y reinvierte los beneficios generados en la sociedad (Economía social de Galicia, 2014). La Economía Solidaria en Colombia como ente económico, está regida por la Ley 454 de 1998, ley que determina el marco conceptual, que regula la economía solidaria. A su vez se crea DANSOCIAL (Departamento administrativo nacional de la economía solidaria), y se conforma la Superintendencia de la Economía Solidaria, entidades que funcionan tanto como ayuda al desarrollo de este modelo en el sector (DANSOCIAL), y los controles y supervisión del cumplimiento de la ley para este tipo de organizaciones (SES). También se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las organizaciones de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. (Ley 454, 1998).

Según cifras de perspectiva, los informes consultados por la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP coinciden en que “los principales factores que impulsarán el crecimiento serán el consumo privado, así como el incremento de precios de productos básicos a nivel global y la recuperación de los principales socios comerciales del país”.

Para el sector cooperativo, según este análisis, existirá un crecimiento importante en los activos de las entidades del 11%, debido al jalonamiento que harán carteras como consumo con 10%, vivienda con 10,52%, microcrédito con 18,9% y comercial del 9%.

Dentro de este crecimiento que tendrá el cooperativismo colombiano, se encuentran inmersos sectores de la economía colombiana como el asegurador, el agropecuario y el de crédito de consumo, entre otros, ya que generaron una recuperación relevante en el último cuarto del año, por lo que se proyecta un 2022 con buenos números.

Cabe anotar que en este análisis se encuentran cifras mucho más posicionadas en la agenda nacional como el repunte de la inflación con un 5,62% en el 2021, el incremento del salario mínimo que fue de 10,07% y el leve aumento de las tasas de interés al final del 2021, donde en octubre subieron 2%, en noviembre el 2.5% y en diciembre el 3%.

En definitiva, el panorama parece tener una luz importante con respecto a las cifras, por lo que las entidades cooperativas deben crear estrategias enfocadas en el consumidor final, el cual se verá afectado por otros aspectos como la devaluación del peso y el encarecimiento de los productos traídos de países como Estados Unidos y China. (Perspectiva, 2022)



## Estudio de Mercados

### **Análisis de la industria, el cliente y la competencia**

En la economía solidaria están las Cooperativas, Fondos de Empleados y Mutuales entre otras formas asociativas con personas comprometidas a gestionar unos recursos económicos y sociales para un fin común, mutual y cooperativo.

A lo largo de la historia y hasta la fecha se ha concebido la economía solidaria como un modelo alternativo de cohesión social mejorando la calidad de vida de la población y el desarrollo humano, la Ley 454 indica que es un *sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.*

En Colombia, actualmente se tiene un marco conceptual que regula la economía solidaria cuyo objetivo es determinar el ámbito de investigación de dicha economía en la orientación y definir el objeto, sus características y los posibles procesos que normaliza este sector solidario, mediante la expedición de la Ley 454 de agosto 4 de 1998. El sector solidario también es conocido hoy como el Tercer Sector de la Economía en Colombia, ya que se construyen capitales sociales, fortalecen las comunidades y las organizaciones que las generan. Este tercer sector se caracteriza por los principios y fines consagrados en los artículos 4º y 5º de la Ley 454 de 1998.

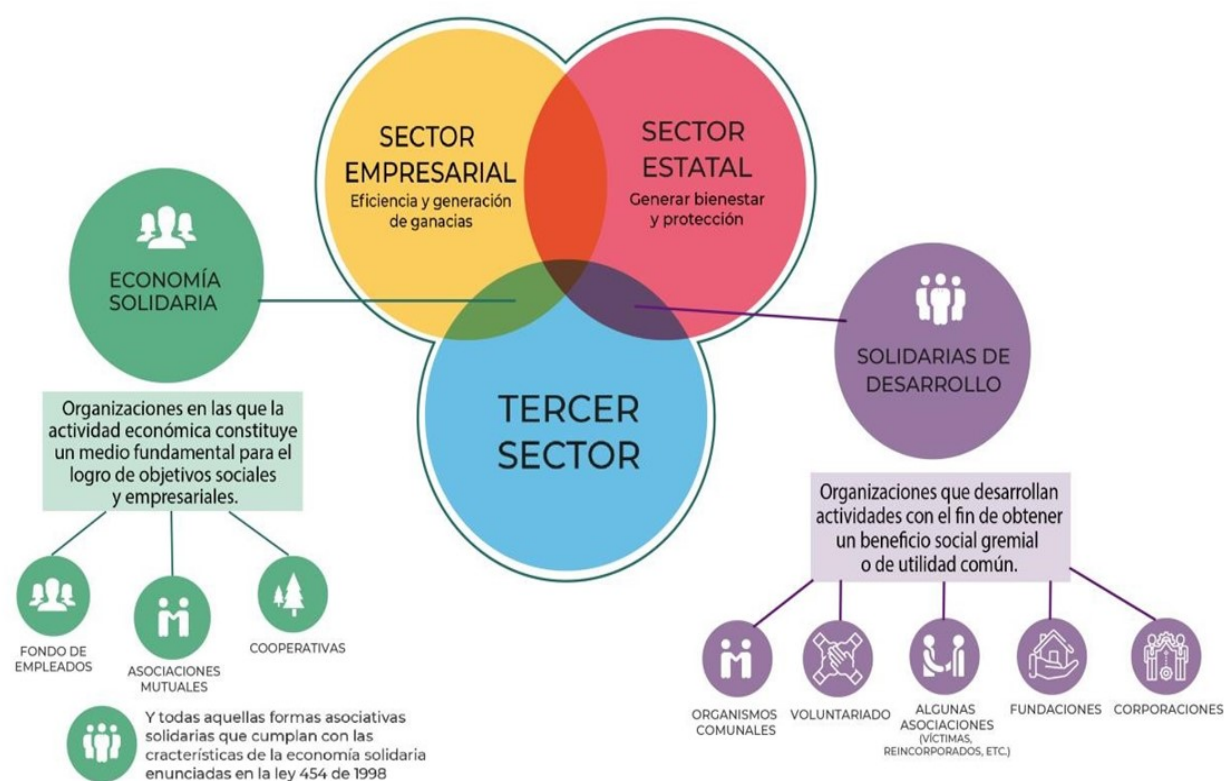
Las tipologías que mejor describen a este sector son:

- a. Son organizaciones que se gobiernan a sí mismas;
- b. No son distribuidoras de ingresos;
- c. Ofrece servicios sociales a los asociados.
- d. Son privadas y no gubernamentales en su estructura básica y
- e. Son organizaciones voluntarias.

El Sector de la Economía Solidaria se regula mediante varias normas para cada tipo de organización y se formalizó mediante la expedición de la Ley 454 de 1998 como una necesidad de agrupar a las diferentes formas asociativas con características solidarias que se identificaban bajo un marco jurídico propio, evidenciado con la expedición de la Ley 79 de 1988, donde se define el marco general regulatorio de las cooperativas y se contemplaron las facultades extraordinarias del Presidente de la República para que expidiera la regulación de las demás formas asociativas que se gestaban y que tenían características propias, como el Decreto Ley 1481 de 1989 –modificado por la Ley 1391 de 2010 marco general regulatorio de los Fondos de Empleados–, el Decreto 1480 de 1989 para el fomento de las Asociaciones Mutualistas, el Decreto 1482 de 1989 –el cual determinó la naturaleza y el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas–, entre otras normas para otras formas asociativas, como las precooperativas y cooperativas de trabajo asociado. Sin embargo, existen diferencias sustanciales entre cada una de las entidades que conforman el sector de la economía solidaria. La mencionada Ley (454/98) transformó el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, hoy se denomina UAE–

Organizaciones Solidarias, y se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, como el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de ahorro y crédito (FOGACOO), se dictaron normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expidieron otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58º, 333º y concordantes de la Constitución Política de Colombia. (Cardozo Cuenca, 2018).

### La Economía Solidaria en el Sector Solidario



Fuente: Uaeos (2021).

Fuente: (Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), 2022)

- Economía Solidaria en Colombia Constitución Nacional. Ley 454 de 1998
- La Administración y su proceso en las empresas de economía solidaria (teoría de las Relaciones Humanas)
- Planes de Desarrollo estratégicos (Teoría de Sistemas)
- Modelos de Negocios Solidarios (Administración de las Organizaciones)

### **Descripción del producto o servicio**

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayudará a los gerentes y directivos de las empresas solidarias a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, es decir, sociales y económicos, a su vez, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los cambios constantes del mundo actual.

El consultor se considera agente del cambio, para lo cual seremos externos a la organización cliente, la función es la de coordinar, promover y facilitar el proceso, el objetivo es producir efectos positivos para la organización ayudando a adaptarse a los cambios y generando motivación y confianza entre los asociados.

El Centro de Servicios CACES ofrecerá servicios de Asesoría en:

***Lista de Productos Consultorías***

Acompañamiento creación de la empresa

Acompañamiento en el desarrollo de Asambleas de Constitución

Acompañamiento en desarrollo de Plan de Desarrollo

Acompañamiento en desarrollo de PESEM

***Lista de productos Asesorías***

Organización de empresas asociativa (economía solidaria o solidaria de desarrollo)

***Lista de capacitación formación***

Básico de economía Solidaria

Nivel intermedio administración cooperativa

Nivel avanzado gestión de la entidad asociativa

Liderazgo en la organización

Trabajo en equipo

Servicio al Cliente

Finanzas personales y economía del hogar

## Diagnóstico del mercado

**Tabla 1.**

*Asociados y empleados de las OES 2018-2020*

Tipo de organización	2018		2019		2020	
	Asociados	Empleados	Asociados	Empleados	Asociados	Empleados
Entidades de naturaleza cooperativa	5.289.152	56.654	5.449.397	51.543	4.898.252	46.705
Asociaciones mutuales	18.081	649	20.962	658	20.290	587
Fondos de empleados	1.065.127	17.191	1.097.443	16.052	1.005.017	11.032
Instituciones auxiliares del cooperativismo	2.067	1.473	1.947	1.472	2.036	1.391
<b>Total</b>	<b>6.374.427</b>	<b>75.967</b>	<b>6.569.749</b>	<b>69.725</b>	<b>5.925.595</b>	<b>59.715</b>

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria (2020).

Nota: esta tabla tomada de la Supersolidaria indica la evolución de personas asociadas y empleados vinculadas desde el año 2018 al 2020.

El modelo de negocio cooperativo se basa en valores y principios éticos. A través de la autoayuda y del empoderamiento, reinvertiendo en sus comunidades y preocupándose por el bienestar de las personas y del mundo en el que vivimos, las cooperativas adoptan una visión a largo plazo sobre el crecimiento económico sostenible, el desarrollo social y la responsabilidad medioambiental. Las cooperativas no son un fenómeno marginal

- Más del **12 % de la población mundial** es cooperativista de las 3 millones de cooperativas que existen en el mundo.

- De acuerdo con el [World Cooperative Monitor](#) (2020), as 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un **volumen de negocio de 2,14 billones de dólares**.
- Las cooperativas **proporcionan empleo al 10 %** de la población empleada

Como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano y desarrollan sus comunidades.

Actualmente, la Alianza Cooperativa Internacional es una de las organizaciones no gubernamentales más grandes del mundo en términos del número de personas a las que representa: más de **1000 millones de miembros cooperativos de los 3 millones de cooperativas** en el mundo (Alianza Cooperativa Internacional, 2022).

### **Concepto del producto o servicio**

El Centro de Asesoría Consultoría Administración y Economía Solidaria CACES acompaña, asesora y orienta a las personas naturales y jurídicas en el diseño y formulación de planes estratégicos; en técnicas administrativas orientadas al mejoramiento social y económico según las necesidades de cada organización-cliente

Para el año 2027 el CACES será una organización reconocida en la región del eje cafetero como una de las cinco más importantes en asesoría administrativa y de apoyo a la gestión de las organizaciones-clientes.

Se podría definir como reglas de oro de la consultoría las siguientes:

1. Ética: es la relación soportada en transparencia y comportamiento responsable en todas las actuaciones, el respeto a la cultura de la organización cliente, del consultor y de las personas. Todo actor en el proceso de la consultoría debe ser íntegro y honesto con lo que se promete, se dice y se hace, siendo confiable y creíble para el otro. Adicionalmente la ética comprende también la confidencialidad de la información, protegiendo la intimidad y la seguridad del cliente, evitando divulgar aspectos que se han confiado y que solo le pertenecen a él, cuidando de que no lleguen a terceros información que pueda afectar su mercado o sus estrategias.
2. Crecimiento: todo proceso de servicios de consultoría obtendrá resultados de crecimiento enfocado en el desarrollo de las personas, los equipos y la empresa como un todo, satisfaciendo necesidades que pueden ser reconocidas o no por el cliente, agregando así valor a la organización.
3. Servicio: la consultoría es una actividad de relacionamiento con personas, el servicio, orienta el apoyo, cooperación acompañamiento y ayuda a las personas involucradas y predomina la generosidad en la transmisión del



conocimiento, información y disposición de recursos para lograr los resultados esperados.

4. Co-construcción: la responsabilidad será un proceso compartido con agentes, asociados, directivos, con el compromiso en la co-construcción de soluciones, donde la relación será bidireccional y su fundamento es el gana-gana.

Un proyecto de consultoría que no cumpla con alguna de las condiciones planteadas anteriormente es mejor no darle inicio tanto por la reputación del consultor como por el beneficio de la organización. Cumpliendo estas reglas de oro se asegura una apropiada relación con el cliente que conduce a tener el terreno abonado para sembrar y generar cambio en las organizaciones (Ramirez & Hurtado Restrepo, 2018)

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente tome la decisión de comprarle un producto o un servicio a una empresa; la finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor se basan en productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado plenamente identificado. En este sentido, la propuesta de valor constituye las ventajas, aliviadores de frustraciones o creadores de alegrías que una empresa ofrece a los clientes.

La novedad propuesta por el CACES es para las personas del sector solidario donde a través de las redes sociales y en un servicio digital pueden obtener la asesoría respectiva ajustada a sus necesidades. La comodidad, el CACES facilitará las cosas a los clientes en cuanto a la forma y tiempo de las reuniones, pues sus clientes tienen la posibilidad de elegir el horario más indicado y oportuno a sus necesidades.

## Tabla 2.

### *Fases del proceso de consultoría*

1. Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros contactos con la organización-cliente.</li> <li>• Diagnóstico preliminar de los problemas</li> <li>• Planificación del cometido</li> <li>• Propuestas de tareas al cliente</li> <li>• Contrato de consultoría</li> </ul>
2. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del objetivo.</li> <li>• Análisis del problema.</li> <li>• Descubrimiento de los hechos</li> <li>• Análisis y síntesis de los hechos</li> <li>• Información de los resultados al cliente</li> </ul>
3. Planificación de medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de soluciones</li> <li>• Evaluación de opciones.</li> <li>• Propuestas al cliente.</li> <li>• Planificación de la aplicación de medidas.</li> </ul>
4. Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la aplicación.</li> <li>• Propuestas de ajustes.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>
5. Terminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación.</li> <li>• Informe final</li> <li>• Establecimiento de compromisos.</li> <li>• Planes de seguimiento</li> <li>• Retirada.</li> </ul>

Fuente: (Kubr, 2010)

Se debe presentar una propuesta de valor viable para capturar valor para el CACES, para esto se usa el lienzo del modelo de negocio, herramienta para describir cómo crea, ofrece y se captura valor para la empresa. El repaso del modelo de negocio es:

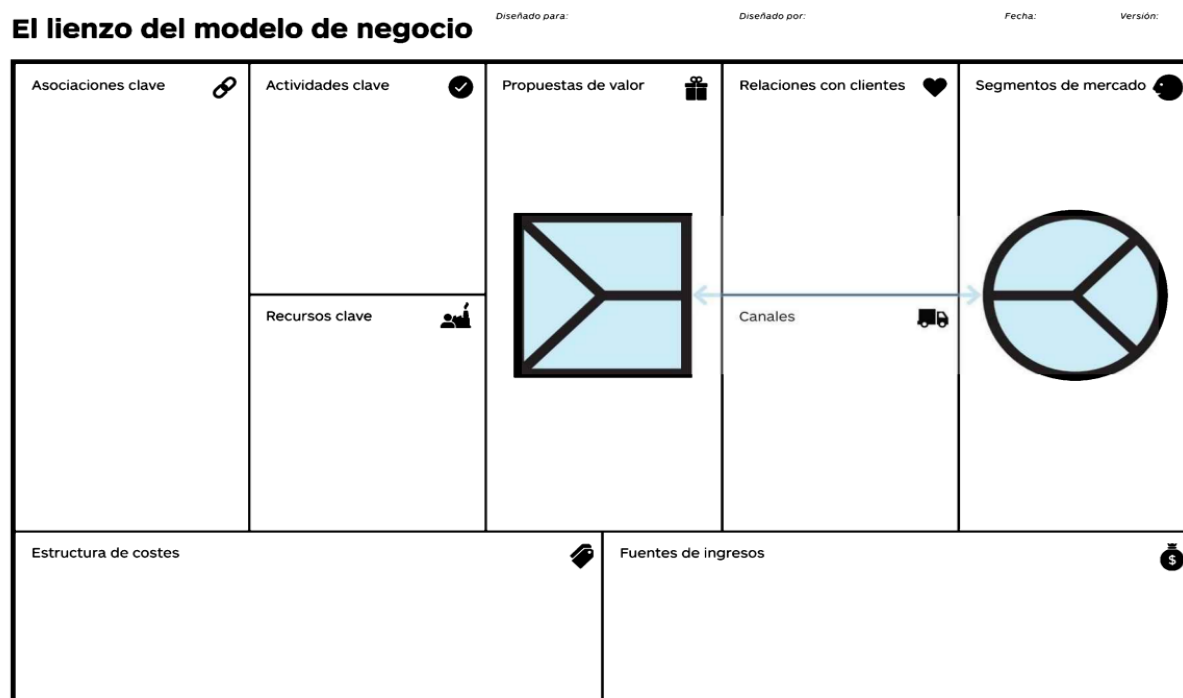
- Segmento de Clientes: grupos de personas u organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica, CACES ofrece asesoría y acompañamiento a Cooperativas y Fondos de Empleados de la región.
- Propuesta de Valor: se basa en los servicios a ofrecer que crean valor para las organizaciones-clientes del sector solidario.
- Canales: es la comunicación directa con los clientes, el segmento son las entidades del sector solidario.
- Relaciones con los clientes: importante definir la relación con las organizaciones clientes, para conservarlos y conseguirlos.
- Fuentes de ingresos: se espera que los clientes estén dispuestos a pagar el precio fijado de los servicios de consultoría empresarial.
- Recurso clave: activos clave necesarios para entregarle valor al cliente.

- Actividades clave: las actividades, acciones y requerimientos para que el CACES funcione con normalidad.
- Asociaciones clave: es la construcción de la red de aliados como proveedores, asesores, consultores, entidades y demás externos que pueden aportar al CACES.
- Estructura de costes: describe el presupuesto del primer año de actividades del Centro de servicios CACES y se analiza el beneficio evaluado en el tiempo de ejecución del proyecto.

**Tabla 3.**

*Lienzo del modelo de negocio*

**El lienzo del modelo de negocio**



INTRODUCCIÓN

## **Estrategias de Precio**

Se puede señalar que hay elementos internos y externos que influyen en la fijación de los precios. Entre los internos se tienen:

- **Objetivos de marketing.** Antes de fijar el precio, la empresa debe tomar una decisión sobre la estrategia para su producto/servicio. Una empresa puede perseguir los siguientes objetivos: maximizar el beneficio a corto y largo plazo, obtener un determinado rendimiento de la inversión, mantener, mejorar la participación del mercado, impedir la entrada de competidores, liderazgo en la calidad del producto o servicio, mantener la capacidad, estabilidad de precios, supervivencia, recuperación de la inversión o crear/mantener la imagen de la empresa/producto.

- **Estrategia de la mezcla de marketing.** El precio es solo una de las herramientas que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de ventas tácticos. Las decisiones sobre precios deben coordinarse de manera conforme según un diagnóstico de consultoría en un programa de marketing efectivo.

- **Costos.** Estos determinan el precio mínimo que el equipo CACES propondrá a sus clientes según el servicio elegido. La empresa tendrá una tabla de precios competitiva, dichos servicios cumplen con los rendimientos de la inversión, van de acuerdo con la propuesta de valor y presentan un margen de contribución adecuado. Los costos de los servicios de la empresa son elemento importante para su estrategia de sostenimiento financiero.

Entre los elementos externos que pueden determinar el establecimiento de los precios se tiene:

- El mercado y la demanda. Los costos determinan el límite inferior de los precios, mientras que el mercado y las organizaciones pueden comparar costo-beneficio. El segmento del mercado está definido a las empresas solidarias en Colombia.
- Percepción del precio y el valor por parte de los consumidores. Al final es el cliente, quien decide aceptar y estar dispuesto a pagar por un servicio. La empresa deberá justificar el valor percibido al obtener el servicio para justificar así la decisión de pagar.
- Análisis de la relación entre el precio del mercado. Las diferencias de precio implicarán diferencias en relación con el precio de otras entidades que realizan actividades parecidas, pero siempre con una propuesta de valor distinta a los demás.

Existen factores externos, como el marco legal, lo cual puede regular los límites dentro de los cuales deben moverse los precios que se van a pagar por los servicios ofrecidos por la empresa, algunos están regulados y su modificación requiere la autorización administrativa. El ambiente externo como las condiciones económicas, inflación, el auge o la recesión, las tasas de interés, entre otros.

La estrategia es fijar precios en función del servicio ofrecido, de la propuesta de consultoría o de asesoría o de capacitación según el caso y necesidad propia de cada organización. Los precios se calculan teniendo en cuenta el tiempo de ejecución del proyecto, para cada caso se establece la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

*Lista de precios*

<i>Lista de Productos Consultorías</i>	<i>Precios</i>	<i>Total horas aproximadas</i>
Acompañamiento creación de la empresa	\$50.000 hora	35
Acompañamiento en el desarrollo de Asambleas de Constitución	\$50.000 hora	30
Acompañamiento en desarrollo de Plan de Desarrollo	\$50.000 hora	120
Acompañamiento en desarrollo de PESEM	\$50.000 hora	50
<i>Lista de productos Asesorías</i>		
Organización de empresas asociativa (economía solidaria o solidaria de desarrollo)	\$50.000 hora	20
<i>Lista de capacitación formación</i>		
Básico de economía Solidaria	\$50.000 hora	10
Nivel intermedio administración cooperativa	\$50.000 hora	15
Nivel avanzado gestión de la entidad asociativa	\$50.000 hora	20
Liderazgo en la organización	\$50.000 hora	10
Trabajo en equipo	\$50.000 hora	10
Servicio al Cliente	\$50.000 hora	10
Finanzas personales y economía del hogar	\$50.000 hora	10

Fuente: elaboración propia

Lo que se espera es presentar propuestas claras de cambio y mejoramiento de la organización-cliente, en la tabla anterior se estima un promedio, pues cada organización presenta diversas necesidades, el número de personas y el tamaño de la organización pueden incidir en el cambio de precios. Es demostrar el antes y el después, garantizando un mejoramiento en aspectos sociales y económicos dentro de la organización-cliente. Se genera como protocolo de servicio vender al lograr generar confianza por parte del equipo directivo. Es justamente presentar un buen diagnóstico para lograr visualizar oportunidades de mejoramiento para lograr la contratación de los servicios.

Toda venta personal sigue un proceso conformado por varias etapas iniciando con el diagnóstico, las organizaciones solicitarán el tipo de servicio a atender según las necesidades de cambio y Desarrollo Organizacional. El proceso de venta se inicia con un diagnóstico y termina con la propuesta de consultoría, es decir, hay actividades antes (preventiva), durante (diseño de diagnóstico) y después (acompañamiento del servicio). Las actividades antes se refieren a la planeación, organización y acercamiento. Ese proceso es el siguiente:

- La planeación es ordenar el trabajo paso a paso, de acuerdo con los objetivos, siendo sus fines mejorar la gestión solidaria y aprovechar los recursos, además de registrar información sobre los asociados y la entidad. Se contemplan los siguientes aspectos: identificación de la situación actual y definición de metas concretas, descripción y análisis de la necesidad de cambio en función de lo solicitado por los



directivos, diseño de la propuesta con el cronograma de actividades, resultados esperados y recursos clave.

- El organizar se refiere a la elaboración y disposición de los recursos que se requieren y busca reducir el tiempo y el esfuerzo para la prestación del servicio, mediante la utilización de herramientas específicas de trabajo que ayuden a convertir la planeación en ejecución. El acercamiento consiste en programar la entrevista de socialización del diagnóstico y presentación del proyecto para con la organización-cliente firmar el acuerdo de inicio.

- La presentación del análisis del diagnóstico es la socialización con los interesados para identificar la situación actual, sus fortalezas y aspectos por mejorar con el cliente para satisfacer sus necesidades y luego presentar la solución a la problemática, la atención del cliente estará fijada en el plan de mejoramiento, con los recursos requeridos y la estrategia para lograrlo. Esa entrevista, ya sea que el cliente nos visite o nosotros lo visitemos, pasa por unas etapas bien definidas: ambientación, investigación de necesidades de cambio, presentación del proyecto de ejecución, manejo de objeciones y cierre.

- La ambientación es romper el hielo inicial, creando y manteniendo un clima agradable. Son los primeros momentos de la entrevista es la oportunidad para dar una primera buena impresión del CACES y eso en ventas es clave, se priorizará la forma de generar confianza con el cliente y determinar la estrategia más conveniente para la empresa y sus asociados.

- La investigación busca el objetivo de conocer las verdaderas necesidades, deseos o expectativas de los clientes en relación con el cambio organizacional. Se espera identificar lo que la organización cliente solicita.

La presentación es la argumentación para persuadir y convencer al cliente potencial. Se comienza cuando se haya captado la atención, se debe percibir un ambiente de empatía y de conocimiento de las verdaderas necesidades del cliente, esto con una exposición clara, coherente y en el lenguaje del cliente, que relacione necesidades con beneficios; no son discursos ni monólogos, sino que es un diálogo. Es hablar de las características (algunas particularidades del servicio), traducirlas en ventajas (describir cómo se puede usar esa característica) y explicitar cómo éstas significan beneficios (cómo puede ayudar a su organización).

Aun cuando las objeciones pueden aparecer en cualquier momento, lo natural es que comiencen durante o después de la presentación. Para el cliente es su forma de expresar temor, inseguridad, ignorancia o falta de información; para el vendedor es una posibilidad para conocer la reacción del cliente ante la oferta, descubrir motivos de compra, poner en evidencia las ventajas frente a la competencia y provocar el deseo de adquisición. La actitud que conviene asumir antes las objeciones es: escucharlas atentamente y demostrar interés, intentar que comprenda sus planteamientos, pero no tratar de imponérselos, considerar las objeciones como una ayuda para la venta y no como un obstáculo, transformándolas así en argumentos. Se recuerda que un cliente que objeta está generalmente cerca del cierre.

• Cierre o compromiso. A partir del clima adecuado, de las necesidades identificadas, de las características y beneficios personalizados bien expuestos y asimilados, se piensa que el cliente está maduro para tomar una decisión y se le ayuda dándole el apoyo y confianza que necesite, sin forzarlos para el cierre. Incluso existe algo que se denomina señales de compra, que se manifiestan a través de preguntas, actitudes no verbales (gestos, sentimientos, posturas corporales) y acciones (solicitudes, cifras, etc.) (Schnarch, 2019)

### **Estrategias de Promoción y publicidad**

Tabla 5. Estrategias de promoción

Lista de Productos Consultorías	Costo campaña redes	
Acompañamiento creación de la empresa	\$250.000	
Acompañamiento en el desarrollo de Asambleas de Constitución		Responsable Líder
Acompañamiento en desarrollo de Plan de Desarrollo		mercadeo
Acompañamiento en desarrollo de PESEM		
Lista de productos Asesorías		
Organización de empresas asociativa (economía solidaria o solidaria de desarrollo)	\$150.000	
Lista de capacitación formación		
Básico de economía Solidaria	120.000	Responsable
Nivel intermedio administración cooperativa	120.000	Gerente
Nivel avanzado gestión de la entidad asociativa	120.000	
Liderazgo en la organización	120.000	
Trabajo en equipo	120.000	

Lista de Productos Consultorías	Costo campaña redes
Servicio al Cliente	120.000
Finanzas personales y economía del hogar	120.000
Total	1.240.000

Fuente: elaboración propia

### **Estrategias de Distribución**

Los servicios se prestan directamente y de forma exclusiva a empresas del sector solidario, donde están todo tipo de cooperativas y fondos de empleados en el territorio colombiano. La atención es directamente con el representante legal o persona responsable de la gestión y capacitación de la organización.

### **Estrategias de Comunicación**

El CACES tendrá los medios tecnológicos, redes sociales como aliados para dar a conocer la marca y los servicios a la comunidad en general, aplicando el concepto de embudo de ventas. SEO es el acrónimo de la abreviatura inglesa *Search Engine Optimization*, optimización en motores de búsqueda en español. Esta actividad define una serie de estrategias cuyo objetivo consiste principalmente en obtener relevancia y volumen de tráfico para nuestra web, blog, canal de YouTube, etc. Allá donde haya un motor de búsqueda que ordene resultados de terceros, hay SEO.

## *Logosímbolo*



*Fuente: elaboración propia*

El Logosímbolo representa el trabajo el equipo, y el origen del cooperativismo centrado en la cooperación, solidaridad y ayuda mutua, valores esenciales para los servicios consultivos. A su vez se presenta a continuación el Logo completo especial para encabezados de los portafolios de servicios físicos y virtuales.

*Logo*



*Fuente: elaboración propia*

El SEO ha evolucionado mucho estos últimos años y se ha sofisticado enormemente. Recuerdo lo sencillo que resultaba, allá por el año 2003, posicionar una página específica de un blog en lo alto del ranking, para una búsqueda de palabras clave determinada. La democratización del contenido en Internet llegó rápidamente permitiendo a cualquier persona, no necesariamente técnica, administrar un sitio web o blog fácilmente, lo que produjo un aumento exponencial en la generación de contenido en Internet. (Hernandez Dauder & Estrade, 2020)

El mensaje publicitario, debe convencer o generarle seguridad al segmento de

clientes y mercado potencial sobre los beneficios que encontrará en el portafolio de servicios. Es crear un ambiente apropiado o una actitud positiva hacia el servicio, esto para incidir en la decisión de compra. Cumplir con este objetivo es de gran importancia para marcar la diferenciación, teniendo la organización cliente la posibilidad de elegir otras opciones.

Para efectos de las redes sociales, en este caso el canal de youtube exige en su encabezado imágenes con ciertas características, para lo cual en el equipo se diseñó la siguiente propuesta:

#### *Encabezado canal de youtube*



Todos necesitamos una economía más solidaria

*Fuente: elaboración propia*

### *Propuesta imagen marca de agua*



*Fuente: elaboración propia*

### **Segmentación del Mercado**

Las cooperativas del eje cafetero y los fondos de empleados son el segmento de clientes a atender, incluso las organizaciones solidarias de desarrollo como las Fundaciones o Asociaciones entran como potenciales clientes. Según cifras de la Supersolidaria, en el departamento de Caldas existen alrededor de 55 Fondos de Empleados y 118 Cooperativas, en Risaralda 32 fondos y alrededor de 95 Cooperativas, en Quindío, 12 fondos y alrededor de 26 cooperativas.



## Estrategias de Ventas

Una estrategia es ofrecer inicialmente diagnósticos gratis y cuando se realice un proyecto de plan de desarrollo, manual de funciones y actualización de organigrama o acompañamiento en Asamblea este sea carta de presentación para potenciales organizaciones-clientes, dejando por escrito que los entregables esperan la satisfacción del cliente y los grupos de interés.

## Proyecciones de Mercadeo y ventas

Se estima atender un número de organizaciones-clientes que se incrementaran según la tendencia de crecimiento histórico de evolución de las empresas de economía solidaria.

**Tabla 6.**

### *Proyecciones de mercado*

Nombre organización cliente	$\Delta$ 5%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cooperativas	15	15	16	17	18	19
Fondos de Empleados	7	7	8	9	10	11
Fundaciones	3	3	4	5	6	7
Asociaciones	2	2	3	4	5	6

**Tabla 7.***Proyección de ventas*


---

Nombre organización cliente	Precios unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cooperativas	7.500.000	112.500.000	118.125.000	124.031.250	130.232.812	136.744.452
Fondos de Empleados	7.000.000	49.000.000	51.450.000	54.022.500	56.723.625	59.559.806
Fundaciones	3.500.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	12.155.062	12.762.815
Asociaciones	2.500.000	5.000.000	7.875.000	8.268.750	8.682.187	9.116.296
<b>Total</b>		177.000.000	188.475.000	197.898.750	207.793.686	218.183.369

---

Fuente: elaboración propia

## Direccionamiento Estratégico

### Matriz de gestión Estratégica

La estrategia de una organización solidaria también debe aportar dirección, guía, la razón de ser según la filosofía solidaria y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer. En el mejor de los casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización. En el peor, puede acarrear consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización. Es frecuente que la estrategia de una organización pueda deducirse del patrón de decisiones y acciones en el curso del tiempo.

Otro elemento clave de la estrategia de la mayoría de las organizaciones son las acciones y movimientos que los administradores toman para ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Una estrategia creativa, distintiva, que diferencia a una organización de sus rivales y ofrece una ventaja competitiva es el boleto más confiable de la organización para obtener utilidades superiores (Thompson & Sutton, 2017).

Se espera en la oferta de servicios, para lograr su aceptación, considerar estas circunstancias:

- La existencia de una necesidad real de la organización- cliente de que se lleve a cabo el proyecto de consultoría, asesoría o capacitación.

- El cliente reconoce la necesidad de establecer una estrategia de cambio.
- Se presenta la oferta a la organización-cliente con credibilidad suficiente en argumentación de un mejoramiento en lo social y lo económico como ejes principales de la gestión solidaria.

- La propuesta de consultoría deberá ser redactada en los términos adecuados.

#### Algunas reglas básicas para la estrategia de mercadeo

- Hay que escuchar lo que quiere la organización-cliente.
- Hay que cerciorarse de que se ha entendido lo que el cliente pide.
- Hay que ofrecer alternativas a sus necesidades.
- Se descartará la alternativa que el cliente potencial rechace.
- No se presentarán propuestas si no se puede realizar el trabajo.
- Se rechaza toda acción que sea incompatible con los valores del CACES.
- Se identificarán completamente con el proyecto.
- Se transmitirá entusiasmo al cliente y la organización.
- Se deberá incorporar al cliente y su equipo a la propuesta de consultoría.
- Se deberá prestar mucha atención al precio.

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización y es la respuesta a la pregunta fundamental “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas. También conocida como credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los estrategas no la hayan transformado conscientemente en palabras.

Se sabe que una cuidadosa preparación de las declaraciones de visión y misión constituye el primer paso de la administración estratégica. Respecto de la declaración de misión, Drucker afirma lo siguiente: La declaración de misión constituye el cimiento para la definición de prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras organizacionales. Aparentemente no hay nada más sencillo ni más obvio que conocer cuál es el negocio de una empresa: un aserradero produce maderas, una aerolínea transporta pasajeros y carga, y un banco presta dinero. Pero, la realidad es que “**¿Cuál es nuestro negocio?**” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Ciertas empresas desarrollan declaraciones de misión sólo porque consideran que hacerlo está de moda, pero no asumen un compromiso real con ellas. Sin embargo, las empresas que desarrollan y revisan

sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que son consideradas como documentos vivos y parte integral de la cultura de su organización, reciben grandes beneficios (David, 2017).

Los siguientes lineamientos con respecto a la utilidad, desde la perspectiva de los clientes potenciales, son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

No me ofrezcan cosas.

- No me ofrezcan ropa; ofrézcanme una apariencia atractiva.
- No me ofrezcan calzado; ofrézcanme comodidad para mis pies y el placer de caminar.
- No me ofrezcan una casa; ofrézcanme seguridad, comodidad y un lugar limpio y feliz.
- No me ofrezcan libros; ofrézcanme horas de placer y los beneficios del conocimiento.
- No me ofrezcan discos compactos; ofrézcanme tiempo libre y el placer de la música.
- No me ofrezcan herramientas; ofrézcanme los beneficios y el placer que proviene de hacer cosas hermosas.
- No me ofrezcan muebles; ofrézcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.
- No me ofrezcan cosas; ofrézcanme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios. Por favor, no me ofrezcan cosas (David, 2017)

## **Misión**

El Centro Administrativo de Asesoría, Consultoría de Economía y Emprendimiento solidario CACES acompaña, asesora y orienta a las personas naturales y jurídicas a través de medios tecnológicos en el diseño y formulación de planes estratégicos; en técnicas administrativas orientadas al mejoramiento social y económico según las necesidades de cada organización-cliente.

## **Visión**

Para el año 2030 el CACES será una organización reconocida en la región del eje cafetero como una de las cinco más importantes en asesoría administrativa y de apoyo a la gestión de las organizaciones-clientes.

El análisis estratégico permite identificar si la empresa posee más debilidades que fortalezas o viceversa en línea con los competidores y si existe una oportunidad, si la organización posee ventajas para competir, también relaciona el desempeño con las estrategias de crecimiento, estabilidad, contracción o combinada necesarias. En el análisis estratégico el análisis es de largo plazo, se espera pasar a una situación inicial a decidir cuáles serían las estrategias más convenientes, en función a los grandes fines de crecimiento y supervivencia de la empresa. Las herramientas matriciales facilitan la sistematización de pasos y secuencias necesarios para encontrar la mejor estrategia, identificando factibilidad y deseabilidad. El empleo de estos análisis presenta las siguientes ventajas:

- Se puede evaluar secuencialmente diversos conjuntos de estrategias.
- No hay límite al número de estrategias que se pueden evaluar simultáneamente
- Existe la facilidad de utilizar paquetes computarizados (p.e. hoja de cálculo).
- Se reduce el riesgo de no incluir factores clave.
- Se utiliza en toda organización, con fines y sin fines de lucro.

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe formularse primero. Para muchas corporaciones el principal motivador no es la misión ni la visión, sino las utilidades. Sin embargo, la sola utilidad no es motivación suficiente para las personas y muchas veces es percibida de manera negativa por los accionistas de la empresa. Por ejemplo, los empleados pueden pensar que la utilidad es algo que ellos ganaron y que los directivos utilizan y reparten entre los accionistas. Aunque esta percepción no es deseable y es preocupante para la administración, es un claro indicio de que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar eficazmente a los trabajadores.



Cuando los empleados y directivos formulan las declaraciones de visión y misión para una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que los directivos y empleados abrigan en sus corazones y mentes sobre su futuro. La visión compartida crea intereses comunes que pueden sacar a los empleados de la monotonía del trabajo cotidiano y colocarlos en un mundo de oportunidades y retos (David, 2017).

En el CACES se visualiza el futuro en función de lograr mejorar la gestión social, solidaria y mutual de las empresas objetivo; fondos de empleados y cooperativas sin olvidar las solidarias de Desarrollo como: Fundaciones, Asociaciones, Voluntariados, Acción comunal, y ONGs en general como un mercado potencial a atender durante el tiempo y logrando impactar en todas las comunidades de entorno.

**Tabla 8.***Matriz DOFA estratégica*

CACES	Debilidades internas	Fortalezas internas
Misión		
El CACES acompaña, asesora y orienta a las personas naturales y jurídicas en el diseño y formulación de planes estratégicos; en técnicas administrativas orientadas al mejoramiento social y económico según las necesidades de cada organización-cliente	D1. Ausencia de liderazgo en el mercado	F1. Conocimiento del sector
Visión		
Para el año 2027 el CACES será una organización reconocida en la región del eje cafetero como una de las cinco más importantes en asesoría administrativa y de apoyo a la gestión de las organizaciones-clientes.	D2. Desconocimiento de los clientes potenciales	F2. Experiencia en consultoría

<b><i>Oportunidades externas</i></b>	<b><i>Estrategias D.O</i></b>	<b><i>Estrategias F.O</i></b>
O1. Marca personal	E1. Diseño portafolio digital de servicios	E2. Presencia en redes sociales con un portafolio de valor
O2. Medios tecnológicos y redes sociales		
<b><i>Amenazas externas</i></b>	<b><i>Estrategias D.A</i></b>	<b><i>Estrategias F.A</i></b>
A1. Situación económica de inflación	E3. Campañas en redes sociales de posicionamiento	E4. Diseño sitio web profesional
A2. Competidores sin experiencia en el sector		

Consultoría es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

- Características fundamentales

La consultoría posee rasgos distintivos muy específicos:

- Es un servicio consultivo.
- Se basa en hechos concretos.
- La realiza personal calificado.
- Es una alternativa para manejar el cambio organizacional.
- Permite una visión imparcial del entorno.

- Facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva.
- Proporciona soluciones viables.

Las oportunidades de trabajo en este campo están abiertas en todas las áreas de la vida económica. De allí que este tipo de servicio se encuentre en los sectores público, privado y social. El reconocimiento a esta opción de servicio radica fundamentalmente en que se le acepta como una forma de comprender los acontecimientos que aumenta y mejora las expectativas de alcanzar los objetivos propuestos a partir de estas características:

- Experiencia. Desarrollo de la facultad de aportar elementos de juicio valiosos producto del tiempo y los trabajos desempeñados.
- Imparcialidad. Independencia de criterio para emitir una opinión y formular un señalamiento.
- Habilidad. Capacidad para percibir e influir sobre el contexto.
- Profesionalismo. Comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.
- Responsabilidad. Facultad de aceptar y asumir un compromiso.
- Creatividad. Espíritu constructivo e innovador.
- Visión emprendedora. Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades. (Franklin Finkowsky, 2022)

La estrategia es el poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a

partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará beneficios, ventajas y excedentes en relación con su situación actual. De igual modo, la estrategia es arte y ciencia; es reflexión y acción, o bien, es como pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar.

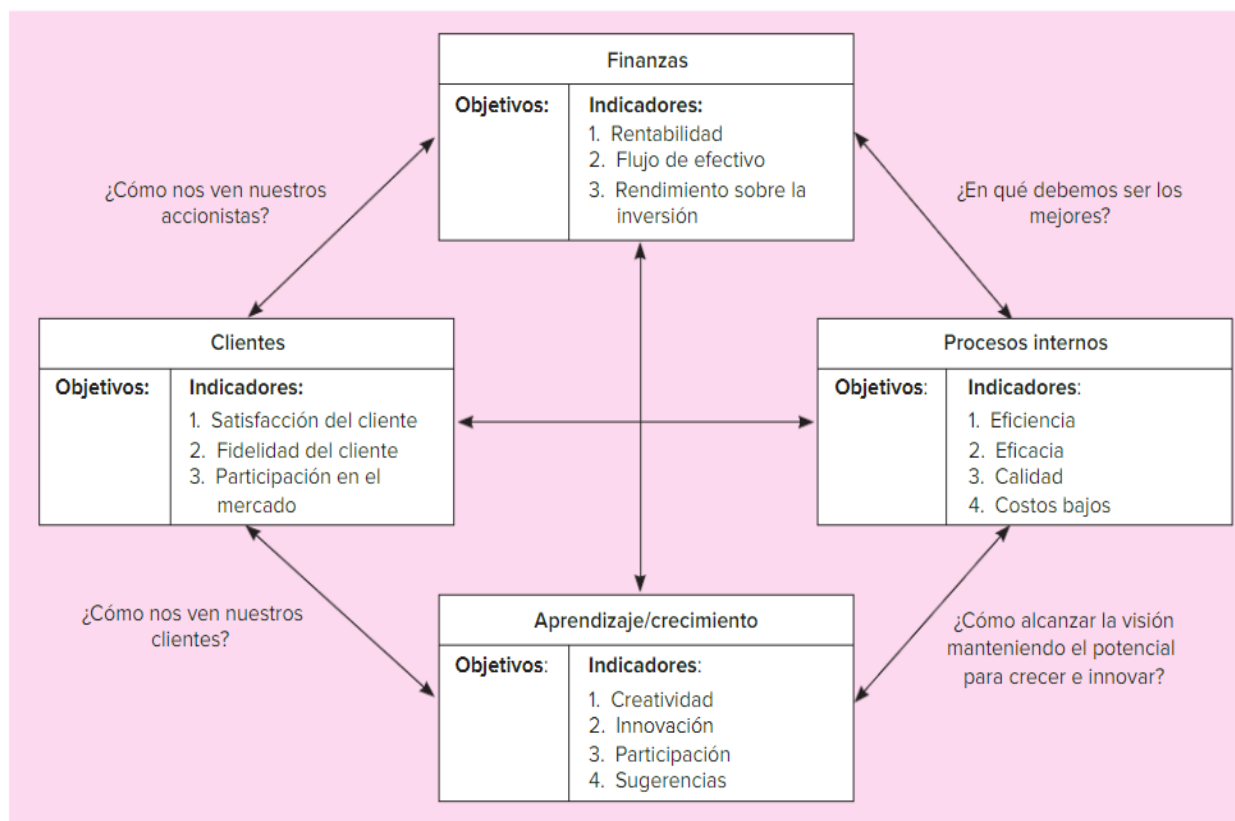
Cada organización tiene sus propios objetivos, con frecuencia chocan entre sí. Por ejemplo, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios choca con la competitividad. En general, un objetivo interfiere con otro. Algunas organizaciones jerarquizan sus objetivos. Sin embargo, ¿cómo dar prioridad al mismo tiempo a los clientes, los accionistas, el personal, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo tecnológico, el aprendizaje y la innovación?; cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en hacer que las metas de la organización colaboren entre sí para evitar conflictos. Se busca la sinergia, es decir, la acción positiva de un objetivo sobre los demás para multiplicar sus efectos en lugar de sumarlos. El *balanced scorecard* (BSC) o mando integral es una metodología basada en el equilibrio de cuatro perspectivas de objetivos:

1. Perspectiva financiera. Se refiere a la forma en que los accionistas o propietarios ven a la empresa. Los indicadores deben mostrar si la implantación y la ejecución de la estrategia contribuye a mejorar los resultados, creando así valor para el CACES.

2. Perspectiva del cliente. Se refiere a la forma en que el cliente ve a la empresa y cómo ésta puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados cumplen la misión de la organización, es decir: satisfacción del cliente, y adquisición de clientes potenciales.
  
3. Perspectiva de los procesos internos. Se refiere a los procesos de negocios en los cuales la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y generan valor. La calidad en el servicio prestado a las organizaciones clientes
  - a. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje. Tiene que ver con la capacidad de la organización para mejorar continuamente y prepararse. Los indicadores deben mostrar la forma en que la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar su crecimiento. Desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación del personal. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2017)

## Figura 2.

*El cuadro de mando integral o el balanced scorecard*



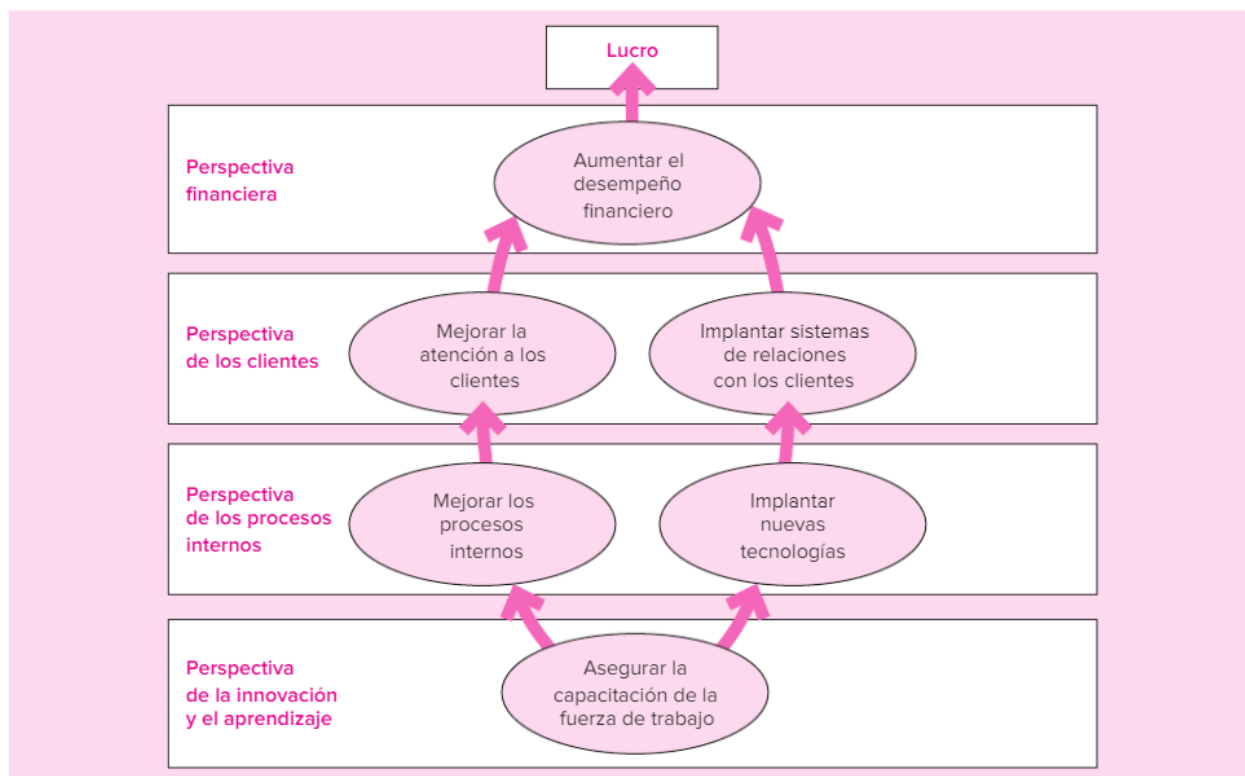
Fuente: (Chiavenato, 2017)

La implementación de la estrategia implica necesariamente las medidas de asignación de los recursos financieros adecuados y la estructura de capital, la capacitación y desarrollo de personas y equipos para crear y desarrollar habilidades y capacidades necesarias para el trabajo del consultor; se promoverá para las organizaciones clientes cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar a la empresa a los requisitos de su estrategia en sintonía con el modelo de la economía solidaria en Colombia.

La estrategia del CACES en la línea finanzas es la de ser rentables con márgenes de rentabilidad superiores al 30% y un rendimiento sobre la inversión superior al 20%; en cuanto a los clientes, son los fondos de empleados y cooperativas quienes sentirán la satisfacción de haber obtenido calidad y valor en los servicios recibidos por parte de la organización; en cuanto a procesos internos es mejorar los procesos y la eficiencia a la hora de hacer diagnósticos y propuestas de consultoría más competitivas y ajustadas a las necesidades del cliente; el aprendizaje surgirá de las lecciones aprendidas en otros procesos exitosos con las herramientas de mejoramiento continuo, se aprende de los errores anteriores y se aprovechan las oportunidades y fortalezas internas para optimizar nuestros servicios. Cada servicio será evaluado para garantizar que el objetivo se logró al igual la satisfacción del cliente garantiza el cumplimiento por parte del CACES con la responsabilidad social de servir a sus clientes, son segmentados pero valiosos, cada asesoría o consultoría será revisada en detalle, siendo un proceso de conocimiento y aprendizaje por parte del Centro de Servicios especializado CACES.

La prioridad es que los clientes puedan sentir la calidad y calidez en el servicio que prometemos cumplir, nuestros valores de innovación y comunicación asertiva así lo sugieren, cada persona de la organización-cliente sentirá un acompañamiento permanente hasta lograr el objetivo esperado presentado en la propuesta de consultoría, asesoría o capacitación según el caso.



**Figura 3.***Mapa de la estrategia*

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Lo importante para el CACES es traducir el mapa de la estrategia en objetivos e indicadores para medir resultados, así como definir metas y acciones individuales. Alineación y enfoque son palabras básicas. Alineación significa congruencia en la organización y enfoque significa concentración y convergencia. El *Balanced Scorecard* permite a la organización alinear y enfocar sus equipos de asesores y consultores, como activo humano clave en la principal estrategia.

La definición de esta metodología incluye las siguientes etapas:

- Definición de la estrategia. La misión de la organización no sirve si se queda colgada en una pared del vestíbulo. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSC (*Balanced Scorecard*) puede perderse en acciones que nada tienen que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia de la organización debe ser descrita y comunicada mediante un mapa estratégico que muestre claramente la forma en que los activos intangibles pueden ser transformados en activos tangibles o financieros.
- Preparación del mapa de la estrategia. Consiste en desarrollar la estrategia de acuerdo con las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación). Para cada perspectiva deben precisarse las metas del negocio y seleccionar indicadores que midan si esas metas se están alcanzando. Para que el desempeño organizacional total sea superior a la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones concentradas en la estrategia deben vencer las barreras departamentales. Se necesitan nuevos organigramas que sustituyan a la organización tradicional.
- Preparación del *Balance Scorecard*. Transmitir y comunicar a las personas, de manera congruente y clara, los objetivos estratégicos y su

desarrollo, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos de operaciones de modo que sea implantada correctamente.

(Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2017)

#### Figura 4.

##### Ejemplo de un balancedscorecard básico

Perspectivas	Mapa de la estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del negocio</li> <li>• Participación de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias operativas</li> <li>• Crecimiento del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% en las ganancias</li> <li>• Aumento de 12% en la facturación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de puntos de venta</li> <li>• Expansión del crédito</li> </ul>
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Fidelidad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retención de los clientes</li> <li>• % de satisfacción de los clientes</li> <li>• Crecimiento anual de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% en la retención</li> <li>• Aumento de 15% en la satisfacción</li> <li>• Aumento de 12% en las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificación de la publicidad</li> <li>• Aumento de vendedores</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>
Procesos internos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de la producción</li> <li>• Mayor eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de productos fabricados sin defectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoría de 30% en la calidad</li> <li>• Aumento de 10% en la eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de calidad total</li> <li>• Programa de productividad</li> </ul>
Innovación y aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar y equipar al personal</li> <li>• Mayor motivación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad del personal</li> <li>• Mejorar el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% en la productividad</li> <li>• Mejoría del clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de la universidad corporativa</li> <li>• Aumento del entrenamiento</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato, 2017)

La formación y preparación de los administradores y líderes debe ser de forma permanente, con nuevas innovaciones en la prestación del servicio y la estrategia de desarrollo y aprendizaje con mejores equipos; reuniones de comunicación y aclaración de objetivos organizacionales y de las tácticas para lograrlo; búsqueda de apoyo, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas, asociados, entidades del estado, comunidades etc. Al igual que la definición de metas y objetivos individuales y grupales.

## Plan de Operaciones

### Ficha técnica del Servicio

**Tabla 9.**

Ficha técnica servicios

<i>Lista de Productos</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tiempos</i>
<b>Consultorías</b>		
Acompañamiento creación de la empresa	El servicio consiste en la asesoría a personas organizadas en una forma asociativa solidaria en la legalización formal de su organización con los entes que corresponda	Entre 1 y 2 mes
Acompañamiento en el desarrollo de Asambleas de Constitución	El servicio consiste en acompañar a las personas organizadas en una forma asociativa solidaria en la preparación, planeación, desarrollo y control de la Asamblea respectiva	Entre 2 y 3 meses
Acompañamiento en desarrollo de Plan de Desarrollo	El servicio consiste en una propuesta de consultoría a partir de un diagnóstico organizacional a la entidad solidaria cliente para el diseño, plan y formulación de un plan estratégico de desarrollo de 5 años o más	Entre 9 y 14 meses
Acompañamiento en desarrollo de PESEM	El servicio consiste en una propuesta de consultoría a partir de un diagnóstico organizacional a la entidad solidaria cliente para el diseño, plan y formulación de un plan educativo de un año o más según solicitud del cliente	Entre 5 y 9 meses

... Continuación tabla 7

<b>Lista de productos Asesorías</b>	<i>Descripción</i>	Tiempos
Organización de empresas asociativa (economía solidaria o solidaria de desarrollo)	El servicio consiste en la asesoría a personas organizadas en una organización solidaria de desarrollo en la legalización formal de su organización con los entes que corresponda	Entre 1 y 2 mes
<b>Lista de capacitación formación</b>	<i>Descripción</i>	Tiempos
Básico de economía Solidaria	Capacitación básica de economía solidaria interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Nivel intermedio administración cooperativa	Capacitación básica nivel intermedio interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Nivel avanzado gestión de la entidad asociativa	Capacitación en administración y dirección interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Liderazgo en la organización	Capacitación de liderazgo interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Trabajo en equipo	Capacitación trabajo en equipo interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Servicio al Cliente	Capacitación Servicio cliente interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial
Finanzas personales y economía del hogar	Capacitación básica interactiva de manera presencial y/o virtual según las necesidades de la organización-cliente	4 horas presencial

Fuente: elaboración propia

## **Estado de desarrollo de la iniciativa**

Esta propuesta ha surgido del interés de un equipo de profesionales con experiencia en la academia y la consultoría de empresas del sector solidario, se ha logrado estructurar planes de desarrollo, constitución de organizaciones solidarias de desarrollo, formación básica y avanzada a los asociados de diferentes cooperativas y fondos de empleados de la región; con el paso del tiempo se puede visualizar cambios en las dinámicas de la población y del mercado, las nuevas generaciones son más accequibles al uso del internet, del celular y las redes sociales, también de las compras en línea y las visitas a sitios web, incluso al uso del correo electrónico, por tanto, el CACES será un propuesta para este nuevo tipo de público, los clientes de ahora no son los mismos de hace diez años atrás.

## **Descripción del proceso**

En cuanto al servicio al cliente los procesos inician el contacto a través de las redes sociales, sitio web, WhatsApp, canal de youtube o el correo electrónico, luego envió físico o virtual del portafolio de servicios, la organización-cliente interesada recibirá visita al sitio para dar a conocer la propuesta de consultoría, al detectar la necesidad con el problema central se procederá a planear el diagnóstico sin ningún costo, este proceso consiste en reunir las personas y documentos necesarios para identificar la causa de la dificultad empresarial y con este insumo se presentará la propuesta de consultoría para su revisión y aprobación, en caso de ser así se presentará el caso de negocio el cual determinará la viabilidad de la realización del proyecto, si es aprobado

se procede su formalización con el acta de constitución del proyecto con las partes interesadas. La ejecución del proyecto será monitoreada permanente por el líder del proyecto y el equipo ejecutor CACES, al final el entregable dará por finalizado el proyecto con el acta de cierre.

### **Plan de adquisiciones y requerimientos**

En la siguiente tabla se relacionan los elementos de adquisición clave, para el primer año de ejecución del proyecto CACES.

**Tabla 10.**

Plan adquisiciones

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Equipos de computo	2	3.800.000	7.600.000
Hosting sitio web	1	800.000	800.000
Diseño web	1	1.500.000	1.500.000
Capital de trabajo (1año)	1	12.000.000	12.000.000
Plan de Marketing digital	1	1.500.000	1.500.000
Gastos Administrativos año 1	1	35.000.000	35.000.000
Imprevistos	1	10.000.000	10.000.000
			68.400.000

Fuente: elaboración propia



## **Plan de desarrollo e innovación**

El equipo de trabajo diseñará un sitio web profesional, incluyendo las redes sociales más usadas para dar a conocer el servicio CACES a todos los clientes objetivo, se diseñarán campañas publicitarias en sitios como Google Ads, Facebook e Instagram, el servicio será planeado en tiempo y responsables de cada fase planeación, ejecución, monitoreo y control hasta el entregable y satisfacción del cliente. En el primer año se estima iniciar ventas desde el sexto mes de trabajo, los primeros seis meses serán de ajustes a cada servicio en cuanto al flujo de procesos, para lograr entregar valor a la organización- cliente.

### **Estrategias de innovación y desarrollo**

La primera estrategia inicial será de comodidad para el cliente, gran parte del servicio incluso la totalidad de este podrá ser prestado por los medios tecnológicos, la plataforma, los documentos compartidos, las videollamadas, los chats, el WhatsApp entre otros. Cada herramienta deberá ajustarse a las características del cliente, dando así más acceso a las organizaciones de lugares apartados como veredas, poblaciones o municipios más alejados de cualquier capital.

La segunda estrategia es la personalización, pues el diagnóstico es el modo de definir el problema central de cada organización de manera indistinta, lo cual permite prestar el servicio indicado para cada cliente optimizando los tiempos y logrando el

resultado esperado en el menor tiempo con el mínimo de recursos, es decir más productividad y efectividad.

Las razones de la consultoría en el sector solidario motivan a los directivos a acudir a un servicio especializado para:

- Alcanzar los fines sociales y económicos de las organizaciones.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades para el sector en general.
- Mejorar el aprendizaje y la formación continua y permanente como principio cooperativo.
- Poner en práctica los cambios, actualizaciones y oportunidades que ofrece el entorno.

El propósito es lograr una actitud de servicio; lo que significa, sentir, pensar y actuar en función de la organización-cliente; todo el personal realmente debe querer prestar un servicio de calidad y demostrarlo en todas sus acciones. Una actitud de servicio que va más allá de un trato cordial. Se incluye un compromiso personal del personal para asegurar la satisfacción total del cliente, por lo general personas que representan una empresa solidaria. Toda actividad debe estar orientada al ofrecimiento de un trato eficiente, cordial y amable a dichos clientes. De esta manera se garantiza la permanencia y fidelidad de los clientes del nuevo producto, a través de la excelencia en el servicio, que implica según Schnarch Kirberg:

- Una manera de pensar y actuar de la organización.
- Volcar la empresa hacia el cliente interno y externo.
- Crear y mantener una cultura y actitud de servicio.
- Garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo.
- Diseñar, prestar y mantener la calidad total en el servicio.
- Lograr en la mente del cliente la ventaja diferencial. (Schnarch A. , 2021)

### **Cronograma de desarrollos y acciones**

La ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, a hacer que las cosas se hagan, encaminada a dar forma al desempeño de las actividades esenciales del negocio en una forma que apoye la estrategia. Se puede considerar que el manejo del proceso de implantación de la estrategia por parte de la administración, si las cosas fluyen sin interrupciones, de manera que la organización cumpla o rebase sus metas estratégicas y de desempeño financiero y muestre un buen avance en el cumplimiento de la visión estratégica de la administración. Es importante durante la ejecución, vigilar los avances, evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos conforme a la experiencia, al cambio en las condiciones, a las nuevas ideas y a las nuevas oportunidades. Esta etapa del proceso de administración de la estrategia es la que de manera detallada establece acciones a realizar en corto, mediano y largo plazo en términos del tiempo y visualizarse de forma gráfica.

**Tabla 11.**

Cronograma de desarrollo

Actividades	<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>	<i>Trimestre 4</i>
Fase de planeación	■			
Fase de ejecución			■	
Fase de monitoreo	■			
Fase de control		■		■

## Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Del rol del talento humano, el equipo de profesionales consultores responde a los siguientes comportamientos:

- ***Orientación a la organización-cliente***

- Búsqueda permanente de la sinergia interna CACES.
- Captar conocimientos del entorno y estar aprovechando las oportunidades.

- ***Actitudes***

- Compromiso con la organización CACES
- Compromiso con el equipo CACES
- Compromiso con el desarrollo de alianzas estratégicas.

- ***Sentimientos***

- Sentido de pertenencia
- Sentido de la responsabilidad y honestidad
- Respeto a los demás y al entorno

- ***Valores***

- Autogestión, innovación
- Iniciativa a la solución de problemas
- Sensibilidad a mejorar continuamente y aprovechar las lecciones aprendidas.

La identificación de los Recursos Humanos será la siguiente: un CEO, un consultor en marketing digital, un consultor en servicio al cliente, un consultor en finanzas.

Tabla 12. Equipo del CACES

<i>Nombre del cargo CACES</i>	<i>Nombre cargo general</i>	<i>Funciones</i>
CEO Líder ejecutivo	<p>Descripción: Gerente servicios</p> <p>Planean, organizan, dirigen y controlan operaciones de empresas proveedoras de servicios como consultoría administrativa, investigación de mercados, servicios de personal, de nómina, de publicidad y de seguridad.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de empresas solidarias</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios de consultoría a las organizaciones-clientes.</li> <li>• Dirigir y asesorar al personal administrativo y de funciones de servicios para las organizaciones-clientes.</li> <li>• Planear, administrar y controlar presupuestos, contratos, equipos y suministros para la prestación de servicios de consultoría a las organizaciones-clientes</li> <li>• Participar en la selección y entrenamiento de personal.</li> <li>• Participar en la coordinación de políticas administrativas.</li> <li>• Vigilar y controlar gastos y asegurar el óptimo uso de los recursos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

<i>Nombre del cargo CACES</i>	<i>Nombre cargo general</i>	<i>Funciones</i>
Líder de servicios CACES	<p>Descripción: vendedor servicios Desarrollan las actividades propias del proceso de la venta. Venden mercancías y servicios no técnicos para clientes mayoristas, al detal, comerciantes, industriales y profesionales. Están empleados por empresas que producen, distribuyen o proveen bienes y servicios.</p> <p>Conocimientos:            Administración y Gerencia de empresas solidarias            Servicio al cliente            Atención al cliente            Marketing digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover las ventas de servicios de consultoría a las organizaciones-clientes.</li> <li>• Identificar y contactar organizaciones-clientes potenciales.</li> <li>• Informar a los clientes sobre las ventajas del servicio.</li> <li>• Consultar con los clientes después de la venta para resolver problemas y hacer seguimiento.</li> <li>• Preparar y supervisar contratos de venta</li> <li>• Presentar propuestas de consultoría, convenir fechas y plazos de entrega</li> <li>• Revisar y actualizar la información en cuanto a tendencias del mercado, innovaciones y competidores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

<i>Nombre del cargo CACES</i>	<i>Nombre cargo general</i>	<i>Funciones</i>
Líder de servicio al cliente	<p>Descripción del Auxiliar de servicio al cliente: Suministran, asesoran y responden sobre información de bienes, productos y/o servicios; con el fin de resolver las inquietudes regulares o canalizar los requerimientos al área correspondiente.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Manejo de redes sociales</li> <li>• Buena redacción y ortografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestar preguntas de los clientes de servicios de consultoría a las organizaciones-clientes.</li> <li>• Explicar el tipo de servicio a los clientes de servicios de consultoría a las organizaciones-clientes.</li> <li>• Brindar información telefónica, chat, o redes sociales sobre los servicios CACES.</li> <li>• Operar canales de atención al cliente por medios tecnológicos.</li> <li>• Registrar la información de consulta para optimizar la prestación del servicio.</li> <li>• Cumplir con indicadores de eficiencia, calidad y directrices de la empresa</li> <li>• Seguir el protocolo del servicio y apoyar su actualización y mejora permanente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



<i>Nombre del cargo CACES</i>	<i>Nombre cargo general</i>	<i>Funciones</i>
Líder Profesional en Consultoría al cliente	<p>Descripción del Profesional en Administración:</p> <p>Incluye las ocupaciones que proveen servicios para la administración de empresas, como análisis de las operaciones, métodos o funciones gerenciales y administrativas de una organización, con el fin de proponer, planear e implementar cambios, o analizar las necesidades organizacionales y coordinar su ejecución.</p> <p>Conocimientos:</p> <p>Administración y Gerencia de empresas solidarias</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Sector solidario y normatividad aplicada</p> <p>Principios de consultoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y asesorar sobre métodos de mejoramiento según diagnóstico empresarial a las organizaciones-clientes.</li> <li>• Promover con los clientes acuerdos para presentar la propuesta de consultoría.</li> <li>• Coordinar procesos de atención al cliente según políticas de la organización CACES.</li> <li>• Realizar seguimiento a las estrategias de la organización y al mejoramiento del servicio al cliente</li> <li>• Apoyar la ejecución de los proyectos de consultoría en acompañamiento con el personal de la organización-cliente</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia*

## Forma de adquirir el equipo de Talento Humano

Las empresas de hoy en día deben apostar al bienestar y la personalización al momento de implementar un proceso de selección de talento humano, su objetivo es encontrar y tener en las empresas más personas felices que disfruten de su trabajo. Varios estudios sobre organizaciones saludables y resilientes concluyen que las personas con mayor felicidad tienen más seguridad, se ven socialmente más atractivas y trabajan de forma cooperativa o en equipo. El CACES implementará procesos de selección inteligentes que involucren nuevas tecnologías, mejores prácticas, metodologías, sistemas, automatización, pruebas y herramientas.

Al momento de aplicar estas técnicas de talento humano 5.0 se encuentran algunos retos en la selección, entre estos se hallan:

- **Definir:** el perfil del cargo CACES.
- **Reclutar:** candidatos que cumplan con el perfil. Hacer uso de las páginas, e-mail, SMS, multiposting, etc.
- **Evaluar:** pruebas y entrevistas (de forma virtual y de calificación automáticas).
- **Seleccionar:** estudiar y verificar a los posibles candidatos para observar si están mintiendo o dicen la verdad sobre sus conocimientos, actitud, aptitud, experiencia, documentación, antecedentes, etc.
- **Organizar:** aplicar mecanismos de organización para dar trazabilidad al proceso. Aquí es importante generar informes, tener presente datos estadísticos del proceso y contar con el banco de candidatos.

Por otra parte, se encuentran algunas características del proceso de selección de talento humano 5.0:

- Conectividad como canal principal (candidatos y empresa, deben contar con dispositivos).
- Personalización (se debe realizar una personalización según los candidatos, a través de los medios de comunicación y recepción de información. “Plataformas”).
- Crear una relación con el candidato que permita el intercambio de información.
- Tener la huella del candidato en la nube, manejar plataformas informáticas.
- *Big data*, trazabilidad de candidatos y procesos (bases de datos automatizadas).
- *Marketing* disruptivo (¿dónde buscar candidatos?).
- Contratos flexibles.

Las organizaciones que aprenden se basa en equipos, con atribuciones y facultades (*empowerment*) y con canales intensivos de comunicación entre los miembros. Es la plataforma estructural de la organización de aprendizaje.

Según Senge, la organización debe estar estructurada debidamente para:

1. Fomentar nuevos patrones de pensamiento.
2. Motivar a las personas para que sigan expandiendo su capacidad de aprendizaje a efecto de perfeccionar su productividad.
3. Trabajar en las aspiraciones compartidas.

4. Alentar a los individuos para que tengan una visión colectiva del todo  
(Chiavenato, Administración estratégica, 2017).

### Estimación de los costos del equipo de Talento Humano

**Tabla 13.**

*Costos personal CACES*

<i>Nombre del cargo CACES</i>	<i>Salario mensual</i>	<i>Total año 1</i>
CEO Líder ejecutivo	2.500.000	30.000.000
Líder de servicios CACES	2.500.000	30.000.000
Líder de servicio al cliente	2.500.000	30.000.000
Líder Profesional en Consultoría al cliente	3.000.000	36.000.000
Total	10.500.000	126.000.000

## **Plan de Gestión de Riesgos**

### **Planificación de la Gestión de Riesgos**

En caso de no contratar el número de servicios esperados con las organizaciones-clientes de la región del eje cafetero, se acudirá a la opción de expandir la oferta a otras regiones de Colombia, esto para tratar de lograr el punto de equilibrio de servicios contratados por trimestre.

En caso de no poder realizar la ejecución de alguna tarea de un respectivo proyecto a la organización-cliente, de modo virtual se intentará visitarlos de manera presencial o ajustar el cronograma con tiempos de holgura para cumplir de manera posterior al plan inicial.

La Gestión de los Riesgos de un Proyecto de consultoría a un cliente, incluye procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los esos riesgos probables. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

El riesgo en la prestación de un servicio es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede

tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, entre las causas se podría incluir el requisito de realizar un plan de Desarrollo a una Organización Solidaria y para realizar el trabajo, no se cuenta con el personal suficiente para el diseño del proyecto. El riesgo consiste en que la duración del servicio pueda tardar más de lo previsto en emitir los entregables, en el caso de una oportunidad, que se disponga de personal de desarrollo capaz de participar en el diseño y de ser asignado al proyecto. Si se produjese alguno de estos eventos inciertos, podría haber un impacto en el alcance, el costo, el cronograma, la calidad o el desempeño del proyecto. Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que contribuyan a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos de consultoría al sector solidario, falta de sistemas de gestión integrados, de involucramiento del cliente o a nivel externo, fuera del ámbito de control directo del proyecto.

## **Plan Organizacional**

El objetivo final del enfoque es dominar una categoría. Y eso supone generar eficiencias que repercuten en los resultados. Una empresa claramente enfocada tiene a todas sus áreas funcionales —producción, compras, investigación, ventas y, por supuesto, marketing— con la atención puesta en un único tipo de negocio. Una compañía enfocada utiliza a su mejor personal y a la mayor parte de sus recursos para apoyar a los productos o servicios clave. Ello genera un círculo virtuoso de eficiencia y resultados. La ventaja de mantener un enfoque concentrado es que, con el tiempo, la marca gana poder. Ahora bien, desarrollar una estrategia de enfoque en la categoría y en la marca en el mundo actual es una estrategia muy poco frecuente. La mayor parte de los lanzamientos de productos son extensiones de línea (9 de cada 10). Y la mayor parte fracasan (9 de cada 10). La razón por la que las extensiones de línea son tan habituales es porque pueden tener cierto éxito en el corto plazo, si bien suelen fracasar en el largo plazo. Y hoy en día, el mundo de los negocios es muy cortoplacista. Por otro lado, el motivo por el que la concentración del enfoque es tan poco común es porque el sacrificio de algunos productos y clientes puede disminuir las ventas en el corto plazo. Sin embargo, aporta un beneficio importante, porque en el largo plazo generalmente refuerza la marca (Mir Juliá, 2019).

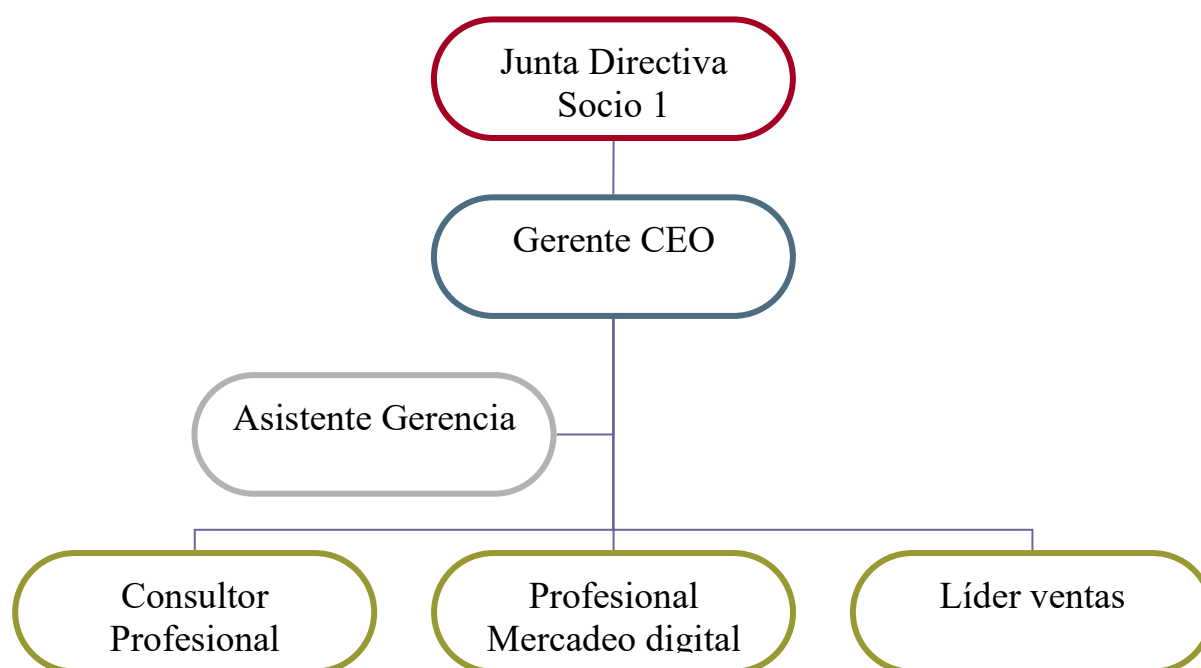
## **Estructura Organizacional**

La estructura y la estrategia van de la mano con el potencial humano, la

capacitación y desarrollo de personas y equipos para crear y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias, así mismo los cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar el servicio a los requisitos del cliente. La formación y preparación de los administradores y líderes directivos. El fomento del desarrollo de equipos. Las reuniones de comunicación y esclarecimiento de los objetivos organizacionales y de la estrategia para lograrlo. La búsqueda de apoyo, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas y la definición de metas y objetivos individuales y grupales.

El organigrama CACES para el primer año de actividades será el siguiente:

Gráfica 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia



La consultoría organizacional es un **proceso de asesoramiento a organizaciones o instituciones para lograr mejorar en su funcionamiento interno y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos**. El CACES como empresa de consultoría en organizaciones solidarias se encargará de entregar valor a través de la aplicación de técnicas administrativas, recursos y conocimiento a la organización-cliente del sector solidario con la finalidad de que tengan un rendimiento óptimo en cumplimiento con la misión de ser socialmente responsables y económicamente sostenibles para su base social y el sistema solidario.

### **Costos y gastos de personal**

El CACES para el primer año de actividades requiere un presupuesto de 126.000.000 por concepto de gastos de personal y un presupuesto mensual de 10.500.000 COP, según lo presentado en la tabla 10.

### **Gastos Anuales de Administración y de puesta en marcha**

**Tabla 14.**

Gastos Administrativos CACES

<i>Gastos Administrativos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Valor total</i>
<b>Servicios públicos</b>			
• Acueducto y aseo	1	180.000	180.000
• Energía eléctrica	1	170.000	170.000
• Internet telefonía y banda ancha	1	140.000	140.000

<i>Gastos Administrativos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Valor total</i>
• Arrendamiento	1	600.000	600.000
Gastos de personal Administrativo			
• CEO Líder ejecutivo	1	2.500.000	2.500.000
• Líder de servicios CACES	1	2.500.000	2.500.000
Gastos de personal Operativo			
• Líder de servicio al cliente	1	2.500.000	2.500.000
• Líder Profesional en Consultoría al cliente	1	3.000.000	3.000.000
Papelería	1	250.000	250.000
Cafetería y Aseo	1	180.000	180.000
Gastos de puesta en marcha	1	250.000	250.000
			6.180.000

## Plan Económico y Financiero

La perspectiva financiera se presenta en el mapa integral de la estrategia como un fundamento clave de las demás áreas de gestión, los objetivos financieros de la empresa son unas de las tácticas para el logro de la estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera reflejan la oportunidad de negocio, es recomendable la ejecución del mismo, teniendo en cuenta la posibilidad de expansión a otras organizaciones del sector solidario en Colombia, lo cual incrementará la contribución a la mejora de los resultados finales y la generación de valor esperada.

### Fuentes de financiación del Proyecto

El proyecto será financiado el 69% con recursos propios de los inversionistas fundadores y el restante 31% con aporte en calidad de préstamo de la banca privada.

### Estados financieros básicos

**Tabla 15.**

Balance inicial CACES

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Bancos	60.000.000		
Caja	5.600.000	Cuentas por pagar	25.000.000
Total Activo corriente	65.600.000	Total pasivo corriente	25.000.000

---

Activo no corriente		Patrimonio	
Equipos de computo	7.500.000	Aportes sociales	55.600.000
Total Activo no corriente	7.500.000	Total pasivo + patrimonio	80.600.000
Total Activo	80.600.000		

---

### Aspectos de liquidez

#### Tabla 16.

#### Ingresos Año 1

Mes	Ingresos
1	0
2	0
3	8.000.000
4	10.500.000
5	12.000.000
6	12.000.000
7	15.000.000
8	15.100.000
9	12.000.000
10	12.000.000
11	12.500.000
12	12.500.000
Total	121.600.000

---

## Aspectos de endeudamiento

**Tabla 17.**

<i>Endeudamiento</i>		
Nombre entidad	Total endeudamiento	Plazo 48 meses
Bancolombia	25.000.000	Cuotas: 1.200.000

A continuación, se relaciona el costo promedio ponderado de la deuda:

**Tabla 18.**

### *Costo promedio ponderado de la deuda*

<b>Costo promedio ponderado de la deuda</b>	
Deuda (pasivo)	25.000.000
Recursos Invertidos (Activo)	80.600.000
Recursos Propios (Patrimonio)	55.600.000
TIO	15%
CD Costo de la Deuda	29,38%
WACC Costo ponderado de la deuda	19,46%

Fuente: elaboración propia

## Aspectos de rentabilidad

La administración y el control operacional se llevan a cabo a través la gestión del plan financiero o presupuesto de ingresos y egresos, ambos documentos se preparan y diseñan para períodos de un año proyectados a 5 años.

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: solo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., solo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad. (Martínez Pedros, 2012)

Según lo anteriormente citado, la administración financiera del CACES a través de indicadores de gestión velará por la adecuada distribución de los recursos y el capital de trabajo, garantizando revisión permanente de lo ejecutado en relación con lo planeado en el presupuesto

### **Tabla 19.**

#### Margen de contribución

Lista de Productos Consultorías	<i>Precio</i>	<i>Costo</i>	<i>Margen</i>
Acompañamiento creación de la empresa	450.000	250.000	33.33%
Acompañamiento en el desarrollo de Asambleas de Constitución	650.000	290.000	55.38%
Acompañamiento en desarrollo de Plan de Desarrollo	9.500.000	3.800.000	60%
Acompañamiento en desarrollo de PESEM	3.500.000	1.250.000	64.28%

## Lista de productos Asesorías

Organización de empresas asociativa (economía solidaria o solidaria de desarrollo)	450.000	250.000	33.33%
<i>Lista de capacitación formación</i>	<i>Precio</i>	<i>Costo</i>	<i>Margen</i>
Básico de economía Solidaria ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Nivel intermedio administración cooperativa ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Nivel avanzado gestión de la entidad asociativa ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Liderazgo en la organización ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Trabajo en equipo ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Servicio al Cliente ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%
Finanzas personales y economía del hogar ( <i>Entre 20 y 40 personas</i> )	650.000	250.000	61.53%

Fuente: elaboración propia

### Evaluación de viabilidad

La Tasa Interna de Retorno del CACES es un indicador que permite evaluar la conveniencia del proyecto en función de los inversionistas, el 44% indica que está por encima del costo de oportunidad y del costo promedio ponderado del capital del 19.46%.

**Tabla 20.**

## Análisis TIR

Año 0 Inversión	
Gastos Administrativos y Operacionales	\$64.400.000
Gastos de personal	\$126.000.000
Año 1 Ingresos	\$121.600.000
Año 2 Ingresos	\$127.680.000
Año 3 Ingresos	\$134.064.000
TIR= 44%	

Fuente: elaboración propia

El concepto de viabilidad trata del propósito fundamental de un proyecto de inversión. Es entendido como el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Es sabido que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de la inflación vigente, por lo cual se hace necesario estimar estas cifras que en los últimos años han tenido gran variación. La viabilidad del proyecto es la factibilidad o posibilidad de llevar a cabo el negocio, analizando para tal efecto, los aspectos esenciales del proyecto, como los de naturaleza comercial, técnica, legal, ambiental, económica-financiera y de gestión.

Una definición genérica de estrategia es que es un conjunto de políticas



coherentes y que se refuerzan entre sí y que apuntan a lograr un objetivo específico. Una estrategia clarifica objetivos, alinea a los diferentes sectores de la empresa y asigna prioridades y recursos para conseguir esos objetivos. Una forma de estrategia es competir en un nicho de mercado. La propuesta CACES se especializa en las necesidades y expectativas de un conjunto acotado de clientes. El posicionamiento de la empresa permite orientar las políticas y acciones de las diferentes áreas de la empresa, todas enfocadas a servir a ese objetivo primordial (ser el más barato, el mejor o apuntar a un público específico y a sus necesidades particulares). La innovación no es una excepción a esto. Es decir, debe servir y reforzar la estrategia general (Remolins, 2019).

## Conclusiones

La consultoría hace parte del desarrollo organizacional, los agentes de cambio son personas clave en especial del sector solidario, donde se visualiza una oportunidad, la realidad indica que es necesario mejorar la administración y la gestión social y solidaria en estas entidades, a través del CACES se entregarán herramientas de gestión a las organizaciones clientes, se apoyará la correcta toma de decisiones basada en información del entorno interno y externo que incide en cualquier tipo de estrategia. El equipo consultor ofrecerá una perspectiva diferente de lo que ya se realiza o conoce dentro de las actividades de las organizaciones solidarias para el logro del fin último del ser humano como eje principal de trabajo.

La adaptación al entorno y a las nuevas tecnologías de la información son opciones muy óptimas y adecuadas al emprendedor proyectos de mejoramiento organizacional; gracias a estos sistemas y medios digitales se podrá guiar de una mejor manera al usuario desde las etapas de análisis, definición y gestión de la empresa, administración interna, planes de desarrollo, capacitaciones de manera continua y oportuna para que las empresas solidarias se proyecten y puedan llevar una planificación incluyendo lo social, para lograr ser rentables y sostenibles en el tiempo.

Un beneficio adicional es que al considerar los objetivos de la organización-cliente, el equipo consultor gestionado desde el CACES puede enfocar su atención al logro de los objetivos socioeconómicos, siendo esto más eficiente que improvisar o trabajar con la visión de una empresa con ánimo de lucro, lo cual no necesariamente resultará útil, o

a buscar resolver situaciones percibidas que no corresponden a la legislación y filosofía solidaria.

El proyecto es conveniente desde el punto de vista financiero, se observa factibilidad desde el punto de vista técnico y de mercados, al igual que los impactos sociales, económicos y ambientales son adecuados para el tipo de proyecto. La estrategia es en relación con la solución a problemas administrativos, desde el inicio, el diagnóstico indicará un antes, la situación actual para con el cometido y su desarrollo con el equipo CACES se logre llegar a un escenario esperado, en el futuro, el cual determina una situación esperada para el logro de los objetivos sociales y económicos de toda empresa solidaria. Desde el punto de vista de la ética del consultor y de la organización se relacionan algunos de los principios éticos del equipo de consultores del CACES:

- Profesionales dispuestos a ser coherentes con las propuestas a las entidades del sector solidario. “La palabra convence, pero el ejemplo arrastra”.
- No se ofrecerán fórmulas mágicas sin la certeza de cumplir con los resultados prometidos, se dice que la confianza se gana durante toda la vida y se puede perder en segundos.
- La imparcialidad respecto al diagnóstico emitido, regla de oro: deslindar la relación personal de la profesional.
- Conocer, vivir y reflexionar sobre la cultura organizacional de la empresa en la que se incursiona, para comprender de manera más concreta las situaciones que se presenten.
- Mantener una relación armónica con los colegas y profesionales que hacen parte

de la organización-cliente.

- Ayudar a las organizaciones a mejorar internamente y a su adaptación al entorno, jamás interesarse por obtener sólo ganancias o que el cliente dependa del consultor.
- Mantener la confidencialidad de los datos recopilados y resultados obtenidos. No divulgar a la empresa A la información de la empresa B.

## Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional. (12 de 10 de 2022). *Alianza Cooperativa Internacional*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>

Cardozo Cuenca, H. (2018). Régimen tributario para el sector solidario: cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados, decreto 2150 de 2017. Bogotá D.C, Colombia.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Bogotá D.C.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración estratégica*. Bogotá: McGrawHill.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (31 de 10 de 2022). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%c3%b3micos/4051.pdf>

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Bogotá D.C: Pearson.

Departamento Nacional de Planeación. (27 de 09 de 2021). *CONFECOOP*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4051.pdf>

Franklin Finkowsky, E. B. (2022). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.

Hernandez Dauder, M. d., & Estrade, J. M. (2020). *Marketing Digital*. Madrid: Ediciones Anaya.

Kubr, M. (2010). *La Consultoría de Empresas*. México: Noriega Editores.

Martínez Pedros, D. (2012). *Cómo construir la perspectiva financiera*. Bogotá D.C: Diaz de Santos.

Mir Juliá, J. (2019). *Foco, enfocar para ganar: el camino directo al éxito en la empresa y la vida*. Bogotá D.C., Colombia.

Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá D.C: Planeta.

Perspectiva. (28 de 10 de 2022). *Somos perspectiva*. Obtenido de <https://sosperspectiva.com/cifras-y-perspectivas-para-el-2022-en-el-sector-solidario/>

Ramirez, D. S., & Hurtado Restrepo, M. C. (2 de 11 de 2018). *Consultoria Empresarial. retos, reflexiones y aprendizajes*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdigital.sena.edu.co/?il=8040>

Remolins, E. (2019). *Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales: cómo desarrollar el ADN de la innovación en un mundo en cambio continuo*. Bogotá D.C, Colombia.

Schnarch, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá D.C: McGrawHill.

Schnarch, K. (2 de 11 de 2019). Marketing para Emprender. En K. Schnarch, *Marketing para Emprender* (pág. 235). Bogotá D.C: Ediciones de la U.

Superintendencia de la Economía Solidaria. (21 de 11 de 2021). *Supersolidaria*.

Obtenido de

[https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/final\\_decada\\_30112021\\_0.pdf](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/final_decada_30112021_0.pdf)

Thompson, A., & Sutton, C. (2017). *Administración Estratégica*. Bogotá: McGrawHill.